

**Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Facoltà di Economia**

**Tesi di Dottorato di Ricerca in
Economia e Organizzazione delle Imprese**

**XXI ciclo
Anno Accademico 2007-2008**

**Innovazione e cooperazione per la
competitività delle imprese ricettive: tra
agriturismi ed alberghi diffusi.**

TUTOR

CHIAR.MA PROF. SSA PAOLA PANICCIA

DOTTORANDO

DOTT. MARCO VALERI

COORDINATORE

CHIAR.MA PROF.SSA COSETTA PEPE

**Innovazione e cooperazione per la
competitività delle imprese ricettive: tra
agriturismi ed alberghi diffusi**

A Katia, il mio
coraggio

INDICE

INTRODUZIONE.....	pag. 6
-------------------	--------

CAPITOLO I

TURISMO E COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE. LA POSIZIONE DELLA DESTINAZIONE ITALIA

I.1.	La domanda turistica.....	pag. 11
I.1.1.	Il flusso turistico internazionale.....»	11
I.1.2.	La dinamica degli arrivi in Europa.....»	17
I.1.3.	Gli arrivi e le presenze in Italia.....»	20
I.2.	L'offerta turistica.....»	33
I.2.1.	L' offerta turistica internazionale.....»	33
I.2.2.	L' offerta turistica in Europa.....»	37
I.2.3.	L'offerta turistica in Italia.....»	39
I.2.4.	Una tassonomia delle tipologie di imprese del settore turistico.....»	49
I.2.4.1.	Le imprese di produzione di servizi turistici.....»	50
I.2.4.2.	Le imprese dell'intermediazione turistica.....»	53
I.2.4.3.	Le imprese dell'indotto turistico.....»	54
I.2.4.4.	Le Istituzioni.....»	55
I.3.	Il posizionamento della destinazione Italia nello scenario turistico internazionale.....»	55
I.3.1.	La differenziata natura dell'offerta ricettiva italiana...»	59

CAPITOLO II
L'IMPRESA RICETTIVA E L'AMBIENTE

II.1.	Introduzione.....»	63
II.2.	Il rapporto impresa-ambiente.....»	64
II.2.1.	Il concetto di ambiente.....»	65
II.3.	L'impresa e le sue potenzialità relazionali.....»	73
II.4.	Le relazioni tra l'impresa ricettiva e l'ambiente.....»	77
II.4.1.	Le relazioni con i fornitori di servizi turistici..... »	79
II.4.2.	La distribuzione commerciale dei prodotti turistici.. »	81
II.5.	Il prodotto turistico innovativo.....»	90

CAPITOLO III

L'AGRITURISMO E L'ALBERGO DIFFUSO:
DUE FORMULE INNOVATIVE DI IMPRESA RICETTIVA

III.1.	Introduzione.....»	96
III.2.	L'impresa agrituristica: caratteristiche strutturali.....»	97
III.2.1.	La domanda e l'offerta agrituristica in Italia.....»	102
III.3.	L'albergo diffuso.....»	110
III.3.1.	Origine e dinamica evolutiva dell'albergo diffuso....»	112
III.3.2.	Impresa turistica, impresa immobiliare e territorio...»	116
III.3.3.	Il successo dell'albergo diffuso Sextantio.....»	118
III.4.	La metodologia dell'analisi.....»	125
III.4.1.	La selezione del campione.....»	127
III.4.2.	Discussione dei risultati.....»	129
III.5.	Alcune considerazioni conclusive.....»	134
	Riferimenti bibliografici.....»	139

INTRODUZIONE

La capacità di innovare è una condizione necessaria per rimanere competitivi (Porter, 1983). Ne costituiscono testimonianza i numerosi contributi che, nei diversi ambiti disciplinari, hanno da tempo indagato approfonditamente questa tematica.

I processi innovativi sono sempre il risultato dell'interazione tra diversi soggetti. Risulta fondamentale per l'impresa creare rapporti stabili con la propria clientela: la fidelizzazione nel lungo periodo sta acquisendo una valenza sempre più importante soprattutto in contesti globalizzati in cui la clientela costituisce una componente competitiva chiave. Sono altresì importanti le relazioni con le altre imprese, collocate a monte e a valle del processo produttivo.

Per gestire i processi innovativi infatti appare indispensabile cooperare con altri attori, coordinare competenze specialistiche diversificate e complementari. Ciò in particolare in un contesto competitivo in cui l'internalizzazione di tutte le competenze, l'integrazione verticale e la detenzione di ingenti risorse immobilizzate vincolano il conseguimento della flessibilità e velocità che il mercato richiede.

Le organizzazioni – soprattutto oggi – sono fortemente caratterizzate dall'instabilità della loro conoscenza dei contesti di riferimento, al punto che è sempre critica la loro capacità di orientarsi al loro interno; così, non basta conoscere per innovare, ma bisogna essere anche rapidi nello sviluppare nuove conoscenze e puntuali (tempistici) nei tempi di esecuzione.

Soprattutto per la competitività dell'impresa turistica l'apprendimento valido è quello che, nel rispetto di una identità evolutiva, permette all'impresa di emanciparsi, di sviluppare la sua autonomia, di innovare con rapidità e tempismo all'interno di un principio dell'ospitalità che consideri il valore, sia sociale sia naturale, del suo ambiente. Se questo non venisse considerato si correrebbe il rischio di dar luogo a progetti che potrebbero, in fase attuativa, rivelarsi ormai anacronistici rispetto ad un contesto nel frattempo mutato, mettendo così a dura prova la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Obiettivo del presente lavoro è verificare se lo sviluppo di innovative formule turistiche ricettive, generate dal rapporto che si viene a creare tra l'impresa e l'ambiente, quali segnatamente l'agriturismo e l'albergo diffuso, possa costituire una modalità per l'avvio di un processo di creazione di nuova imprenditorialità, in un'area come quella italiana caratterizzata da una forte vocazione turistica. Le micro e piccole imprese specialmente turistiche, nel loro ambito, presentano problematiche gestionali, organizzative e di mercato differenti in funzione massimamente in virtù del contesto economico e culturale del territorio di origine, richiedendo interventi risolutivi assolutamente coerenti con le differenziate realtà.

In virtù di ciò l'ipotesi alla base del presente lavoro è verificare se lo sviluppo dei rapporti intersistemici di matrice cooperativa, tra le imprese agrituristiche e gli alberghi diffusi e tra queste strutture ricettive ed il contesto socio-economico di riferimento, possa rappresentare una possibile modalità per rafforzare la competitività del sistema turistico nello scenario turistico internazionale. Si ritiene che il perseguimento del suddetto obiettivo possa costituire un importante punto di partenza diagnostico per la ricerca di specifiche soluzioni che, coerentemente con le situazioni contestuali, si dimostrino capaci di potenziare le dimensioni *istituzionali* e di *mercato* considerate necessarie per il rafforzamento della competitività della realtà indagata.

L'elaborato si compone di tre capitoli.

Il primo capitolo si concentra sull'analisi dell'andamento del settore turistico internazionale e segnatamente della dinamica della domanda e dell'offerta turistica sia in Europa sia in Italia presentando una possibile tassonomia delle tipologie di imprese del settore turistico. Le indagini sono state svolte sulla base dei dati ISTAT, Banca Mondiale, UNWTO, WEF Ciset, TCI. Il criterio seguito per l'elaborazione e l'interpretazione dei dati è basato su un confronto temporale, consentendo di cogliere le dinamiche evolutive dell'andamento del settore turistico confrontando i dati sui flussi turistici internazionali con quelli europei e con quelli nazionali. Nonostante l'esistenza di problematiche che caratterizzano le statistiche dei settori economici

(ritardo nella pubblicazione e diffusione dei dati, scarsa confrontabilità e omogeneità di alcuni indicatori a livello nazionale e internazionale, carenza o totale assenza di alcuni dati particolarmente significativi per la conoscenza del settore turistico, risultati differenti a seconda delle fonti utilizzate), i dati utilizzati fanno riferimento principalmente alle rilevazioni Istat e UNWTO e si riferiscono sostanzialmente al quadriennio 2000-2007, salvo quanto diversamente specificato in sede di elaborazione. In particolare sulla base dei dati ufficiali si è cercato di fornire quadro dei flussi turistici attraverso un confronto statico e dinamico (serie storiche dal 2000 al 2006/07) dell'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica a livello internazionale, europeo e nazionale al fine di arrivare ad individuare il posizionamento della destinazione Italia all'interno dello scenario turistico internazionale.

Nel secondo capitolo si analizza il tema dell'innovazione dell'impresa turistica all'interno di una prospettiva di analisi più ampia, che considera l'innovazione non solo nell'ambito delle singole funzioni aziendali, ma che interessa soprattutto la gestione complessiva d'impresa, senza trascurare il rapporto che si viene a creare tra l'impresa turistica e l'ambiente. Nel far questo si tenterà di inquadrare il concetto di innovazione turistica all'interno del rapporto impresa-ambiente, identificando una modalità di gestione dell'impresa ispirata alla ricerca dell'equilibrio con l'ambiente per arrivare a definire, in questo modo, *innovativa* l'impresa turistica capace di gestire in modo armonico le relazioni con l'ambiente.

Affermare che l'impresa si debba confrontare attivamente con soggetti portatori di svariati interessi economici, costituisce forse il momento più significativo nell'ambito della rivisitazione del ruolo dell'impresa all'interno del suo ambiente, nonché dei significati che il concetto stesso di innovazione può assumere. Ciononostante, tali pressioni acquistano maggiore significatività nel momento in cui l'impresa non solo si sforzi di essere inserita all'interno di un sistema sociale caratterizzato da proprie attese economiche, ma si scopra essa stessa come sistema sociale regolato da meccanismi non esclusivamente di scambio economico.

Il terzo capitolo è dedicato, nella prima parte, alla descrizione delle caratteristiche organizzative e gestionali di due modelli di business innovativi nel settore turistico quali l'agriturismo e l'albergo diffuso laddove il primo porta ad

enfaticamente il forte legame esistente tra dinamiche turistiche e dinamiche imprenditoriali agricole, l'albergo diffuso, invece, porta ad enfatizzare il legame tra dinamiche turistiche e dinamiche imprenditoriali immobiliari. Altresì nella seconda parte si riportano i risultati di una indagine di approfondimento ad un campione stratificato di imprese agrituristiche ed alberghi diffusi e soprattutto le Istituzioni (Regione, Provincia, Comune, CCIAA, Associazioni di categoria. L'indagine su campo è risultata particolarmente utile per l'individuazione della prevalente natura del sistema di relazioni che caratterizza il settore turistico e per una prima valutazione circa la sua proficuità nella prospettiva della competizione globale. Scopo principale di tale analisi su campo è stato quello di fornire alcune prioritarie linee d'intervento che, coerentemente con le situazioni contestuali, possano realmente favorire lo sviluppo della competitività dell'imprenditoria delle imprese turistiche di piccole dimensioni con l'avvio di proficui processi di cooperazione interaziendale oltremodo vantaggiosi per lo sviluppo del sistema turistico nazionale.

Marco Valeri

Capitolo I

TURISMO E COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE. LA POSIZIONE DELLA DESTINAZIONE ITALIA

I.1. LA DOMANDA TURISTICA

I.1.1. IL FLUSSO TURISTICO INTERNAZIONALE

Dal 1990 ad oggi il turismo internazionale ha conosciuto un'espansione notevole, accrescendo notevolmente la sua rilevanza nell'economia mondiale. Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2008), il flusso turistico internazionale nel 2007 ha raggiunto quota 903 milioni di turisti ⁽¹⁾ (Fig. 2) superando del 6,6% il flusso turistico internazionale registrato nel 2006 nonostante il rallentamento degli ultimi anni legato soprattutto a fattori esogeni. Nel 2007 la spesa turistica internazionale è stata di 586 milioni di dollari, con un aumento del 5,6 % rispetto alla quota registrata nel 2006.

Fig. 2 – Arrivi internazionali nel mondo- 1990-2007 (milioni)

	Arrivi internazionali						Var. %		Quota %	
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	06/05	07/06	1990	2007
Europa	262,6	311,3	393,5	440,3	462,2	484,4	5,5	4,8	60,5	53,6
Settentrionale	28,6	35,8	43,7	52,8	56,4	57,6	6,8	2,2	7,2	6,4
Occidentale	108,6	112,2	139,7	142,4	149,5	154,9	5,0	3,6	24,7	17,1
Centro-Orientale	31,5	60,6	69,4	87,8	91,5	95,6	4,2	4,5	7,2	10,6
Meridionale- Mediterranea	93,9	102,7	140,8	157,3	164,8	176,2	4,7	7,0	21,4	19,5
Asia e Pacifico	55,8	81,8	109,3	154,6	167,0	184,3	8,0	10,4	12,8	20,4
Nord-Orientale	26,4	41,3	58,3	87,5	94,3	104,2	7,7	10,6	6,0	11,5
Sud-Orientale	21,1	28,2	35,6	48,5	53,1	59,6	9,4	12,2	4,9	6,6
Oceania	52	8,1	9,2	10,5	10,5	10,7	0,4	1,7	0,7	1,2
Meridionale	5,2	4,2	6,1	8,1	9,1	9,8	11,8	8,2	1,2	1,1

⁽¹⁾ Con il termine *arrivi* si indica il numero di volte in cui i clienti, italiani e stranieri, soggiornano presso le strutture ricettive, sia alberghiere sia complementari (campeggi e villaggi turistici, alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, alloggi agrituristici, ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini, bed and breakfast, ed altri esercizi ricettivi), indipendentemente dalla durata. Gli *arrivi* rappresentano quindi la frequenza della richiesta di alloggio presso le strutture ricettive. Non sono conteggiati negli arrivi coloro che pernottano nelle abitazioni private. Le *presenze* indicano invece l'intensità del fenomeno e corrispondono alla durata del soggiorno dei clienti presso le strutture ricettive, sia alberghiere sia complementari, o presso le destinazioni turistiche.

America	92,8	109,0	128,2	133,4	135,8	142,5	1,9	4,9	21,1	15,8
Settentrionale	71,7	80,7	91,5	89,9	90,6	95,3	0,8	5,2	16,3	10,6
Carabi	11,4	14,0	17,1	18,8	19,4	19,5	3,4	0,1	2,6	2,2
Centrale	1,9	2,6	4,3	6,4	7,1	7,7	9,9	9,6	0,4	0,9
Meridionale	7,7	11,7	15,3	18,2	18,7	19,9	2,8	6,4	1,8	2,2
Africa	15,2	20,1	27,9	37,3	41,4	44,4	11,7	7,4	3,5	4,9
Settentrionale	8,4	7,3	10,2	13,9	15,1	16,3	8,4	7,9	1,9	1,8
Subsahariana	6,8	12,8	17,7	23,3	26,3	28,2	12,6	7,1	1,5	3,1
Medio Oriente	9,6	13,7	24,2	37,8	40,9	47,6	8,2	16,4	2,2	5,3
Mondo	436	540	687	802	842	903	5,5	6,6	100	100

Fonte: UNWTO-2008

La crescita del fenomeno turistico internazionale nel corso degli anni non è stata uniforme. Infatti dopo il *boom* degli anni Cinquanta e Sessanta e la successiva crisi petrolifera, gli arrivi hanno registrato un rallentamento e solo dopo la seconda metà degli anni Settanta sono parzialmente ripresi a crescere grazie alla politica di liberalizzazione delle tariffe aeree. Successivamente a partire dal 1985 gli arrivi hanno subito un'ulteriore accelerazione favorita da una parte dalla progressiva segmentazione del mercato per tipologia di turismo, dall'altra da una ondata di innovazione, che ha coinvolto soprattutto l'America e il nord Europa, e dalla progressiva integrazione degli attori lungo la filiera turistica grazie all'affermazione nel settore turistico, soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, di nuove tecnologie informatiche (es. prenotazioni on-line, tour operator e agenzie turistiche on line) (Buhalis, 2000; TCI 2008; UNWTO 2008).

Tra il 1990 e il 2007 gli arrivi sono aumentati a tassi decisamente elevati e l'espansione ha riguardato soprattutto l'Asia e l'area del Pacifico (+ 10,2 %) e l'Africa (+ 7,9 %) e Medio Oriente (+ 13,4%) che hanno progressivamente sottratto quote di mercato agli altri continenti cresciuti in minor misura quali l'Europa (+4,8%) e l'America (+ 4,9%).

Nel 1990 gli arrivi internazionali in Europa pesavano per il 60,5% sul totale mondiale rispetto al 53,6% del 2007; anche l'America ha ridotto la propria quota dal 21,1% al 15,8 % (Fig. 2).

Un indicatore di tali cambiamenti è il motivo del viaggio. Tra il 1995 e il 2007, infatti, hanno perso quote di mercato i viaggi per motivi di svago e vacanza (dal 53%

al 51%) e, soprattutto, i viaggi d'affari (dal 23% al 16%), a favore dei viaggi per visite a parenti e amici o per motivi di salute ed i viaggi religiosi (dal 15% al 27%). Ciò trova giustificazione nel continuo sviluppo dei voli low-cost che ha incentivato molte persone a viaggiare in aereo, un tempo utilizzato solitamente dai viaggiatori d'affari e da coloro che avevano una elevata capacità di spesa.

Nella classifica delle prime dieci destinazioni per arrivi internazionali, la Francia si è confermata nel 2007 il paese leader registrando oltre 81 milioni di arrivi internazionali (Fig. 3). Seguono la Spagna con 59,2 milioni di arrivi, gli Stati Uniti con 56 milioni di arrivi, la Cina con 54,7 milioni di arrivi. La progressione cinese al quarto posto della suddetta classifica, scalando in poco tempo la classifica delle principali mete turistiche e di affari mondiali, è certamente legata allo sviluppo economico dell'area divenuta sia una vera e propria piattaforma produttiva, dove i paesi avanzati hanno delocalizzato quote rilevanti di produzioni manifatturiere sia un importante mercato di sbocco.

Rispetto ai flussi turistici registrati nel 2005, la Germania ha sorpassato nel 2007 il Messico occupando il settimo posto. Il posizionamento di Turchia e Messico rispettivamente al nono e decimo posto, ha di fatto escluso sia Austria che Russia dalla classifica delle prime dieci destinazioni più attrattive.

L'Italia, che nel 1970 appariva come la prima meta mondiale, ha conosciuto un graduale ridimensionamento fino ad occupare nel 2007 il quinto posto per quanto riguarda gli arrivi internazionali (circa 41,1 milioni di arrivi) manifestando comunque un tasso di crescita in linea con la media mondiale e superiore a quello dei più importanti paesi europei. Ciò si giustifica perché tra il 2001 e il 2007 il turismo in Italia ha subito forti flessioni a causa sia di fattori congiunturali, legati al clima di incertezza indotto dal terrorismo (innescato e alimentato dagli attentati terroristici dell'11 settembre e dalla guerra in Iraq), all'apprezzamento dell'euro e alle difficoltà incontrate dall'economia tedesca, sia di fattori strutturali, connessi a problemi di competitività del sistema di offerta turistica. In particolare l'esame del calo di turisti tedeschi in Italia, da sempre i maggiori "consumatori" stranieri di turismo nel nostro paese, può aiutare a capire come ai problemi di ordine congiunturale si sia affiancata una questione strutturale. Se, infatti, la contrazione di arrivi tedeschi in Italia può essere in parte fatta risalire alle difficoltà economiche incontrate dalla Germania e,

più in particolare, dai consumi interni dei turisti tedeschi, dall'altro essa viene in parte spiegata anche da un nuovo orientamento verso alcune nuove destinazioni turistiche dei tedeschi, che sempre più spesso hanno scelto nel segmento balneare nuove mete come la Turchia e la Croazia che si caratterizzano per una buona competitività di prezzo. Ciò si è riflesso in un consistente ridimensionamento della "quota di mercato" italiana nel turismo tedesco, che ha subito un calo ben superiore a quanto sperimentato da nostri importanti *competitor* europei (su tutti Spagna e Grecia). A ciò si aggiunge anche in Italia si è vissuti per anni di *rendite monopolistiche*: la ricca dotazione di risorse naturali, storiche ed artistiche del nostro Paese non è stata valorizzata in termini imprenditoriali. Le imprese del settore, di norma a carattere familiare e di piccole dimensioni, infatti, si sono rivelate impreparate di fronte all'evoluzione dei bisogni del turista/cliente, sempre più attento alla qualità dei servizi e ad un rapporto prezzo/qualità conveniente, in un contesto competitivo ormai a carattere internazionale e globale.

Fig. 3 – Prime dieci destinazioni per arrivi internazionali - 2007 (milioni)

Paesi	Arrivi		Var. % 06/05	Var. % 07/06
	2006	2007		
1. Francia	78,9	81,9	3,9	3,8
2. Spagna	58,2	59,2	4,1	1,7
3. Stati Uniti	51,0	56,0	3,6	9,8
4. Cina	49,9	54,7	6,6	9,6
5. Italia	41,1	43,7	12,4	6,3
6. Regno Unito	30,7	30,7	9,3	0,1
7. Germania	23,5	24,4	10,1	3,9
8. Ucraina	18,9	23,1	7,4	22,1
9. Turchia	18,9	22,2	-6,7	17,6
10. Messico	21,4	21,4	-2,6	0,3

Fonte: UNWTO-2008

Se si analizzano i tassi di crescita registrati nel periodo 2005-2007 in ciascun Continente (Fig. 4), si nota che i paesi che hanno registrato le performance migliori sono Ucraina (+22,1%), Turchia (+ 17,6%), Portogallo (+9,2%), Grecia (+9,2%) e Croazia (+7,5%) in Europa; Macao (+21,2%), Malesia (+ 19,5 %), Cambogia (+ 17,7 %), Vietnam (+ 16,4%), Giappone (+ 13,8%), Indonesia (+ 13,0%), Maldive (+ 12,3%) India (+ 11,9%) e Filippine (+8,7%) in Asia e Pacifico; Panama (+ 30,8 %), Costa Rica (+ 14,4 %), Ecuador (+13,4 %), Colombia (+ 13,2 %), Honduras (+12,6 %), Cile (+11,3 %), Stati Uniti (+ 9,8 %), e Argentina (+ 9,3 %), in

America; Angola (+ 59,8 %), Reunion (+36,5 %), Uganda (+ 19,2 %), Zambia (+ 18,5 %), Mauritius (+ 15,1 %), Seychelles (+ 14,7 %), in Medio Oriente.

Fig. 4 – Principali paesi nel Mondo per arrivi internazionali - 2005- 2007 (migliaia)

Paesi	Arrivi			Var. % 06/05	Var. % 07/06
	2005	2006	2007		
Europa	440,308	462,176	484,407	5.0	4.8
Austria	19,952	20,269	20,766	1.6	2.5
Belgio	6,747	6,995	7,045	3.7	0.7
Bulgaria	4,837	5,158	5,151	6.6	-0.1
Croazia	8,467	8,659	9,307	2.3	7.5
Czech Rep	6,336	6,435	6,680	1.6	3.8
Francia	75,908	78,900	81,900	3.9	3.8
Germania	21,339	23,498	24,420	10.1	3.9
Grecia	14,765	16,039	17,518	8.6	9.2
Ungheria	9,979	9,260	8,638	-7.2	-6.7
Irlanda	7,333	8,001	--	9.1	--
Italia	36,513	41,058	43,654	12.4	6.3
Norvegia	10,012	10,739	11,008	7.3	2.5
Polonia	15,200	15,670	14,975	3.1	-4.4
Portogallo	10,612	11,282	12,321	6.3	9.2
Federazione Russa	19,940	20,199	--	1.3	--
Spagna	55,914	58,190	59,193	4.1	1.7
Svizzera	7,229	7,863	8,448	8.8	7.4
Turchia	20,273	18,916	22,248	-6.7	17.6
Ucraina	17,631	18,936	23,122	7.4	22.1
Inghilterra	28,039	30,654	30,677	9.3	0.1
Asia e Pacifico	154,641	166,981	184,329	8.0	10.4
Australia	5,020	5,064	--	0.9	--
Cambogia	1,333	1,591	1,873	19.4	17.7
Cina	46,809	49,913	54,720	6.6	9.6
Fiji	0,550	0,545	0,539	-0.9	-1.1
Guam	1,228	1,212	1,225	-1.3	1.1
Hong-Kong (Cina)	14,773	15,822	17,154	7.1	8.4
India	3,919	4,447	4,977	13.5	11.9
Indonesia	5,002	4,871	5,506	-2.6	13.0
Giappone	6,728	7,334	8,347	9.0	13.8
Repubblica coreana	6,023	6,155	6,448	2.2	4.8
Lao PDR	0,672	0,842	--	25.3	--
Macao (Cina)	9,014	10,683	12,945	18.5	21.2
Malesia	16,431	17,547	20,973	6.8	19.5
Maldivi	0,395	0,602	0,676	52.3	12.3
Nuova Zelanda	2,383	2,422	2,466	1.6	1.8
Filippine	2,623	2,843	3,092	8.4	8.7
Singapore	7,079	7,588	7,957	7.2	4.9
Taiwan	3,378	3,520	3,716	4.2	5.6
Tailandia	11,567	13,822	14,464	19.5	4.6
Vietnam	3,468	3,583	4,172	3.3	16.4
America	133,357	135,846	142,494	1.9	4.9
Argentina	3,823	4,173	4,562	9.2	9.3
Bahamas	1,608	1,601	1,528	-0.5	-4.6
Brasile	5,358	5,017	5,026	-6.4	0.2
Canada	18,771	18,265	17,931	-2.7	-1.8
Cile	2,027	2,253	2,507	11.1	11.3

Columbia	0,933	1,053	1,193	12.9	13.2
Costa Rica	1,679	1,725	1,973	2.7	14.4
Cuba	2,261	2,150	2,119	-4.9	-1.4
Repubblica Dominicana	3,691	3,965	3,980	7.4	0.4
Ecuador	0,860	0,841	0,953	-2.2	13.4
El Salvador	1,127	1,279	1,339	13.5	4.7
Guatemala	1,298	1,482	1,448	14.2	-2.3
Honduras	0,673	0,739	0,831	9.8	12.6
Giamaica	1,479	1,679	1,704	13.5	1.5
Messico	21,915	21,353	21,424	-2.6	0.3
Nicaragua	0,712	0,749	0,800	5.2	6.8
Panama	0,702	0,843	1,103	20.1	30.8
Perù	1,486	1,635	1,812	10.0	10.9
Porto Rico	3,686	3,722	3,687	1.0	-0.9
Stati Uniti	49,206	50,977	55,986	3.6	9.8
Uruguay	1,808	1,749	1,752	-3.2	0.2
Venezuela	0,706	0,748	0,771	5.9	3.0
Africa	37,260	41,369	44,430	11.0	7.4
Algeria	1,443	1,638	1,743	13.5	6.4
Angola	0,210	121	194	-42.2	59.8
Botswana	1,675	--	--	--	--
Capo Verde	0,198	242	267	22.2	10.4
Etiopia	0,227	290	303	27.7	4.3
Ghana	0,429	497	--	16.0	--
Kenia	1,536	1,644	--	7.0	--
Lesotho	0,304	357	300	17.6	-15.9
Madagascar	0,277	312	344	12.4	10.4
Malawi	0,438	638	714	45.8	11.9
Mali	0,143	153	164	6.9	7.4
Mauritius	0,761	788	907	3.6	15.1
Marocco	5,843	6,558	7,408	12.2	12.9
Namibia	0,778	833	--	7.1	--
Reunion	0,409	279	381	-31.8	36.5
Senegal	0,769	866	--	12.6	--
Seychelles	0,129	141	161	9.3	14.7
Sud Africa	7,369	8,396	9,090	13.9	8.3
Sudan	0,246	328	--	33.5	--
Swaziland	0,839	873	870	4.1	-0.4
Tanzania	0,590	628	692	6.4	10.2
Tunisia	6,378	6,550	6,762	2.7	3.2
Uganda	0,468	539	642	15.1	19.2
Zambia	0,669	757	897	13.2	18.5
Zimbabwe	1,559	2,287	--	46.7	--
Medio Oriente	37,842	40,930	47,633	8.2	16.4
Bahrain	3,914	4,519	--	15.5	--
Egitto	8,244	8,646	10,610	4.9	22.7
Giordania	2,987	3,547	3,431	18.8	-3.3
Libano	1,140	1,063	1,017	-6.7	-4.3
Qatar	0,913	0,946	0,964	3.6	1.9
Arabia Saudita	8,037	8,620	11,531	7.3	33.8
Repubblica araba siriana	3,368	4,422	4,566	31.3	3.3
Emirati Arabi	7,126	--	--	--	--
Yemen	0,336	0,382	0,379	13.8	-0.8

Fonte: UNWTO - 2008

Nello scenario turistico internazionale, l'Europa rappresenta l'area di destinazione del maggior numero di viaggiatori al mondo, con un quota sugli arrivi internazionali superiore al 50%. La rilevanza dell'Europa in termini di flussi turistici internazionali nel 2007 è ben evidente anche analizzando la classifica delle prime dieci destinazioni mondiali e di queste, ben sei sono europee (Fig. 4). Tale primato è dovuto soprattutto all'attrattività di alcune destinazioni mediterranee come la Francia, l'Italia e la Spagna. In particolare, considerando il mercato domestico ovvero le presenze nazionali in Europa, la Germania si riconferma anche nel 2006 come il paese europeo con il maggior numero di presenze nazionali pari a circa 298,2 milioni di turisti nazionali, seguito da Italia con 211,1 milioni di turisti nazionali e Francia con 91,6 milioni di turisti nazionali (Fig. 5).

Fig. 5 – Gli arrivi e le presenze dei turisti nazionali in Europa – 2006 (migliaia)

	Esercizi alberghieri			Esercizi complementari			Totale esercizi ricettivi		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
Germania	76.407	165.355	2,2	25.261	132.922	5,3	101.667	298.277	2,9
Italia	42.923	141.784	3,3	9.301	69.348	7,5	52.224	211.132	4,0
Francia	74.240	127.869	1,7	10.686	63.747	6,0	84.926	191.616	2,3
Regno Unito	46.783	102.010	2,2	17.862	73.262	4,1	64.644	175.272	2,7
Spagna	47.444	115.088	2,4	9.303	39.669	4,3	56.747	154.757	2,7
Paesi Bassi	8.301	14.375	1,7	7.881	40.575	5,1	16.182	54.951	3,4
Polonia	7.564	13.910	1,8	5.635	26.770	4,8	13.199	40.680	3,1
Svezia	11.866	18.606	1,6	5.052	18.148	3,6	16.918	36.754	2,2
Austria	7.399	20.277	2,7	1.547	7.836	5,1	8.946	28.112	3,1
Repubblica Ceca	3.595	8.854	2,5	2.694	12.504	4,6	6.289	21.357	3,4
Portogallo	5.438	12.350	2,3	1.259	6.330	5,0	6.697	18.680	2,8
Danimarca	1.903	5.328	2,8	1.863	11.973	6,4	3.766	17.301	4,6
Romania	4.604	14.929	3,2	232	821	3,5	4.836	15.750	3,3
Grecia	6.128	14.249	2,3	106	492	4,6	6.234	14.741	2,4
Belgio	2.596	4.737	1,8	2.210	8.595	3,9	4.806	13.332	2,8
Finlandia	6.203	10.676	1,7	1.115	2.489	2,2	7.318	13.165	1,8
Irlanda	nd	7.978	-	nd	4.025	-	nd	12.003	-
Ungheria	2.778	6.622	2,4	839	2.336	2,8	3.618	8.958	2,5
Slovacchia	1.259	3.142	2,5	697	2.811	4,0	1.956	5.953	3,0
Bulgaria	1.921	4.342	2,3	282	1.068	3,8	2.203	5.411	2,5
Slovenia	484	1.746	3,6	355	1.370	3,9	839	3.116	3,7
Estonia	571	989	1,7	260	534	2,1	832	1.523	1,8
Lituania	463	934	2,0	157	488	3,1	621	1.422	2,3
Lettonia	418	855	2,0	95	387	4,1	514	1.241	2,4
Cipro	509	1.114	2,2	8	14	1,9	517	1.128	2,2
Malta	135	314	2,3	1	1	2,1	136	315	2,3
Lussemburgo	29	77	2,7	32	134	4,1	61	211	3,4
UE 27	354.397	818.509	2,3	99.099	528.649	5,3	453.496	1.347.159	3,0

Norvegia	8.122	12.859	1,6	nd	6.708	-	nd	19.567	-
Croazia	1.037	2.886	2,8	481	1.601	3,3	1.518	4.487	3,0
Islanda	245	387	1,6	213	336	1,6	457	724	1,6
Liechtenstein	1	3	2,0	3	12	4,1	4	15	3,5
EUROPA	363.802	834.643	2,3	99.795	537.307	5,4	455.476	1.371.951	3,0

Fonte: dati Eurostat, 2006

Con riferimento invece alle presenze di turisti stranieri in Europa, l'Italia si classifica al secondo posto con 159 milioni di turisti rispetto alla Spagna che occupa il primo posto registrando 224,5 milioni di turisti e alla Francia che occupa il terzo posto con 105,7 milioni di turisti (Fig. 6). La Spagna rappresenta infatti il primo paese in Europa per numero di presenze di turisti stranieri sul totale degli esercizi ricettivi registrando 379,3 milioni di visite nazionali, seguita da Italia con 370,1 milioni di visite, in calo rispetto al 2005.

Considerando invece gli arrivi stranieri in Europa, le prime tre posizioni sono occupate sempre da Spagna con 43,1 milioni di arrivi, Italia con 41,7 milioni di arrivi e da Francia con 39,5 milioni di arrivi (Fig. 7).

La Germania diventa il primo paese europeo per arrivi totali stranieri registrandone 125,2 milioni rispetto ai 120,6 milioni nel 2005, ossia quasi 1 milione di visite in più rispetto alla Francia con 124,4 milioni di turisti, 25 milioni in più della Spagna e circa 31 milioni in più dell'Italia (Fig. 8). Ciò è attribuibile essenzialmente al periodo di permanenza media totale sia dei turisti nazionali sia dei turisti stranieri che in Italia è pari a 3,9 giorni e in Spagna è pari a 3,8 giorni, periodo decisamente più lungo rispetto alla permanenza media in Germania che è pari a 2,8 giorni e rispetto alla Francia che è pari a 2,4 giorni (Fig. 7). Facendo riferimento solo al turismo internazionale, così come nel 2005, i Paesi europei in cui mediamente gli stranieri si trattengono per più tempo sono Cipro (7,5 giorni), Malta (7 giorni), Bulgaria (5,8 giorni), Grecia (5,6 giorni) e Spagna (5,2 giorni) (Fig. 8). In Italia tale indicatore è pari a 3,8, valore leggermente inferiore alla media europea (3,9 giorni) e decisamente superiore a quello della Francia (2,6 giorni). Diverse infatti sono le motivazioni di viaggio e le tipologie di turisti: coloro che scelgono come destinazione la Spagna e la Grecia sono più orientati alla vacanza al mare, al contrario coloro che scelgono l'Italia e la Francia sono più itineranti e motivati dagli aspetti culturali del nostro Paese.

Fig. 6 – Le presenze e gli arrivi dei turisti stranieri in Europa – 2006 (migliaia)

	Esercizi alberghieri			Esercizi complementari			Totale esercizi ricettivi		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
Spagna	34.412	151.940	4,4	8.732	72.578	8,3	43.144	224.518	5,2
Italia	34.057	110.162	3,2	7.659	48.864	6,4	41.716	159.026	3,8
Francia	32.506	69.551	2,1	6.970	36.314	5,2	39.476	105.865	2,7
Regno Unito	18.322	63.023	3,4	2.210	25.191	11,4	20.532	88.214	4,3
Austria	14.947	57.114	3,8	2.616	12.903	4,9	17.562	70.017	4,0
Germania	20.630	42.821	2,1	2.939	10.127	3,4	23.569	52.948	2,2
Grecia	7.548	42.459	5,6	201	597	3,0	7.748	43.056	5,6
Portogallo	5.883	25.216	4,3	466	1.626	3,5	6.349	26.842	4,2
Paesi Bassi	8.081	15.143	1,9	1.931	10.067	5,2	10.012	25.210	2,5
Irlanda	nd	18.834	-	nd	2.818	-	nd	21.652	-
Repubblica Ceca	5.781	17.035	2,9	655	3.055	4,7	6.435	20.090	3,1
Belgio	5.664	10.633	1,9	1.330	5.406	4,1	6.994	16.039	2,3
Cipro	1.761	13.227	7,5	9	83	8,8	1.771	13.310	7,5
Bulgaria	2.023	11.776	5,8	28	169	6,1	2.050	11.945	5,8
Svezia	2.867	5.604	2,0	1.828	5.339	2,9	4.696	10.943	2,3
Ungheria	3.140	9.127	2,9	306	1.652	5,4	3.446	10.779	3,1
Polonia	3.738	7.911	2,1	576	2.644	4,6	4.314	10.555	2,4
Danimarca	1.350	4.787	3,5	666	4.606	6,9	2.016	9.394	4,7
Malta	1.004	6.977	6,9	8	116	14,6	1.012	7.093	7,0
Slovacchia	1.292	3.911	3,0	302	1.147	3,8	1.594	5.058	3,2
Finlandia	2.045	4.339	2,1	272	665	2,4	2.317	5.004	2,2
Slovenia	1.247	3.401	2,7	325	931	2,9	1.571	4.332	2,8
Romania	1.363	3.169	2,3	17	73	4,3	1.380	3.242	2,3
Estonia	1.330	2.772	2,1	98	248	2,5	1.428	3.020	2,1
Lussemburgo	673	1.284	1,9	233	1.116	4,8	906	2.400	2,6
Lettonia	746	1.745	2,3	70	127	1,8	816	1.872	2,3
Lituania	692	1.451	2,1	28	63	2,3	720	1.514	2,1
UE 27	205.554	705.412	3,4	40.274	248.525	6,2	245.828	953.938	3,9
Croazia	3.742	17.807	4,8	2.904	15.051	5,2	6.646	32.858	4,9
Norvegia	2.841	4.896	1,7	nd	3.026	-	nd	7.922	-
Islanda	714	1.341	1,9	237	347	1,5	952	1.688	1,8
Liechtenstein	55	115	2,1	14	40	2,8	69	155	2,2
EUROPA	212.906	729.571	3,4	43.430	266.989	6,1	253.495	996.561	3,9

Fonte: dati Eurostat, 2006

Fig. 7 – Gli arrivi e le presenze turistiche totali in Europa – 2006 (migliaia)

	Esercizi alberghieri			Esercizi complementari			Totale esercizi ricettivi		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
Spagna	81.856	267.028	3,3	18.035	112.247	6,2	99.891	379.275	3,8
Italia	76.980	251.946	3,3	16.960	118.212	7,0	93.940	370.158	3,9
Germania	97.036	208.176	2,1	28.200	143.049	5,1	125.237	351.225	2,8
Francia	10.6746	197.420	1,8	17.655	100.061	5,7	124.402	297.481	2,4
Regno Unito	65.105	165.033	2,5	20.072	98.453	4,9	85.177	263.486	3,1
Austria	22.346	77.391	3,5	4.162	20.739	5,0	26.508	90.129	3,7
Paesi Bassi	16.382	29.518	1,9	9.812	50.642	5,2	26.194	80.161	2,5
Grecia	13.675	56.708	4,1	307	1.089	3,6	13.982	57.797	4,1
Polonia	11.302	21.821	1,9	6.210	29.414	4,7	17.512	51.235	2,9
Svezia	14.734	24.210	1,6	6.880	23.487	3,4	21.613	47.697	2,2
Portogallo	11.321	37.566	3,3	1.726	7.956	4,6	13.047	45.522	3,5
Repubblica Ceca	9.376	25.889	2,8	3.349	15.559	4,6	12.725	41.447	3,3
Irlanda	nd	26.812	-	nd	6.843	-	nd	33.655	-

Belgio	8.261	15.370	1,9	3.540	14.001	4,0	11.800	29.371	2,5
Danimarca	3.253	10.115	3,5	2.529	16.579	6,9	5.782	26.695	4,7
Ungheria	5.918	15.749	2,9	1.145	3.988	5,4	7.064	19.737	3,1
Romania	5.967	18.098	3,0	249	894	3,6	6.216	18.992	3,1
Finlandia	8.248	15.015	1,8	1.387	3.154	2,3	9.635	18.169	1,9
Bulgaria	3.943	16.118	4,1	310	1.237	4,0	4.253	17.356	4,1
Cipro	2.270	14.341	6,3	17	97	5,7	2.287	14.438	6,3
Slovacchia	2.551	7.053	2,8	999	3.958	4,0	3.550	11.011	3,1
Slovenia	1.731	5.147	3,0	680	2.301	3,4	2.411	7.448	3,1
Malta	1.139	7.291	6,4	9	117	13,6	1.148	7.408	6,5
Estonia	1.901	3.761	2,0	358	782	2,2	2.259	4.543	2,0
Lettonia	1.164	2.600	2,2	166	514	3,1	1.330	3.113	2,3
Lituania	1.156	2.385	2,1	185	551	3,0	1.341	2.936	2,2
Lussemburgo	702	1.361	1,9	266	1.250	4,7	968	2.611	2,7
UE 27	566.815	1.523.921	2,7	-	777.174	5,4	710.636	-	3,2
Croazia	4.779	20.693	4,3	3.384	16.652	4,9	8164	37345	4,6
Norvegia	10.963	17.755	1,6	nd	9.734	-	nd	27.489	-
Islanda	959	1.728	1,8	450	683	1,5	1409	2412	1,7
Liechtenstein	56	118	2,1	17	52	3,0	74	170	2,3
EUROPA	583.572	-	2,7	-	804.296	5,5	717.813	-	3,3

Fonte: dati Eurostat, 2006

Tra il 2001 e il 2006 si segnala un deciso incremento dei flussi turistici in quasi tutti i paesi europei, ad eccezione di Cipro, Slovacchia e Liechtenstein. Il boom di presenze, in linea con l'incremento della capacità ricettiva, riguarda in maniera particolare i Paesi dell'Est Europa come la Lituania (+ 95,2 % presenze totali), Lettonia (+ 92,7% presenze totali) e Bulgaria (+ 84,9 % presenze totali).

Il mercato europeo è caratterizzato per lo più da un turismo domestico. Infatti circa 6 presenze su 10 sono generate da turisti che pernottano nel Paese di residenza. In linea di massima, i Paesi più internazionali, a parte i piccoli Malta, Cipro, Lussemburgo e Liechtenstein (+del 90 % delle presenze straniere), sono Croazia, Grecia, Austria, Islanda, Bulgaria ed Estonia, in cui quasi 3 presenze su 4 sono imputabili a viaggiatori dall'estero. Al contrario, in Svezia, Polonia, Romania e Germania, solo una presenza su quattro è da attribuire ai turisti stranieri.

I.1.3. GLI ARRIVI E LE PRESENZE IN ITALIA

Secondo i dati Istat, tra il 2001 e il 2006 gli arrivi totali in Italia sono aumentati del 13,8 % superando i 93 milioni, mentre le presenze sono cresciute del 4,7 %, pari a 366 milioni. Tali risultati sono da ricondurre al ritorno e al consolidamento del turismo straniero che nel 2006 hanno fatto registrare 156,8 milioni di presenze, oltre 8 milioni in più dell'anno precedente (Fig. 8).

Fig. 8 – Gli arrivi e le presenze in Italia – periodo 2001 / 2006 (migliaia)

	ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI									
2001	46.005	203.651	4,4	35.768	146.672	4,1	81.773	350.323	4,3
2002	45.675	199.687	4,4	36.355	145.560	4,0	82.030	345.247	4,2
2003	47.719	204.760	4,3	35.006	139.653	4,0	82.725	344.413	4,2
2004	49.241	204.447	4,2	36.716	141.169	3,8	85.957	345.616	4,0
2005	50.212	206.754	4,1	38.127	148.501	3,9	88.339	355.255	4,0
2006	51.851	209.903	4,0	41.194	156.861	3,8	93.044	366.765	3,9
Var.% 06/05	3,3	1,5	-1,3	8,0	5,6	-2,4	5,3	3,2	-1,5
Var.% 06/01	12,7	3,1	-8,0	15,2	6,9	-7,1	13,8	4,7	-8,3
ESERCIZI ALBERGHIERI									
2001	38.648	138.559	3,6	29.138	100.322	3,4	67.786	238.882	3,5
2002	38.010	133.295	3,5	29.340	97.837	3,3	67.350	231.223	3,4
2003	39.156	135.217	3,5	28.174	93.935	3,3	67.330	229.152	3,4
2004	40.767	136.845	3,4	29.916	97.175	3,2	70.684	234.020	3,3
2005	41.276	138.123	3,3	30.943	102.312	3,3	72.219	240.435	3,3
2006	42.521	140.397	3,3	33.513	107.859	3,2	76.033	248.255	3,3
Var.% 06/05	3,0	1,6	0,1	8,3	5,4	-2,5	5,3	3,3	-1,1
Var.% 06/01	10,0	1,3	-8,3	15,0	7,5	-5,3	12,2	3,9	-6,7
ESERCIZI COMPLEMENTARI									
2001	7.357	65.091	8,8	6.630	46350	70	13.987	111.441	8,0
2002	7.665	66.392	8,7	7.015	47228	67	14.680	114.115	7,8
2003	8.563	69.543	8,1	6.832	45719	67	15.395	115.262	7,5
2004	8.473	67.602	8,0	6.800	43994	65	15.273	111.596	7,3
2005	8.936	68.631	7,7	7.183	46189	64	16.119	114.820	7,1
2006	9.330	69.507	7,4	7.681	49003	64	17.011	118.509	7,0
Var.% 06/05	4,4	1,3	-3,2	6,9	61	-0,3	5,5	3,2	-1,9
Var.% 06/01	26,8	6,8	-15,3	15,9	57	-8,9	21,6	6,3	-12,9

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

In particolare, il 55% delle presenze in Italia si concentra nelle Regioni del Nord, mentre il Centro e il Sud pesano rispettivamente per il 25,2% e il 19,8 % (si consideri che il Sud, in termini di posti letto, pesa circa per il 24,3%). In linea generale, si riscontra nel nostro Paese una diminuzione del periodo di permanenza media dei turisti, passato da 4,3 giorni nel 2001 a 3,9 giorni nel 2006. Ciò è da attribuire sia alla congiuntura economica sia all'esigenza avvertita dal potenziale turista di organizzare vacanze più frequenti ma più brevi nel corso dell'anno.

La situazione nelle Regioni

La Regione italiana preferita dai turisti sia italiani sia stranieri risulta essere di gran lunga il Veneto che nel 2006 ha registrato 13,4 milioni di arrivi e 59,4 milioni di presenze negli esercizi ricettivi (Fig. 9).

Le Regioni che hanno registrato invece il maggior numero di presenze negli esercizi alberghieri sono la Toscana (8 milioni di arrivi e 22,5 milioni di presenze), il Lazio (9,8 milioni di arrivi e 26,3 milioni di presenze), la Lombardia (9,3 milioni di arrivi e 22 milioni di presenze), il Trentino Alto Adige (6,6 milioni di arrivi e 32,5 milioni di presenze) e l'Emilia Romagna (7,3 milioni di arrivi e 29,8 milioni di presenze) (Fig. 10).

Fig. 9 - Gli arrivi e le presenze dei turisti per regione negli esercizi ricettivi totali - 2006

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	1.979.608	6.132.631	1.324.871	4.930.695	3.304.479	11.063.326
Valle d'Aosta	559.888	2.152.681	284.575	1.055.043	844.463	3.207.724
Lombardia	5.441.812	13.392.532	4.750.062	13.629.227	10.191.874	27.021.759
Trentino-Alto Adige	3.844.785	19.288.857	4.169.837	21.700.573	8.014.622	40.989.430
Veneto	5.260.296	25.092.208	8.179.075	34.266.876	13.439.371	59.359.084
Friuli-Venezia Giulia	1.073.910	4.988.554	730.771	3.494.560	1.804.681	8.483.114
Liguria	2.396.439	10.230.725	1.182.082	3.981.600	3.578.521	14.212.325
Emilia-Romagna	6.336.000	28.782.081	1.978.171	8.687.061	8.314.171	37.469.142
Toscana	5.425.864	21.505.247	5.699.993	19.438.208	11.125.857	40.943.455
Umbria	1.540.020	4.080.814	614.915	2.056.489	2.154.935	6.137.303
Marche	1.794.837	11.002.401	334.069	2.046.526	2.128.906	13.048.927
Lazio	4.051.910	11.900.085	6.870.015	20.266.128	10.921.925	32.166.213
Abruzzo	1.392.318	6.454.717	185.551	994.862	1.577.869	7.449.579
Molise	184.637	682.843	14.838	59.693	199.475	742.536
Campania	2.656.816	10.990.060	1.850.062	8.155.823	4.506.878	19.145.883
Puglia	2.103.887	8.823.394	376.868	1.497.387	2.480.755	10.320.781
Basilicata	396.240	1.569.595	54.816	174.085	451.056	1.743.680
Calabria	1.244.549	6.675.806	231.477	1.479.247	1.476.026	8.155.053
Sicilia	2.840.225	8.869.035	1.716.609	5.705.489	4.556.834	14.574.524
Sardegna	1.326.531	7.289.171	645.170	3.241.769	1.971.701	10.530.940
ITALIA	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778

Fonte: dati Istat

Fig. 10 - Gli arrivi e le presenze dei turisti per regione negli esercizi alberghieri - 2006

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	1.634.657	4.256.337	1.072.015	3.440.168	2.706.672	7.696.505

Valle d'Aosta	418.909	1.516.389	214.879	876.946	633.788	2.393.335
Lombardia	5.043.251	11.124.950	4.329.788	10.925.813	9.373.039	22.050.763
Trentino-Alto Adige	3.214.362	15.460.117	3.376.566	17.020.357	6.590.928	32.480.474
Veneto	3.746.031	11.543.101	5.733.861	16.724.928	9.479.892	28.268.029
Friuli-Venezia Giulia	734.458	1.978.090	463.299	1.427.439	1.197.757	3.405.529
Liguria	1.956.240	7.163.120	978.079	2.981.380	2.934.319	10.144.500
Emilia-Romagna	5.617.517	23.029.305	1.699.366	6.700.207	7.316.883	29.729.512
Toscana	3.858.755	11.272.161	4.293.579	11.175.375	8.152.334	22.447.536
Umbria	1.120.211	2.409.404	441.896	942.890	1.562.107	3.352.294
Marche	1.298.258	4.919.331	251.093	1.114.488	1.549.351	6.033.819
Lazio	3.525.128	8.634.930	6.254.276	17.751.989	9.779.404	26.386.919
Abruzzo	1.205.456	4.620.033	144.790	642.189	1.350.246	5.262.222
Molise	160.560	456.907	13.421	46.687	173.981	503.594
Campania	2.354.506	7.863.835	1.618.935	6.081.691	3.973.441	13.945.526
Puglia	1.682.994	5.411.261	311.295	965.901	1.994.289	6.377.162
Basilicata	346.342	1.082.816	47.953	149.638	394.295	1.232.454
Calabria	1.098.585	5.216.046	212.060	1.324.266	1.310.645	6.540.312
Sicilia	2.451.965	7.226.436	1.556.403	5.110.688	4.008.368	12.337.124
Sardegna	1.052.450	5.212.024	499.206	2.455.695	1.551.656	7.667.719
ITALIA	42.520.635	140.396.593	33.512.760	107.858.735	76.033.395	248.255.328

Fonte: dati Istat

Considerando invece solo gli esercizi complementari, il Veneto si conferma la prima Regione italiana di destinazione con 3,9 milioni di arrivi e 31,1 milioni di presenze, seguita a lunga distanza dalla Toscana con 3 milioni di arrivi e 18,5 milioni di presenze (Fig. 11).

Fig. 11 Gli arrivi e le presenze dei turisti per regione negli esercizi complementari - 2006

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	344.951	1.876.294	252.856	1.490.527	597.807	3.366.821
Valle d'Aosta	140.979	636.292	69.696	178.097	210.675	814.389
Lombardia	398.561	2.267.582	420.274	2.703.414	818.835	4.970.996
Trentino-Alto Adige	630.423	3.828.740	793.271	4.680.216	1.423.694	8.508.956
Veneto	1.514.265	13.549.107	2.445.214	17.541.948	3.959.479	31.091.055
Friuli-Venezia Giulia	339.452	3.010.464	267.472	2.067.121	606.924	5.077.585
Liguria	440.199	3.067.605	204.003	1.000.220	644.202	4.067.825
Emilia-Romagna	718.483	5.752.776	278.805	1.986.854	997.288	7.739.630
Toscana	1.567.109	10.233.086	1.406.414	8.262.833	2.973.523	18.495.919
Umbria	419.809	1.671.410	173.019	1.113.599	592.828	2.785.009
Marche	496.579	6.083.070	82.976	932.038	579.555	7.015.108
Lazio	526.782	3.265.155	615.739	2.514.139	1.142.521	5.779.294
Abruzzo	186.862	1.834.684	40.761	352.673	227.623	2.187.357
Molise	24.077	225.936	1.417	13.006	25.494	238.942
Campania	302.310	3.126.225	231.127	2.074.132	533.437	5.200.357
Puglia	420.893	3.412.133	65.573	531.486	486.466	3.943.619
Basilicata	49.898	486.779	6.863	24.447	56.761	511.226
Calabria	145.964	1.459.760	19.417	154.981	165.381	1.614.741
Sicilia	388.260	1.642.599	160.206	594.801	548.466	2.237.400
Sardegna	274.081	2.077.147	145.964	786.074	420.045	2.863.221
ITALIA	9.329.937	69.506.844	7.681.067	49.002.606	17.011.004	118.509.450

Fonte: elaborazione su dati Istat

Le Regioni meno visitate sono la Valle D'Aosta, la Basilicata e il Molise, le uniche che nel 2006 hanno fatto registrare meno di 1 milioni di arrivi. Analizzando i dati sul numero delle presenze turistiche, emerge come il Lazio e il Veneto vantino il grado di internazionalità più elevato.

Tra il 2001 e il 2006 si è verificata una fase espansiva che ha coinvolto la Calabria, la Puglia, il Piemonte e l'Abruzzo il cui numero di presenze turistiche è aumentato rispettivamente del 36,5%, 10,9 %, 27,2% e 10,8 %).

Un forte calo di presenze turistiche si è registrato invece in Friuli Venezia Giulia (- 11,4 %), Campania (-8,7%) e Liguria (-6,8 %). Sostanzialmente stabile è la situazione in Emilia Romagna e Marche.

La situazione nelle Province

Nella classifica delle province italiane per presenze di turisti, Venezia si colloca nel 2006 al primo posto con 32 milioni di presenze totali, all'ultimo posto Enna con 104.254 presenze totali (Fig. 12). In particolare quasi una presenza su quattro in Italia è stata registrata nelle sole province di Venezia, Roma e Bolzano, destinazioni che hanno registrato un elevato numero di presenze turistiche straniere superando del 36% il totale delle presenze turistiche.

Le Province che hanno accolto la quota più elevata di stranieri sono quelle di Verbania con 1,9 milioni di presenze, Firenze con 7,9 milioni di presenze, Como con 1,3 milioni di presenze e Roma con 19 milioni di che, insieme, costituiscono oltre il 70 % delle presenze turistiche totali. Al contrario le Province di Crotone (69.262 presenze), Campobasso (48.458 presenze) e L'Aquila (106.867 presenze) hanno registrato la quota più modesta di presenze con una incidenza di pernottamenti stranieri pari circa all'8 %.

Avellino, Lodi e Pescara sono invece le Province in cui le presenze turistiche sono esclusivamente concentrate nelle strutture alberghiere, mentre a Macerata, Ferrara e Rovigo, le presenze sono maggiormente concentrate nelle strutture complementari. Le Province in cui i turisti, motivati probabilmente dalle vacanze al mare, permangono per tempi più lunghi, sono quelle di Ascoli Piceno, Vibo Valentia e Teramo che registrano una permanenza media totale superiore ai 7 giorni.

I soggiorni più brevi, ovvero inferiori a 2 giorni, hanno invece interessato Varese Cremona e Enna con 1,9 giorni e Lodi con 1,8 giorni.

Fig. 12 Gli arrivi e le presenze dei turisti per regione negli esercizi complementari - 2006

Province	Italiani		Stranieri		Totale		Perm. media
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	
1. Venezia	1.948.050	10.987.948	5.133.445	21.038.013	7.081.495	32.025.961	4,5
2. Roma	3.149.710	7.867.883	6.586.667	19.168.678	9.736.377	27.036.561	2,8
3. Bolzano	1.975.013	9.804.962	3.071.204	16.595.427	5.046.217	26.400.389	5,2
4. Rimini	2.264.098	12.096.380	566.064	3.342.356	2.830.162	15.438.736	5,5
5. Trento	1.869.772	9.483.895	1.098.633	5.105.146	2.968.405	14.589.041	4,9
6. Verona	1.124.346	4.246.259	1.719.122	8.347.126	2.843.468	12.593.385	4,4
7. Firenze	1.226.913	3.198.318	2.718.245	7.854.156	3.945.158	11.052.474	2,8
8. Milano	2.518.750	5.171.755	2.515.447	5.408.636	5.034.197	10.580.391	2,1
9. Napoli	1.472.040	5.194.406	1.399.283	5.220.523	2.871.323	10.414.929	3,6
10. Livorno	840.834	5.164.134	340.979	2.481.992	1.181.813	7.646.126	6,5
11. Brescia	881.529	3.093.431	840.652	4.529.662	1.722.181	7.623.093	4,4
12. Salerno	922.508	4.919.568	383.824	2.549.720	1.306.332	7.469.288	5,7
13. Ravenna	1.038.047	5.171.965	201.791	1.193.535	1.239.838	6.365.500	5,1
14. Savona	822.225	4.833.766	237.054	1.143.067	1.059.279	5.976.833	5,6
15. Grosseto	860.299	4.202.839	228.350	1.549.805	1.088.649	5.752.644	5,3
16. Udine	631.067	3.277.588	422.653	2.154.726	1.053.720	5.432.314	5,2
17. Forlì-Cesena	725.444	4.299.247	173.953	1.051.863	899.397	5.351.110	5,9
18. Perugia	1.310.218	3.517.782	518.990	1.813.559	1.829.208	5.331.341	2,9
19. Torino	1.010.514	3.218.359	426.143	1.851.820	1.436.657	5.070.179	3,5
20. Belluno	588.809	4.109.407	203.356	849.583	792.165	4.958.990	6,3
21. Siena	685.184	2.160.320	719.272	2.330.721	1.404.456	4.491.041	3,2
22. Padova	708.273	2.380.458	520.108	2.077.985	1.228.381	4.458.443	3,6
23. Ascoli Piceno	458.035	3.590.789	64.857	706.685	522.892	4.297.474	8,2
24. Messina	576.573	2.136.648	490.164	2.086.873	1.066.737	4.223.521	4,0
25. Olbia Tempio	415.620	2.737.153	253.802	1.423.430	669.422	4.160.583	6,2
26. Foggia	699.322	3.149.384	101.186	583.129	800.508	3.732.513	4,7
27. Lucca	511.664	2.291.063	368.693	1.387.619	880.357	3.678.682	4,2
28. Pesaro-Urbino	503.925	2.928.310	109.654	647.957	613.579	3.576.267	5,8
29. Teramo	409.191	2.967.948	74.850	589.894	484.041	3.557.842	7,4
30. Palermo	686.770	1.754.895	514.107	1.703.475	1.200.877	3.458.370	2,9
31. Imperia	503.285	2.347.644	243.964	979.193	747.249	3.326.837	4,5
32. Genova	768.589	2.160.462	464.700	1.160.976	1.233.289	3.321.438	2,7
33. Bologna	908.919	2.209.977	455.662	1.009.605	1.364.581	3.219.582	2,4
34. Aosta	559.888	2.152.681	284.575	1.055.043	844.463	3.207.724	3,8
35. Lecce	506.976	2.776.860	71.446	336.053	578.422	3.112.913	5,4
36. Cosenza	511.719	2.785.775	51.987	263.232	563.706	3.049.007	5,4
37. Latina	471.197	2.542.416	83.699	459.331	554.896	3.001.747	5,4
38. Ancona	575.939	2.554.360	115.738	422.614	691.677	2.976.974	4,3
39. Pisa	399.470	1.446.198	476.001	1.317.077	875.471	2.763.275	3,2
40. Cagliari	415.867	2.066.373	137.976	693.933	553.843	2.760.306	5,0
41. Ferrara	297.028	1.581.321	145.423	1.008.661	442.451	2.589.982	5,9
42. Pistoia	373.556	1.125.320	497.395	1.422.756	870.951	2.548.076	2,9
43. Verbano-Cusio-Ossola	200.550	588.466	459.405	1.871.413	659.955	2.459.879	3,7
44. Sondrio	395.282	1.479.471	150.587	740.960	545.869	2.220.431	4,1
45. Macerata	256.938	1.928.942	43.820	269.270	300.758	2.198.212	7,3
46. Vibo Valentia	203.979	1.425.432	74.907	606.285	278.886	2.031.717	7,3
47. Vicenza	415.697	1.399.326	204.915	522.923	620.612	1.922.249	3,1
48. Como	266.363	538.814	457.405	1.323.076	723.768	1.861.890	2,6
49. Gorizia	155.498	967.055	156.764	868.855	312.262	1.835.910	5,9
50. Catania	514.042	1.257.385	207.264	565.801	721.306	1.823.186	2,5

51. Rovigo	152.473	1.064.076	111.209	718.853	263.682	1.782.929	6,8
52. Treviso	322.648	904.734	286.920	712.393	609.568	1.617.127	2,7
53. Parma	377.545	1.316.471	130.793	270.887	508.338	1.587.358	3,1
54. La Spezia	302.340	888.853	236.364	698.364	538.704	1.587.217	2,9
55. Trapani	348.027	1.306.639	99.727	278.719	447.754	1.585.358	3,5
56. L'Aquila	430.039	1.389.766	33.995	106.867	464.034	1.496.633	3,2
57. Catanzaro	201.982	1.070.229	56.076	403.013	258.058	1.473.242	5,7
58. Bergamo	389.438	987.038	248.288	471.353	637.726	1.458.391	2,3
59. Massa-Carrara	196.273	1.146.299	80.809	284.088	277.082	1.430.387	5,2
60. Sassari	189.056	844.501	127.952	563.396	317.008	1.407.897	4,4
61. Bari	485.521	1.124.359	127.537	283.116	613.058	1.407.475	2,3
62. Modena	343.485	970.068	146.753	397.609	490.238	1.367.677	2,8
63. Siracusa	257.326	915.854	139.909	403.813	397.235	1.319.667	3,3
64. Frosinone	272.733	877.655	164.539	431.065	437.272	1.308.720	3,0
65. Cuneo	259.711	851.026	150.958	434.759	410.669	1.285.785	3,1
66. Chieti	257.570	1.133.801	32.371	134.044	289.941	1.267.845	4,4
67. Matera	201.112	1.135.420	31.385	104.759	232.497	1.240.179	5,3
68. Varese	332.768	639.259	299.220	592.053	631.988	1.231.312	1,9
69. Brindisi	209.159	1.031.384	47.690	191.766	256.849	1.223.150	4,8
70. Pescara	295.518	963.202	44.335	164.057	339.853	1.127.259	3,3
71. Arezzo	250.062	560.781	131.812	525.801	381.874	1.086.582	2,8
72. Agrigento	215.611	694.543	190.645	363.248	406.256	1.057.791	2,6
73. Nuoro	105.561	749.046	59.103	306.242	164.664	1.055.288	6,4
74. Reggio Emilia	234.035	747.529	72.141	227.154	306.176	974.683	3,2
75. Novara	192.456	577.559	143.761	396.078	336.217	973.637	2,9
76. Ragusa	160.153	609.409	48.631	259.427	208.784	868.836	4,2
77. Caserta	108.814	538.208	47.465	327.989	156.279	866.197	5,5
78. Crotona	116.984	792.497	11.396	69.262	128.380	861.759	6,7
79. Taranto	202.909	741.407	29.009	103.323	231.918	844.730	3,6
80. Terni	229.802	563.032	95.925	242.930	325.727	805.962	2,5
81. Reggio Calabria	209.885	601.873	37.111	137.455	246.996	739.328	3,0
82. Trieste	160.904	419.313	93.981	282.032	254.885	701.345	2,8
83. Pavia	209.827	484.659	50.540	126.207	260.367	610.866	2,3
84. Campobasso	140.930	556.717	10.612	48.458	151.542	605.175	4,0
85. Piacenza	147.399	389.123	85.591	185.391	232.990	574.514	2,5
86. Viterbo	86.924	389.606	25.084	168.321	112.008	557.927	5,0
87. Alessandria	160.389	395.331	65.205	142.989	225.594	538.320	2,4
88. Pordenone	126.441	324.598	57.373	188.947	183.814	513.545	2,8
89. Potenza	195.128	434.175	23.431	69.326	218.559	503.501	2,3
90. Prato	81.609	209.975	138.437	284.193	220.046	494.168	2,2
91. Lecco	90.258	276.660	66.317	181.184	156.575	457.844	2,9
92. Oristano	82.051	300.610	35.135	129.170	117.186	429.780	3,7
93. Ogliastro	48.271	339.474	12.883	75.699	61.154	415.173	6,8
94. Mantova	131.655	310.212	40.965	95.648	172.620	405.860	2,4
95. Cremona	127.252	227.590	42.147	97.457	169.399	325.047	1,9
96. Vercelli	49.973	214.408	16.527	58.931	66.500	273.339	4,1
97. Rieti	71.346	222.525	10.026	38.733	81.372	261.258	3,2
98. Lodi	98.690	183.643	38.494	62.991	137.184	246.634	1,8
99. Avellino	101.893	207.023	12.009	33.351	113.902	240.374	2,1
100. Asti	51.816	115.866	42.952	115.498	94.768	231.364	2,4
101. Biella	54.199	171.616	19.920	59.207	74.119	230.823	3,1
102. Carbonia-Iglesias	40.405	157.654	11.054	30.654	51.459	188.308	3,7
103. Benevento	51.561	130.855	7.481	24.240	59.042	155.095	2,6
104. Isernia	43.707	126.126	4.226	11.235	47.933	137.361	2,9
105. Caltanissetta	47.395	119.667	5.750	13.874	53.145	133.541	2,5
106. Medio Campidano	29.700	94.360	7.265	19.245	36.965	113.605	3,1
107. Enna	34.328	73.995	20.412	30.259	54.740	104.254	1,9
ITALIA	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778	3,9

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

Analizzando i flussi turistici italiani suddivisi per tipologia di località, per provenienza e per tipologia ricettiva prescelta dai turisti, nel 2006 si sono registrati ufficialmente più di 93 milioni di arrivi di cui 33 milioni (33,8%) in città di interesse storico e artistico e circa 21 milioni (22,7%) in località marine che sommate tra loro rappresentano più della metà del mercato turistico italiano (Fig. 13 e Fig. 14).

Fig. 13 – Gli arrivi e le presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei turisti e tipo di località - 2006

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI						
Località di interesse turistico						
Città di interesse storico e artistico	13.972.770	38.721.986	19.138.796	53.084.260	33.111.566	91.806.246
Località montane	5.954.887	29.673.217	3.310.490	17.497.609	9.265.377	47.170.826
Località lacuali	1.747.816	6.585.407	3.462.431	17.759.196	5.210.247	24.344.603
Località marine	14.145.752	79.295.631	7.002.386	38.011.166	21.148.138	117.306.797
Località termali	1.947.908	8.693.155	1.401.960	5.251.159	3.349.868	13.944.314
Località collinari e di interesse vario	2.056.147	5.872.006	1.618.976	7.530.394	3.675.123	13.402.400
Totale	39.825.280	168.841.402	35.935.039	139.133.784	75.760.319	307.975.186
Altre località						
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	1.373.238	4.254.229	465.873	1.352.768	1.839.111	5.606.997
Comuni n. a. c. (b)	10.652.054	36.807.806	4.792.915	16.374.789	15.444.969	53.182.595
Totale	12.025.292	41.062.035	5.258.788	17.727.557	17.284.080	58.789.592
TOTALE GENERALE	51.850.572	209.903.437	41.193.827	156.861.341	93.044.399	366.764.778
ESERCIZI ALBERGHIERI						
Località di interesse turistico						
Città di interesse storico e artistico	12.161.739	26.528.200	16.538.578	40.599.134	28.700.317	67.127.334
Località montane	4.514.746	20.563.905	2.668.912	14.063.072	7.183.658	34.626.977
Località lacuali	1.173.882	3.288.834	2.174.972	8.590.465	3.348.854	11.879.299
Località marine	10.817.323	48.377.142	5.116.883	22.640.343	15.934.206	71.017.485
Località termali	1.739.382	7.665.028	1.303.811	4.742.061	3.043.193	12.407.089
Località collinari e di interesse vario	1.654.792	4.263.729	1.170.738	4.631.125	2.825.530	8.894.854
Totale	32.061.864	110.686.838	28.973.894	95.266.200	61.035.758	205.953.038
Altre località						
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	1.257.207	3.371.530	423.769	1.171.674	1.680.976	4.543.204
Comuni n. a. c. (b)	9.201.564	26.338.225	4.115.097	11.420.861	13.316.661	37.759.086
Totale	10.458.771	29.709.755	4.538.866	12.592.535	14.997.637	42.302.290
TOTALE GENERALE	42.520.635	140.396.593	33.512.760	107.858.735	76.033.395	248.255.328
ESERCIZI COMPLEMENTARI						
Località di interesse turistico						

Città di interesse storico e artistico	1.811.031	12.193.786	2.600.218	12.485.126	4.411.249	24.678.912
Località montane	1.440.141	9.109.312	641.578	3.434.537	2.081.719	12.543.849
Località lacuali	573.934	3.296.573	1.287.459	9.168.731	1.861.393	12.465.304
Località marine	3.328.429	30.918.489	1.885.503	15.370.823	5.213.932	46.289.312
Località termali	208.526	1.028.127	98.149	509.098	306.675	1.537.225
Località collinari e di interesse vario	401.355	1.608.277	448.238	2.899.269	849.593	4.507.546
Totale	7.763.416	58.154.564	6.961.145	43.867.584	14.724.561	102.022.148
Altre località						
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	116.031	882.699	42.104	181.094	158.135	1.063.793
Comuni n. a. c. (b)	1.450.490	10.469.581	677.818	4.953.928	2.128.308	15.423.509
Totale	1.566.521	11.352.280	719.922	5.135.022	2.286.443	16.487.302
TOTALE GENERALE	9.329.937	69.506.844	7.681.067	49.002.606	17.011.004	118.509.450
(a) Capoluoghi di provincia non altrimenti classificati						
(b) Comuni non altrimenti classificati						

Fonte: dati Istat

Fig. 14 – Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi per residenza dei turisti e tipologia di struttura ricettiva - 2006

CATEGORIE E TIPI DI ESERCIZIO	ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
Alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso	843.383	2.498.147	2,96	1.512.821	4.433.331	2,93	2.356.204	6.931.478	2,94
Alberghi di 4 stelle	13.939.673	36.536.340	2,62	14.377.383	41.202.310	2,87	28.317.056	77.738.650	2,75
Alberghi di 3 stelle	20.825.291	70.900.036	3,40	13.319.510	44.343.281	3,33	34.144.801	115.243.317	3,38
Alberghi di 2 stelle	4.304.016	15.483.302	3,60	2.589.767	9.124.054	3,52	6.893.783	24.607.356	3,57
Alberghi di 1 stella	1.428.107	5.527.971	3,87	984.989	3.405.503	3,46	2.413.096	8.933.474	3,70
Residenze turistico alberghiere	1.180.165	9.450.797	8,01	728.290	5.350.256	7,35	1.908.455	14.801.053	7,76
Esercizi alberghieri	42.520.635	140.396.593	3,30	33.512.760	107.858.735	3,22	76.033.395	248.255.328	3,27
Campeggi e villaggi turistici	4.334.983	36.513.348	8,42	3.769.857	26.483.665	7,03	8.104.840	62.997.013	7,77
Alloggi in affitto	2.031.519	18.599.459	9,16	2.088.033	14.306.064	6,85	4.119.552	32.905.523	7,99
Alloggi agro-turistici	929.051	3.618.958	3,90	578.508	3.595.097	6,21	1.507.559	7.214.055	4,79
Altri esercizi	2.034.384	10.775.079	5,30	1.244.669	4.617.780	3,71	3.279.053	15.392.859	4,69
Esercizi complementari	9.329.937	69.506.844	7,45	7.681.067	49.002.606	6,38	17.011.004	118.509.450	6,97
TOTALE ESERCIZI	51.850.572	209.903.437	4,05	41.193.827	156.861.341	3,81	93.044.399	366.764.778	3,94

Fonte: dati Istat

Le destinazioni balneari sono ovviamente quelle maggiormente caratterizzate dal fenomeno della stagionalità e, quindi, da una più intensa concentrazione di arrivi pari al 56,5% e di presenze pari al 72,1 principalmente nei mesi estivi (giugno,

luglio e agosto). A soffrirne di meno sono invece le località di interesse storico e artistico anche in ragione della domanda di turismo d'affari e congressuale che si somma a quello *leisure*.

In particolare le destinazioni che hanno registrato il maggior tasso di crescita tra il 2001 e il 2006 sono le destinazioni collinari e le destinazioni di interesse vario con 22,3% di arrivi e con un incremento del 14,9% di presenze, seguite dalle città di interesse storico e artistico con 22,5% di arrivi e con un incremento del 13,4% di presenze (Fig. 15).

Fig. 15 – Variazione % di arrivi e presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi per residenza dei turisti, tipologia ricettiva, tipo di località - 2006

	ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
	Var. % 06/01		Perm. media	Var. % 06/01		Perm. media	Var. % 06/01		Perm. media
	Arrivi	Presenze		Arrivi	Presenze		Arrivi	Presenze	
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI									
Località di interesse turistico									
Città di interesse storico e artistico	19,4	4,4	2,8	24,9	20,9	2,8	22,5	13,4	2,8
Località montane	15,7	4,8	5,0	11,8	9,4	5,3	14,2	65	5,1
Località lacuali	21,1	6,2	3,8	5,1	1,4	5,1	10,0	26	4,7
Località marine	9,8	2,8	5,6	-1,5	-7,1	5,4	5,8	-0,6	5,5
Località termali	9,7	-8,0	4,5	2,6	-11,0	4,7	6,6	-9,2	4,2
Località collinari e di interesse vario	23,2	16,2	2,9	21,2	13,9	4,7	22,3	14,9	3,6
Totale	15,0	3,4		14,5	6,3		14,8	4,7	
Altre località									
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	-34,0	-22,7	3,1	-43,7	-36,0	3,9	-36,8	-26,4	3,0
Comuni n. a. c. (b)	14,5	5,5	3,5	35,1	19,3	3,4	20,2	9,4	3,4
Totale	5,6	1,7	4,0	20,2	11,9	3,8	9,7	4,5	3,9
TOTALE GENERALE	12,7	3,1		15,2	6,9		13,8	4,7	
ESERCIZI ALBERGHIERI									
Località di interesse turistico									
Città di interesse storico e artistico	15,7	1,3	2,2	21,8	18,3	2,8	19,1	10,9	2,8
Località montane	14,3	4,6	4,6	11,2	8,7	5,3	13,1	6,2	5,1
Località lacuali	18,5	7,3	2,8	4,8	2,2	5,1	9,2	3,6	4,7

Località marine	7,6	0,8	4,5	-0,4	-6,9	5,4	4,9	-1,8	5,5
Località termali	6,9	-8,9	4,4	1,8	-13,3	3,7	4,6	-10,6	4,2
Località collinari e di interesse vario	15,7	9,7	2,6	18,7	9,4	4,7	16,9	9,6	3,6
Totale	12,2	1,3		13,8	6,2		13,0	3,5	
Altre località									
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	-36,3	-28,0	2,7	-45,0	-39,3	2,8	-38,7	-31,3	2,7
Comuni n. a. c. (b)	13,4	6,8	2,9	41,3	31,3	2,8	20,8	13,2	2,8
Totale	3,7	1,2	3,3	23,3	18,4	2,8	8,9	5,8	2,8
TOTALE GENERALE	10,0	1,3		15,0	7,5		12,2	3,9	
ESERCIZI COMPLEMENTARI									
Località di interesse turistico									
Città di interesse storico e artistico	51,9	11,9	6,7	48,6	30,3	4,8	50,0	20,5	5,6
Località montane	20,3	5,2	6,3	14,2	12,4	5,4	18,3	7,1	6,0
Località lacuali	27,0	5,0	5,7	5,7	0,7	7,1	11,5	1,8	6,7
Località marine	17,5	6,1	9,3	-4,4	-7,3	8,2	8,5	1,2	8,9
Località termali	41,2	-0,9	4,9	14,4	18,0	5,2	31,4	4,7	5,0
Località collinari e di interesse vario	68,8	37,9	4,0	28,1	21,9	6,5	44,5	27,2	5,3
Totale	28,1	7,6		17,2	6,6		22,7	7,2	
Altre località									
Capoluoghi di provincia n. a. c. (a)	6,1	7,1	7,6	-26,2	-1,4	4,3	-5,0	5,5	6,7
Comuni n. a. c. (b)	22,0	2,4	7,2	6,8	-1,5	7,3	16,7	1,1	7,2
Totale	20,7	2,7	7,4	4,1	-1,5	6,4	14,9	1,4	7,0
TOTALE GENERALE	26,8	6,8		15,9	5,7		21,6	6,3	

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

Stabili invece sono le presenze nelle località marine. Nelle località termali le presenze hanno subito un calo del 9,2% e gli arrivi hanno subito un incremento del 6,6%. Ciò trova giustificazione nella diminuzione della permanenza media che nelle destinazioni termali è passata dai 4,9 giorni del 2001 ai 4,2 giorni del 2006, evidenziando come la domanda sia sempre più orientata al benessere (e a una fruizione più breve, spesso legata al week-end) piuttosto che ai lunghi periodi di cura tradizionale come accadeva sino a qualche decennio fa. Anche nelle località lacuali,

gli arrivi e le presenze sono in forte crescita rispettivamente del 10% e del 2,6%. È inoltre interessante notare i tassi di crescita dei turisti negli esercizi complementari (Fig. 15): tra il 2001 e il 2006 gli arrivi nelle città di interesse storico e artistico, ripartiti per paese di residenza dei clienti italiani e stranieri (Fig. 16) sono raddoppiati grazie anche alla diffusione e regolamentazione, a livello regionale, di strutture ricettive alternative come i B&B.

Fig. 16 - Arrivi e presenze negli esercizi complementari per paese di residenza dei turisti italiani e stranieri - Anno 2006

PAESI DI RESIDENZA	CAMPEGGI E VILLAGGI TURISTICI		ALLOGGI IN AFFITTO		ALLOGGI AGRO-TURISTICI		ALTRI ESERCIZI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
UNIONE EUROPEA										
ITALIA	4.334.983	36.513.348	2.031.519	18.599.459	929.051	3.618.958	2.034.384	10.775.079	9.329.937	69.506.844
Finlandia	8.054	38.514	8.207	51.647	2.152	15.027	5.326	18.072	23.739	123.260
Svezia	24.390	164.265	33.724	232.997	7.244	38.132	14.346	52.566	79.704	487.960
Danimarca	163.157	1.394.888	45.908	358.817	11.453	71.298	10.908	38.897	231.426	1.863.900
Irlanda	23.326	169.981	21.677	111.569	4.127	27.036	13.212	52.253	62.342	360.839
Regno Unito	145.908	964.785	136.588	702.666	39.223	255.760	78.205	299.352	399.924	2.222.563
Paesi Bassi	591.987	5.234.091	74.350	564.930	40.179	267.720	30.330	87.855	736.846	6.154.596
Belgio	78.135	526.200	44.985	309.408	24.739	168.904	39.786	155.563	187.645	1.160.075
Lussemburgo	4.122	23.055	2.279	16.127	904	5.639	1.141	3.706	8.446	48.527
Germania	1.529.298	11.124.044	618.707	4.970.797	238.661	1.615.771	207.694	693.372	2.594.360	18.403.984
Francia	250.035	1.205.108	105.070	539.260	38.142	212.422	131.123	372.954	524.370	2.329.744
Austria	234.042	1.481.450	152.950	1.155.966	23.823	120.882	46.185	181.467	457.000	2.939.765
Estonia	2.043	5.261	585	3.594	379	2.167	536	1.945	3.543	12.967
Lettonia	920	2.448	939	5.974	148	924	888	2.874	2.895	12.220
Lituania	3.218	9.651	1.422	10.974	294	1.991	2.065	6.687	6.999	29.303
Polonia	64.800	386.890	43.007	380.637	4.696	33.082	19.308	90.174	131.811	890.783
Rep.Ceca	71.953	429.097	89.997	712.450	3.041	18.254	16.034	60.456	181.025	1.220.257
Slovacchia	19.049	140.397	21.695	184.729	982	8.735	3.502	21.767	45.228	355.628
Ungheria	42.352	237.545	64.561	492.470	2.466	18.497	15.264	57.356	124.643	805.868
Slovenia	15.947	64.539	14.863	126.026	3.572	19.081	6.921	20.276	41.303	229.922
Spagna	53.595	181.604	42.439	158.971	7.202	32.461	60.525	171.229	163.761	544.265
Portogallo	9.694	39.878	4.494	31.133	623	3.475	6.698	23.147	21.509	97.633
Grecia	5.667	31.592	4.606	51.987	1.192	6.471	4.497	18.199	15.962	108.249
Malta	1.798	16.159	969	5.461	520	2.321	1.777	6.737	5.064	30.678
Cipro	83	208	377	1.116	28	99	270	863	758	2.286
TOTALE	7.678.556	60.384.998	3.565.918	29.779.165	1.384.841	6.565.107	2.750.925	13.212.846	15.380.240	109.942.116
ALTRI PAESI EUROPEI										
Norvegia	12.306	94.146	19.356	138.588	4.991	27.419	9.025	31.882	45.678	292.035
Islanda	2.353	7.870	947	6.613	390	2.578	532	1.316	4.222	18.377
Svizzera	200.230	1.489.282	79.338	565.996	29.294	138.710	39.933	126.839	348.795	2.320.827
Croazia	2.917	12.778	8.512	76.067	1.875	12.280	4.217	20.028	17.521	121.153
Turchia	2.764	15.254	2.862	14.538	422	1.681	2.497	11.483	8.545	42.956
Russia	8.166	45.505	10.349	82.844	1.239	6.060	6.579	44.061	26.333	178.470

Altri Paesi Europei	42.035	244.675	44.782	518.027	7.050	63.923	88.767	506.608	182.634	1.333.233
TOTALE	270.771	1.909.510	166.146	1.402.673	45.261	252.651	151.550	742.217	633.728	4.307.051
PAESI EXTRAEUROPEI										
Egitto	1.509	16.043	580	6.891	160	800	773	4.502	3.022	28.236
Paesi dell'Africa Mediterranea	1.212	9.493	2.330	63.811	411	5.552	2.613	25.984	6.566	104.840
Sud Africa	1.761	7.073	3.568	14.562	855	4.329	2.555	8.008	8.739	33.972
Altri Paesi dell'Africa	2.914	34.593	5.656	54.127	552	3.052	5.982	71.602	15.104	163.374
Stati Uniti d'America	34.478	99.630	208.880	790.245	47.902	236.904	134.801	462.192	426.061	1.588.971
Canada	15.300	47.125	31.502	140.355	8.082	44.958	27.549	86.295	82.433	318.733
Messico	3.355	10.430	7.585	21.542	353	1.748	10.004	33.970	21.297	67.690
Venezuela	697	5.439	1.491	7.140	438	1.873	1.226	5.225	3.852	19.677
Brasile	3.401	17.869	8.610	76.219	830	3.900	15.071	49.023	27.912	147.011
Argentina	2.656	17.253	4.559	24.568	538	2.456	9.653	35.415	17.406	79.692
Altri Paesi dell'America latina	5.093	26.457	8.011	57.924	715	3.313	12.666	50.030	26.485	137.724
Israele	5.295	23.228	9.521	44.351	3.231	16.591	5.317	26.013	23.364	110.183
Altri paesi del M.Oriente	2.543	22.686	2.493	23.183	226	1.012	2.778	29.830	8.040	76.711
Cina	2.708	7.632	7.618	36.689	506	1.746	11.567	45.442	22.399	91.509
Corea del Sud	6.779	62.970	3.782	13.124	189	549	11.925	26.848	22.675	103.491
Giappone	4.978	39.132	19.706	61.739	2.086	6.512	19.425	51.877	46.195	159.260
India	211	1.428	3.158	13.859	209	1.640	2.709	10.400	6.287	27.327
Altri paesi dell'Asia	5.463	25.015	7.666	40.749	574	2.918	10.896	76.263	24.599	144.945
Australia	28.532	72.458	32.432	120.368	5.963	34.234	29.174	86.245	96.101	313.305
Nuova Zelanda	10.432	26.640	6.033	21.893	1.321	8.482	6.107	18.816	23.893	75.831
Altri Paesi	16.196	129.911	12.307	90.346	2.316	13.728	53.787	233.816	84.606	467.801
TOTALE	155.513	702.505	387.488	1.723.685	77.457	396.297	376.578	1.437.796	997.036	4.260.283
TOTALE PAESI ESTERI	3.769.857	26.483.665	2.088.033	14.306.064	578.508	3.595.097	1.244.669	4.617.780	7.681.067	49.002.606
TOTALE GENERALE	8.104.840	62.997.013	4.119.552	32.905.523	1.507.559	7.214.055	3.279.053	15.392.859	17.011.004	118.509.450

Fonte: Istat

In particolare focalizzando l'attenzione sugli alloggi agro-turistici, i dati statistici confermano che le imprese agrituristiche, cresciute del 72,4 % dal 1998 al 2006, giocano un ruolo fondamentale nel settore turistico italiano. Nel 2006 l'Istat ne ha contati 16.765, il 9,4% in più rispetto all'anno precedente di cui oltre tre su quattro localizzate nel Nord (45,7%) e nel Centro Italia (35,1%). Poco meno della metà offre il servizio di ristorazione, mentre più di quattro imprese su cinque forniscono il servizio di alloggio (mediamente le strutture dispongono di circa 12 posti letto). Il numero di imprese agrituristiche con servizio di alloggio (circa 13.854) risulta decisamente superiore rispetto alle imprese con servizio di ristorazione (circa 7.898): solo il 15,9% infine offre un servizio di degustazione.

L'alloggio agriturismo, inoltre, è una tipologia ricettiva particolarmente apprezzata dalla clientela internazionale: considerando le presenze, quasi la metà dei clienti è straniera. Tali esercizi ricettivi hanno rappresentato nel 2006 una quota di mercato sul totale italiano di poco superiore all'1,6% per gli arrivi e del 2% per le presenze.

La Lombardia (18,1%), il Lazio (14,6%) e il Veneto (10,5%) sono state nel 2006, come anche nei due anni precedenti, le prime regioni italiane a generare flussi turistici verso le strutture agrituristiche sebbene siano stati i laziali (2,3%) e gli emiliano-romagnoli (2,2%) a mostrare una maggiore propensione a pernottarvi. Il 41,3 % (quota in calo rispetto al 45,5 % del 2004) degli stranieri che hanno scelto gli alloggi agrituristici italiani nel 2006 proviene dalla Germania, seguono gli Stati Uniti (8,3% nel 2006) e i Paesi Bassi (6,9 % nel 2006) che superano il Regno Unito. Le regioni preferite dagli agrituristi, sia italiani sia stranieri, si confermano anche nel 2006 la Toscana (32,7%), il Trentino Alto Adige (16,5 %), e l'Umbria (11,7%).

I.2. L' OFFERTA TURISTICA

I.2.1. L' OFFERTA TURISTICA INTERNAZIONALE ⁽²⁾

Nella classifica dei primi 20 Paesi nel Mondo per offerta ricettiva alberghiera nel periodo 2000-2005, gli Stati Uniti sono di gran lunga il paese con la consistenza alberghiera più rilevante nel mondo registrando oltre 4, 4 milioni di camere pari a 24,5% delle 18 milioni di camere totali nel Mondo stimate dal UNWTO. Seguono il Giappone con 1,5 milioni di camere, la Cina con 1,3 milioni di camere e l'Italia che, con poco più di 1 milioni di camere, è il primo paese europeo superando i principali *competitors* nel Mediterraneo (Fig. 17).

⁽²⁾ La rilevazione di dati sulla consistenza degli esercizi complementari nello scenario internazionale è di maggiore difficoltà a causa dei forti ritardi nella pubblicazione e diffusione dei dati sia nella scarsa confrontabilità e omogeneità di alcuni indicatori nazionali e internazionali.

Fig. 17 - Primi 20 paesi al mondo per camere d'albergo – 2000-2005 (migliaia)

Paesi	Camere		Quota % 2005	Var. % 2005/2000	Var. assolute 2005/2000
	2000	2005			
1. USA	4.100.000	4.402.466	24,5	7,4	302.466
2. Giappone	1.572.131	1.551.876	8,6	-1,3	-20.255
3. Cina	948.185	1.332.083	7,4	40,5	383.898
4. Italia	966.138	1.020.478	5,7	5,6	54.340
5. Germania	877.070	890.153	4,9	1,5	13.083
6. Spagna	677.134	797.339	4,4	17,8	120.205
7. Francia	589.174	629.597	3,5	6,9	40.423
8. Messico	421.850	535.639	3,0	27,0	113.789
9. Regno Unito	nd	518.028	2,9	-	-
10. Canada	358.583	413.121	2,3	15,2	54.538
11. Thailandia	nd	357.922	2,0	-	-
12. Grecia	312.993	358.721	2,0	14,6	45.728
13. Austria	286.816	289.879	1,6	1,1	3.063
14. Indonesia	252.984	280.433	1,6	10,9	27.449
15. Turchia	155.441	206.214	1,1	32,7	50.773
16. Australia	194.926	212.784	1,2	9,2	17.858
17. Russia	183.400	199.010	1,1	8,5	15.610
18. Argentina	170.935	190.257	1,1	11,3	19.322
19. Egitto	113.611	170.776	0,9	50,3	57.165
20. Svizzera	140.805	127.410	0,7	-9,5	-13.395
Mondo	nd		100	-	-

Fonte: UNWTO 2006

Tra il 2000 e il 2005, l'espansione dell'offerta alberghiera si ha nei paesi emergenti per il turismo internazionale, come la Turchia che ha registrato + 32,7 % pari a circa 35 mila nuove camere), la Cina con +40,5 % pari a circa 400 mila nuove camere, l'Egitto con + 50,3 % pari a 60 mila nuove camere e il Messico con +27% pari a oltre 110 mila nuove camere. In Italia e in Francia il numero delle camere d'albergo è cresciuto rispettivamente del 5,6 % e del 6,9 % rispetto a Turchia e Egitto, e soprattutto rispetto alla Spagna con + 17,8%. Il Giappone e la Svizzera sono gli unici paesi in cui si è registrato una riduzione dell'offerta alberghiera pari rispettivamente a -1,3 % e -9,5 %.

L'evoluzione verso aggregazioni organizzative e l'inserimento in circuiti è un fenomeno che si sta sempre più consolidando nel settore alberghiero a livello internazionale. I Gruppi alberghieri, infatti, favoriscono la crescita del livello qualitativo medio delle strutture e introducono standard di qualità crescente. Contraddistinti da modelli gestionali differenti, vivono un momento di profondo cambiamento strategico. Oltre a processi di diversificazione dell'offerta e della localizzazione, atti a soddisfare segmenti di clientela differenti, i gruppi alberghieri

mirano sempre più alla multifunzionalità delle strutture ricettive: un esempio è rappresentato dallo sforzo competitivo di molti operatori nel segmento business-congressuale. La Fig. 18 classifica i primi dieci gruppi alberghieri del Mondo nel 2007, ordinati per numero di camere a disposizione. Il primato spetta al britannico Intercontinental HG (Intercontinental, Holiday Inn, Crowne Plaza, ecc.), con 556.246 stanze distribuite in 3.741 Hotel; seguono le americane Whyndham Worldwide con 543.237 stanze in 6473 Hotel e Marriot Int. Con 502.089 stanze in 2.775 Hotel.

Fig. 18 - Principali gruppi alberghieri nel mondo – 2008

Gruppo	Paese	Camere	Hotel	Dim. media	Principali marchi
1. Intercontinental HG	UK	585.00	3.949	148,7	Holiday Inn, Crowne Plaza, InterContinental
2. Whyndham Worldwide	USA	543.576	6.473	83,9	Super 8®, Days Inn®, Ramada®, Travelodge®, Howard Johnson®, Wingate Inn®, AmeriHost Inn®, Wyndham Worldwide, Knights Inn®
3. Marriot Int.	USA	517.909	2.775	180,9	Marriott; Renaissance Hotels, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn, TownPlace Suites, Spring Hill Suites Horizons, Ritz-Carlton, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Grand Residences by Marriott
4. Hilton Corp.	USA	497.365	2.901	171,6	Hilton Scandic, Conrad
5. Accor	FRA	459.494	4.121	118,1	Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Motel 6
6. Choice	USA	445.254	5.316	80,8	Cambria Suites, Clarion, Quality, Comfort Suites, Comfort Inn, Sleep Inn, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge and Rodeway Inn
7. Best Western	USA	308.636	4.164	75,7	-
8. Starwood Hot. & Rest.	USA	274.535	871	304,9	St.Regis®, The Luxury Collection®, Sheraton®, Westin®, Four Points® by Sheraton
9. Carlson Hospitality	USA	148.551	945	154,4	Regent International Hotels, Radisson Hotels & Resorts, Park Plaza Hotels & Resorts, Country Inns & Suites By Carlson, Park Inn
10. Global Hyatt	USA	138.503	733	192,4	Hyatt®, Hyatt Regency®, Grand Hyatt®, Park Hyatt®; Hawthorn Suites, Microtel, America's Best Inns, AmeriSuites

Fonte: elaborazione su dati Mkg ospitality consulting

A causa della differente dimensione media, la graduatoria cambia molto considerando il numero di Hotel: al primo posto si posizionano infatti la Whyndham Worldwide, seguita dalla Choice (5.316 Hotel) e dalla Best Western (4.164 Hotel); la Intercontinental HG figura solo al quinto posto, superata anche dalla francese Accor (4.121 Hotel). La dimensione media è molto variabile: infatti si passa dalle 75,7 camere della Best Western alle 304,9 della Starwood Hot. & Rest.

Considerando i Paesi top spenders per il turismo internazionale, nel 2006 la Germania ha mantenuto la prima posizione nel ranking mondiale, guadagnata nel 2003 a scapito degli Stati Uniti che restano ancora al secondo posto. In generale, quindi, non si sono registrati cambiamenti rilevanti tra i paesi leaders, ad eccezione della Cina, che ha continuato la sua scalata superando l'Italia, e i Paesi bassi che sono usciti dalla top ten perché superati a loro volta dalla Corea del Sud. Tra i 10 Paesi top spenders (che hanno pesano per oltre la metà della spesa turistica internazioanale), i best performers nel 2006, oltre la già citata corea del Sud, sono stati Cina (+11,8 %), Canada (+6,2 %) e Russia (+ 5,6 %). Tra gli altri Paesi si rilevano gli incrementi superiori al 3,5 % di Regno Unito, Stati Uniti e Giappone, il leggero incremento dell'Italia (+2,2 %) e Francia (+1,2%) e la stagnazione della Germania, dopo il buon + 3,9 % dell'anno precedente (Fig. 19).

Fig. 19 – Primi 10 paesi nel mondo per spesa turistica all'estero – 2005-2006

Paesi	Spesa turistica internazionale (miliardi di US\$)		VAR. % 2005/2004	VAR. % 2006/2005	Quota % 2006
	2005	2006			
1. Germania	74,4	74,8	3,9	-0,3	10,2
2. USA	69,0	72,0	4,9	4,4	9,8
3. Regno Unito	59,6	62,6	6,2	3,7	8,5
4. Francia	30,5	31,2	5,9	1,2	4,2
5. Giappone	27,3	26,9	-27,3	3,8	3,7
6. Cina	21,8	24,3	13,6	11,8	3,3
7. Italia	22,4	23,1	9,0	2,2	3,1
8. Canada	18,4	20,8	7,3	6,2	2,8
9. Russia	17,8	18,8	13,2	5,6	2,6
10. Corea del Sud	15,4	18,2	24,7	18,4	2,5
Mondo	678	735			100

Fonte: UNWTO, 2007

Il Paese europeo con il maggior numero di esercizi alberghieri nel 2006 è la Germania (36.201 esercizi alberghieri), seguito da Italia (33.768 esercizi alberghieri) e Regno Unito (29.597 esercizi alberghieri) (Fig. 20). A causa della contenuta dimensione media degli alberghi tedeschi (Fig. 17), il paese europeo con la più elevata disponibilità di letti alberghieri è l'Italia (oltre 2 milioni nel 2006, con un peso sul totale europeo superiore al 15 %), seguita dalla Francia (1,7 milioni), dalla stessa Germania (1,63 milioni) e dalla Spagna (1,61 milioni).

Fig.20 – L'offerta ricettiva in Europa – 2006 (Paesi ordinati per letti totali)

Paese	Esercizi alberghieri			Esercizi complementari			Totale esercizi ricettivi		
	Esercizi	Letti	Dim. media	Esercizi	Letti	Dim. media	Esercizi	Letti	Dim. media
Francia	19.811	1.739.518	87,8	9.244	3.039.178	328,8	29.055	4.778.696	164,5
Italia	33.768	2.086.942	61,8	100.945	2.412.729	23,9	134.713	4.499.671	33,4
Germania	36.201	1.631.530	45,1	18.592	1.699.781	91,4	54.793	3.331.311	60,8
Spagna	18.304	1.614.545	88,2	17.895	1.460.288	81,6	36.199	3.074.833	84,9
Regno Unito	29.597	1.201.736	40,6	33.877	1.146.315	33,8	63.474	2.348.051	37,0
Paesi Bassi	3.099	192.067	62,0	4.055	994.826	245,3	7.154	1.186.893	165,9
Austria	14.051	572.514	40,7	6.406	362.157	56,5	20.457	934.671	45,7
Grecia	9.111	693.252	76,1	333	93.639	281,2	9.444	786.891	83,3
Svezia	1.888	201.316	106,6	2.120	557.191	262,8	4.008	758.507	189,2
Polonia	2.301	178.056	77,4	4.393	396.556	90,3	6.694	574.612	85,8
Portogallo	2.028	264.037	130,2	296	191.106	645,6	2.324	455.143	195,8
Rep. Ceca	4.314	236.104	54,7	3.302	205.864	62,3	7.616	441.968	58,0
Danimarca	480	69.932	145,7	608	320.832	527,7	1.088	390.764	359,2
Belgio	1.955	123.775	63,3	1.530	244.091	159,5	3.485	367.866	105,6
Ungheria	1.921	154.060	80,2	940	146.331	155,7	2.861	300.391	105,0
Romania	4.125	226.383	54,9	585	60.775	103,9	4.710	287.158	61,0
Bulgaria	1.348	211.565	156,9	496	35.451	71,5	1.844	247.016	134,0
Finlandia	923	118.170	128,0	458	95.637	208,8	1.381	213.807	154,8
Irlanda	4.296	148.077	34,5	4.805	60.401	12,6	9.101	208.478	22,9
Slovacchia	922	57.985	62,9	1.121	86.616	77,3	2.043	144.601	70,8
Cipro	753	89.490	118,8	141	4.231	30,0	894	93.721	104,8
Lussemburgo	284	14.349	50,5	252	51.937	206,1	536	66.286	123,7
Slovenia	358	31.145	87,0	349	35.038	100,4	707	66.183	93,6
Estonia	341	26.058	76,4	610	14.792	24,2	951	40.850	43,0
Malta	173	39.518	228,4	6	684	114,0	179	40.202	224,6
Lituania	338	21.504	63,6	177	10.367	58,6	515	31.871	61,9
Lettonia	321	19.650	61,2	72	4.839	67,2	393	24.489	62,3
UE 27	193.011	11.963.278	62,0	213.608	13.731.652	64,3	406.619	25.694.930	63,2
Norvegia	1.119	151.252	135,2	1.163	341.874	294,0	2.282	493.126	216,1
Croazia	762	163.168	214,1	881	318.751	361,8	1.643	481.919	293,3
Islanda	308	16.849	54,7	287	nd	-	595	nd	-
Liechtenstein	46	1.263	27,5	111	nd	-	57	nd	-
EUROPA	195.246	12.295.810	63,0	216.050	14.392.277	66,6	411.296	26.669.975	64,8

Fonte: dati Eurostat, 2006

La dimensione media alberghiera è uno dei punti critici della ricettività italiana in quanto, rispetto ai principali *competitors* e nonostante la crescita registrata nel corso degli ultimi anni (da 55,6 letti per albergo nel 2000 a 61,8 nel 2006), gli alberghi italiani sono decisamente più piccoli, avendo mediamente quasi 30 letti in meno della Spagna (88,2) e della Francia (87,8) e 15 rispetto alla Grecia (76,1). Si nota infatti una correlazione tra la dimensione degli alberghi e i relativi tassi di occupazione in alcuni Paesi del Mediterraneo, tra cui Malta, Spagna, Slovenia e Grecia, in cui ad una dimensione media degli alberghi sempre superiore a 75 posti letto corrisponde un tasso di utilizzazione netta pari almeno al 50 %. L'Italia, invece, a causa probabilmente di una certa diffusione del "sommerso", presenta dei tassi di utilizzazione piuttosto bassi (39,4% il tasso netto e il 33,7% il tasso lordo nel 2005) per un Paese a forte vocazione turistica.

Tra il 2001 e il 2006, la più rilevante espansione dell'offerta alberghiera in Europa si è verificata nei Paesi dell'Est in particolare in Lituania (+100% i posti letto), Bulgaria (81,2 %), Lettonia (52,9%), Estonia (52,9 %) e Polonia (50,8 %). In evidente calo risulta essere l'offerta della Croazia, con un -13,3 % dei posti letto.

I Paesi con la più significativa presenza di esercizi alberghieri rispetto alla popolazione residente sono Austria (17 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006), Liechtenstein (13,2 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006), Islanda (10,3 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006), Irlanda (10,2 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006) e Cipro (9,8 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006). In Italia, invece, il dato è pari a 5,7 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006, valore superiore alla media del UE 27 (3,9 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006) a quello della Spagna (4,2 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2006) e soprattutto della Francia (3,2 alberghi ogni 10 mila abitanti nel 2005).

Per quanto riguarda la consistenza degli esercizi complementari ⁽³⁾ per i quali si riscontrano maggiori difficoltà di rilevamento e confronto dei dati, a causa delle numerose tipologie ricettive (dai campeggi ai b&b, dagli alloggi in affitto gestito in

⁽³⁾ La categoria esercizi complementari accoglie i campeggi ed i villaggi turistici, gli alloggi in affitto, gli alloggi agro-turistici e altri esercizi turistici.

forma imprenditoriale ai villaggi turistici), nel 2006 l'Italia è la prima nazione europea con un numero di esercizi pari a 100.945.

Considerando i posti letto, invece, il primo Paese è la Francia che ne ha oltre 3 milioni (Dati 2005), quasi 600 mila unità in più dell'Italia (Fig. 10). Ciò è chiaramente attribuibile alla tipologia di esercizi complementari, che in Francia sono costituiti essenzialmente da campeggi (8.138 su 9.244) con quasi 2,8 milioni di posti letto (dati 2005), molti di più rispetto ai 2.510 campeggi e villaggi turistici italiani per un totale di oltre 1,3 milioni di posti letto (dati 2006) e dei 1.216 campeggi spagnoli per un totale di quasi 800 mila posti letto (dati 2006) che solitamente sono di grandi dimensioni (in media 341 posti letto in Francia, 541 in Italia e 636,2 in Spagna).

I.2.3. L'OFFERTA TURISTICA IN ITALIA

L'offerta turistica si configura eminentemente come *integrazione di funzioni diverse*, e il "prodotto" turistico è tanto più appetibile quanto è in grado di combinare due termini fondamentali: le caratteristiche proprie del territorio e le abilità imprenditoriali locali.

Il primo termine di un tale connubio è costituito dalle caratteristiche paesaggistiche, naturalistiche, ricreative o culturali in genere offerte dal luogo di visita.

Il secondo termine è inerente alla dotazione di servizi e alla capacità di accoglienza: condizioni indispensabili per la realizzazione del viaggio, del soggiorno o della vacanza.

Se, infatti, è solo a partire dal territorio che il prodotto turistico acquisisce ricchezza e complessità, e le connotazioni specifiche che conferiscono carattere di unicità e irripetibilità, si può altrettanto dire che l'offerta turistica include quattro elementi da cui è impossibile prescindere: l'*accessibilità*, la *ricettività*, l'*accoglienza*, gli *eventi*.

Se il prodotto turistico è un prodotto eminentemente territoriale, *localistico*, l'esperienza turistica, o la fruizione/consumo di tale prodotto, implica il

coinvolgimento, esplicito o implicito, diretto o indiretto, dei quattro elementi richiamati:

- la dotazione di infrastrutture che consentano una facile *accessibilità* della località e dei principali terminali di snodo internazionale;
- la presenza di strutture alberghiere, residenziali o di ospitalità a carattere complementare, che assicurino appropriati livelli di *ricettività*;
- l'organizzazione di servizi di base a livello territoriale (ad es. la gestione dei rifiuti, la viabilità e i trasporti locali, i servizi informativi) atti a garantire la fruibilità del luogo in termini di *accoglienza*, nell'accezione più ampia del termine;
- la creazione e la promozione di *eventi* culturali e occasioni di *loisir* adeguati.

In particolare tra il 2001 e il 2006 il numero di esercizi alberghieri è cresciuto dell'1%, attestandosi intorno alle 33.700 unità. I posti letto invece hanno registrato un incremento del 10,3% superando quota 2 milioni e portando così la dimensione media degli alberghi a 61,8 milioni contro i 56,6 milioni registrati nel 2001 (Fig. 21).

Fig. 21 – L'offerta ricettiva in Italia – periodo 2001/2006

	NUMERO	LETTI	DIM. MEDIA
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI			
2001	128.281	4.024.330	31,4
2002	113.715	4.099.585	36,1
2003	113.340	4.158.621	36,7
2004	114.527	4.205.577	36,7
2005	129.936	4.350.533	33,5
2006	134.713	4.499.671	33,4
Var. % 06/01	5,0	11,8	6,5
ESERCIZI ALBERGHIERI			
2001	33421	1.891.281	56,6
2002	33411	1.929.544	57,8
2003	33480	1.969.495	58,8
2004	33518	1.999.729	59,7
2005	33527	2.028.452	60,5
2006	33768	2.086.942	61,8

Var. % 06/01	1,0	10,3	9,2
ESERCIZI COMPLEMENTARI			
2001	94860	2.133.049	22,5
2002	80304	2.170.041	27,0
2003	79864	2.189.126	27,4
2004	81009	2.205.848	27,2
2005	96409	2.322.081	24,1
2006	100.945	2.412.729	23,9
Var. % 06/01	6,4	13,1	6,3

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

Ciò è dovuto soprattutto all'incremento del numero di esercizi di medio-alto livello ed alla contemporanea chiusura o riqualificazione di strutture di categoria inferiore normalmente di piccole dimensioni. Passando poi ad esaminare l'offerta di esercizi ricettivi, si rileva come siano difficilmente classificabili in modo omogeneo (soprattutto gli alloggi in affitto, gli alloggi agro-turistici ed i B&B). In generale il numero degli esercizi ricettivi è aumentato del 6,7% tra il 2001 e il 2006, superando per la prima volta le 100.000 unità. Parallelamente il numero dei posti letto è cresciuto del 13,1 %, superando quota 2,4 milioni (Fig. 21).

La ricettività ufficiale del sistema Italia ammonta nel 2006 a circa 135.000 esercizi di cui il 71,7% sono localizzati nelle Regioni del Nord, il 67% nelle Regioni del Centro e solo l'11,6% nelle Regioni del Sud. Considerando i posti letto totali che ammonta a 4,5 milioni, la distribuzione nelle macroaree risulta più omogenea: circa il 50 % sono concentrati nel Nord, mentre il restante 50% è equamente distribuito tra il Centro e il Sud del Paese. Più della metà degli alberghi italiani è classificato a 3 stelle o come residenza turistico-alberghiera (RTA), mentre quasi il 70% degli esercizi complementari è costituito da alloggi in affitto. Il peso di questi ultimi diminuisce notevolmente considerando il numero dei posti letto; mediamente un alloggio in affitto ne ha circa nove mentre un campeggio o un villaggio turistico ne conta oltre 500. In assoluto, la tipologia ricettiva che ha fatto registrare l'incremento maggiore tra il 2001 e il 2006 è stata quella dei B&B (derivante anche dalla loro regolamentazione e dal conseguente inserimento nelle statistiche ufficiali), passati da poco più di 2.000 a 12.565 con un aumento del 411,4%. Seguono gli alberghi a 5

stelle e 5 stelle lusso, cresciuti del 76,4% (da 144 a 254 unità). Anche gli alloggi agro-turistici (per i quali vale lo stesso discorso dei B&B) segnano una costante crescita, pari al 66,2% considerando il medesimo periodo (Fig. 22).

Fig. 22 – Categoria e tipologia di esercizio ricettivo - 2006

Categorie e tipologia	Esercizi	Quota %	Var. % 06/01	Letti	Quota %	Var. % 06/01	Dim. media
Esercizi alberghieri							
Alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso	254	0,8	76,4	47.202	2,3	73,6	185,8
Alberghi di 4 stelle	3.950	11,7	37,8	546.673	26,2	38,2	138,4
Alberghi di 3 stelle	17.038	50,5	15,8	1.124.629	53,9	12,7	66,0
Alberghi di 2 stelle	7.718	22,9	-15,2	256.840	12,3	-19,1	33,3
Alberghi di 1 stella	4.808	14,2	-27,0	111.666	5,4	-27,0	23,2
Totale	33.768	100	1,0	2.087.010	100	10,3	61,8
Esercizi complementari							
Campeggi e villaggi turistici	2.506	2,5	5,7	1.357.208	56,3	2,3	541,6
Alloggi in affitto	68.376	67,7	-9,8	606.481	25,1	20,6	8,9
Alloggi agro-turistici	12.874	12,8	66,2	155.107	6,4	74,3	12,0
Ostelli per la gioventù	386	0,4	47,9	22.132	0,9	38,2	57,3
Case per ferie	1.743	1,7	27,0	114.433	4,7	30,2	65,7
Rifugi alpini	874	0,9	18,4	29.210	1,2	8,8	33,4
Altri esercizi ricettivi	1.615	1,6	-61,1	63.117	2,6	-13,5	39,1
B&B	12.565	12,4	411,4	64.212	2,7	532,8	5,1
Totale	100.939	100	6,4	2.411.900	100	13,1	23,9
Esercizi ricettivi							
TOTALE	134.707	-	5,0	4.498.910	-	11,8	33,4

Fonte: elaborazione su dati Istat

La Regione italiana che ha registrato il maggior numero di esercizi ricettivi nel 2006 è il Veneto con 3.093 esercizi alberghieri e 48.784 esercizi complementari. Il Trentino Alto Adige è invece la regione con la più alta presenza di alberghi, circa 5.907 strutture, seguita da Emilia-Romagna con 4.773 strutture e dallo stesso Veneto con 3.093 strutture (Fig. 23).

Fig. 23 – Numero e posti letto negli esercizi ricettivi per regione e per tipologia - 2006

Regioni	Esercizi alberghieri		Esercizi complementari		Totale Esercizi ricettivi	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti

Veneto	3.093	193.076	48.784	511.924	51.877	705.000
Trentino Alto Adige	5.907	243.342	7.019	131.757	12.926	375.099
Toscana	3.003	184.288	7.365	290.774	10368	475.062
Friuli Venezia Giulia	740	38.191	8.840	115.679	9.580	153.870
Emilia Romagna	4.773	296.700	3.536	138.258	8.309	434.958
Lazio	1.829	148.435	4.352	119.762	6.181	268.197
Lombardia	2.939	177.791	2.140	133.587	5.079	311.378
Piemonte	1.535	75.741	2.783	94.287	4.318	170.028
Liguria	1.603	71.646	1.867	83.894	3.470	155.540
Sicilia	1.134	107.722	2.318	65.899	3.452	173.621
Campania	1.574	102.827	1.692	81.519	3.266	184.346
Umbria	563	28.538	2.616	51.348	3.179	79.886
Marche	965	61.064	1.825	164.471	2.790	225.535
Puglia	848	73.366	1.848	134.246	2.696	207.612
Sardegna	826	94606	1441	90190	2267	184796
Abruzzo	819	50.171	847	53.246	2.267	103.417
Calabria	787	88.617	743	102.566	1.530	191.183
Valle D'Aosta	499	23.627	470	27.064	969	50.691
Basilicata	222	21.239	321	14.945	543	36.184
Molise	138	5.955	109	7.313	247	13.268

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

Il numero di esercizi complementari è fortemente variabile e legato a normative e modalità di classificazione differenti per ciascuna Regione.

Considerando invece il numero di posti letto, il Trentino Alto Adige occupa la quarta posizione Veneto, Toscana ed Emilia Romagna a causa della ridotta dimensione media degli esercizi alberghieri. Con una media di circa 41 letti per albergo, il Trentino Alto Adige infatti risulta essere la Regione con gli alberghi più piccoli. Alcune regioni del sud quali Sardegna (114,5 posti letto), Calabria (112,6 posti letto), Basilicata (95,7 posti letto), Sicilia (95,0 posti letto) e Puglia (86,5 posti letto) sono caratterizzate infatti da esercizi alberghieri di grandi dimensioni (mediamente superiori a 85 posti letto), mentre altre del Nord quali Trentino Alto Adige (41,2 posti letto), Liguria (44,7 posti letto), Valle D'Aosta (47,3 posti letto), Piemonte (49,3 posti letto) hanno strutture di piccole dimensioni (mediamente inferiori ai 50 posti letto). Tale differenza è dovuta al fatto che storicamente nelle Regioni del Sud l'imprenditoria turistica è maggiormente caratterizzata da investimenti esterni e in aree litorali, mentre in altre Regioni del Nord c'è una presenza diffusa di alberghi a gestione familiare, spesso anche nei centri storici, quindi di piccole dimensioni e più legati al territorio (Fig. 24).

Fig. 24 - Numero e posti letto negli esercizi ricettivi per regione e per tipologia - Variazione % 2006/2001

Regioni	Esercizi alberghieri			Esercizi complementari			Totale Esercizi ricettivi		
	Numero	Letti	Dim. media	Numero	Letti	Dim. media	Numero	Letti	Dim. media
ITALIA	1,0	10,3	9,2	6,4	13,1	6,3	5,0	11,8	6,5
Veneto	-3,5	2,1	5,8	0,3	10,4	10,1	0,0	8,0	8,0
Trentino Alto Adige	-3,4	0,9	4,4	8,3	4,7	-3,3	2,6	2,2	-0,4
Toscana	2,5	13,0	10,3	56,2	20,1	-23,1	35,6	17,2	-13,6
Friuli Venezia Giulia	2,8	6,3	3,4	14,6	6,6	-7,0	13,6	6,5	-6,2
Emilia Romagna	-4,2	8,7	13,5	53,1	13,3	-26,0	13,9	10,1	-3,4
Lazio	2,4	8,9	6,3	77,7	20,4	-32,2	46,0	13,8	-22,1
Lombardia	3,9	15,8	11,5	153,0	40,9	-44,3	38,2	25,4	-9,3
Piemonte	5,7	14,6	8,4	85,9	20,9	-35,0	46,4	18,0	-19,4
Liguria	-9,7	-5,3	4,9	192,6	14,0	-61,1	43,7	4,2	-27,5
Sicilia	29,0	31,0	1,5	264,5	28,4	-64,8	127,9	30,0	-43,0
Campania	10,0	14,8	4,3	116,9	9,9	-49,3	47,7	12,6	-23,8
Umbria	8,5	11,1	2,4	69,3	37,6	-18,7	54,0	26,8	-17,7
Marche	-10,8	3,4	16,0	-86,9	13,4	768,6	-81,5	10,5	496,6
Puglia	14,1	23,1	7,8	169,8	8,1	-59,9	88,8	13,0	-40,2
Sardegna	19,7	23,9	3,5	217,4	21,0	-61,9	98,2	22,5	-38,2
Abruzzo	5,8	6,9	1,0	76,1	10,9	-37,0	32,7	8,9	-17,9
Calabria	9,8	22,2	11,3	72,8	-15,2	-50,9	33,4	-1,2	-25,9
Valle D'Aosta	2,0	1,7	-0,3	67,9	-7,7	-45,0	26,0	-3,5	-23,4
Basilicata	8,3	26,0	16,3	42,7	7,5	-24,7	26,3	17,6	-6,9
Molise	12,4	10,6	-1,6	115,6	15,3	-46,5	53,4	13,1	-26,3

Fonte: elaborazione su dati Istat

Considerando gli aspetti legati alle performance alberghiere, e in particolare all'indice di utilizzazione lorda, la regione con la maggiore occupazione negli esercizi è il Lazio (56,5 % nel 2006 e in crescita rispetto al 50,6% del 2005), seguita da Veneto (40,1%) e Liguria (38%). Alle ultime posizioni, con valori di gran lunga inferiori alla media nazionale pari al 33,1 %, si collocano le regioni del Sud e in particolare Sardegna (21,9%), Calabria (20,2%) e Basilicata (15,9 % rispetto al 22,1 % del 2005). Il basso tasso di utilizzo è dovuto alla prevalenza del turismo balneare, alla conseguente apertura stagionale di molti alberghi e alla scarsa presenza di turisti stranieri e d'affari. Lo sviluppo e la promozione di nuovi prodotti turistici (cultura, arte, enogastronomia, congressi) in tutti i periodi dell'anno e per mercati diversificati è dunque una condizione indispensabile per favorire soprattutto nel Sud un maggiore utilizzo dei servizi alberghieri. Altro indicatore interessante è il tasso di penetrazione alberghiera che indica per ogni regione la percentuale dei comuni che hanno almeno

un albergo. Con riferimento al 2005 si nota che in Italia, mediamente, in oltre il 50% dei comuni c'è almeno un albergo e le regioni in cui è più probabile trovare una struttura ricettiva in ciascun comune sono la Toscana (89,2%), il Trentino Alto Adige (83,8%) e l'Umbria (83,7%). Le regioni con minore diffusione di alberghi sono Calabria (39,4%), Piemonte (39,2%) e Molise in cui mediamente è possibile trovare un albergo solo ogni tre comuni.

Offerta ricettiva provinciale e comunale

La Provincia con la più elevata capacità ricettiva totale è Venezia con 366.913 posti letto, mentre la Provincia Autonoma di Bolzano registra il numero più consistente di esercizi alberghieri (4.356) (Fig. 25). Tra le prime 20 province per posti letto totali, una delle nuove quattro province sarde, Olbia-Tempio, vanta gli esercizi alberghieri dalle dimensioni medie più grandi (141, posti letto per albergo comprese le residenze turistico-alberghiere) seguita da Milano (108,1) e Cosenza (104,9). Roma è la provincia con il tasso di utilizzazione lorda alberghiera più elevato (55,5% in leggera diminuzione rispetto al 58,5% del 2005), seguita da Firenze (47,9 %, in crescita rispetto al 46,6% del 2005) e Milano (39,4%, in diminuzione rispetto al 41,2% del 2005) (Fig . 26)

Sempre considerando le prime 20 province della graduatoria, Venezia è la provincia maggiormente caratterizzata dall'offerta complementare (76,6% dei posti letto) mentre all'estremo opposto, in provincia di Milano, il 94,8% dei posti letto sono alberghieri. Per quanto riguarda invece l'offerta ricettiva comunale, in cima alla graduatoria dei primi 20 comuni per numero di posti letto totali, c'è Roma con 127.983 posti letto. Seguono località balneari della Riviera Adriatica settentrionale quali Iesolo con 88.424 posti letto, San Michele al Tagliamento con 77.525 posti letto e Lignano Sabbiadoro con 76.376 posti letto. Questi ultimi tre comuni sono caratterizzati soprattutto da una offerta complementare; considerando invece il numero degli esercizi alberghieri, il primo comune è Rimini con 1.195 alberghi, seguito da Roma con 932 alberghi ovvero ben 25 in più rispetto al 2005, e per finire Riccione con 431 alberghi.

Fig. 25 – Offerta ricettiva delle province italiane - 2006

Province	Totale esercizi ricettivi		Esercizi alberghieri		Esercizi complementari	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Torino	1313	56.952	521	30.069	792	26.883
Vercelli	176	5.612	70	2.089	106	3.523
Biella	144	5.633	43	1.600	101	4.033
Verbano-Cusio-Ossola	518	36.889	251	14.188	267	22.701
Novara	212	15.607	109	5.797	103	9.810
Cuneo	1143	32.339	325	13.268	818	19.071
Asti	376	5.763	60	2.066	316	3.697
Alessandria	432	10.412	156	6.664	276	3.748
Piemonte	4314	169.207	1.535	75.741	2.779	93.466
Valle d'Aosta	969	50.691	499	23.627	470	27.064
Varese	299	17.003	166	8.489	133	8.514
Como	459	32.619	254	13.227	205	19.392
Lecco	206	15.215	96	3.462	110	11.753
Sondrio	742	29.311	405	19.006	337	10.305
Milano	835	74.826	656	70.948	179	3.878
Bergamo	458	20.522	292	12.633	166	7.889
Brescia	1390	104.559	763	37.909	627	66.650
Pavia	253	7.042	128	4.719	125	2.323
Lodi	31	1.799	28	1.782	3	17
Cremona	85	2.876	46	2.210	39	666
Mantova	319	5.666	105	3.474	214	2.192
Lombardia	5077	311.438	2.939	177.859	2.138	133.579
Bolzano	10264	217.317	4.356	149.624	5.908	67.693
Trento	2662	157.782	1.551	93.718	1.111	64.064
Trentino-Alto Adige	12926	375.099	5.907	243.342	7.019	131.757
Verona	3382	113.011	650	37.252	2.732	75.759
Vicenza	5514	70.353	286	13.210	5.228	57.143
Belluno	10706	86.504	464	19.770	10.242	66.734
Treviso	710	12.771	164	7.965	546	4.806
Venezia	28622	366.913	1.208	86.000	27.414	280.913
Padova	673	30.286	258	26.094	415	4.192
Rovigo	2270	25.162	63	2.785	2.207	22.377
Veneto	51877	705.000	3.093	193.076	48.784	511.924
Pordenone	242	7.541	112	5.076	130	2.465
Udine	8725	111.493	430	22.871	8.295	88.622
Gorizia	403	26.153	125	6.656	278	19.497
Trieste	210	8.683	73	3.588	137	5.095
Friuli-Venezia Giulia	9580	153.870	740	38.191	8.840	115.679
Imperia	667	34.378	314	16.629	353	17.749
Savona	1112	64.625	690	29.722	422	34.903
Genova	741	35.101	393	18.170	348	16.931
La Spezia	950	21.436	206	7.125	744	14.311

Liguria	3470	155.540	1.603	71.646	1.867	83.894
Piacenza	242	7.746	95	3.666	147	4.080
Parma	560	18.746	276	13.270	284	5.476
Reggio nell'Emilia	313	10.044	137	6.478	176	3.566
Modena	557	20.321	249	12.821	308	7.500
Bologna	944	31.758	346	24.111	598	7.647
Ferrara	315	34.768	113	6.898	202	27.870
Ravenna	1652	76.732	562	40.217	1.090	36.515
Forlì-Cesena	1027	69.279	608	44.819	419	24.460
Rimini	2699	165.564	2.387	144.420	312	21.144
Emilia-Romagna	8309	434.958	4.773	296.700	3.536	138.258
Massa-Carrara	337	32.876	153	6.485	184	26.391
Lucca	915	43.331	472	22.892	443	20.439
Pistoia	513	24.115	292	18.463	221	5.652
Firenze	2077	75.226	568	42.122	1.509	33.104
Prato	111	3.219	21	1.870	90	1.349
Livorno	990	103.730	375	27.997	615	75.733
Pisa	788	30.395	169	10.608	619	19.787
Arezzo	738	17.516	158	6.158	580	11.358
Siena	2438	60.182	509	30.695	1.929	29.487
Grosseto	1461	84.472	286	16.998	1.175	67.474
Toscana	10368	475.062	3.003	184.288	7.365	290.774
Perugia	2612	67.485	461	23.997	2.151	43.488
Terni	567	12.401	102	4.541	465	7.860
Umbria	3179	79.886	563	28.538	2.616	51.348
Pesaro e Urbino	856	67.125	343	21.419	513	45.706
Ancona	592	49.270	234	16.204	358	33.066
Macerata	552	43.455	133	7.120	419	36.335
Ascoli Piceno	790	65.685	255	16.321	535	49.364
Marche	2790	225.535	965	61.064	1.825	164.471
Viterbo	420	27.336	116	6.177	304	21.159
Rieti	252	4.854	52	2.391	200	2.463
Roma	4601	177.743	1.219	114.892	3.382	62.851
Latina	501	40.560	184	10.864	317	29.696
Frosinone	407	17.704	258	14.111	149	3.593
Lazio	6181	268.197	1.829	148.435	4.352	119.762
L'Aquila	468	21.187	238	13.188	230	7.999
Teramo	591	48.301	321	19.383	270	28.918
Pescara	237	10.450	105	8.966	132	1.484
Chieti	370	23.479	155	8.634	215	14.845
Abruzzo	1666	103.417	819	50.171	847	53.246
Isernia	55	1.905	28	1.198	27	707
Campobasso	192	11.363	81	4.757	111	6.606
Molise	247	13.268	109	5.955	138	7.313
Caserta	129	14.665	80	8.444	49	6.221
Benevento	260	3.672	49	2.006	211	1.666
Napoli	1435	79.477	883	61.532	552	17.945
Avellino	82	4.173	82	4.173	0	0
Salerno	1360	82.359	480	26.672	880	55.687
Campania	3266	184.346	1.574	102.827	1.692	81.519

Foggia	766	96.517	316	23.353	450	73.164
Bari	348	17.755	167	13.053	181	4.702
Taranto	183	14.076	84	9.575	99	4.501
Brindisi	237	19.978	73	8.081	164	11.897
Lecce	1162	59.286	208	19.304	954	39.982
Puglia	2696	207.612	848	73.366	1.848	134.246
Potenza	330	14.332	166	9.712	164	4.620
Matera	213	21.852	56	11.527	157	10.325
Basilicata	543	36.184	222	21.239	321	14.945
Cosenza	629	73.935	316	33.136	313	40.799
Crotone	89	20.757	56	9.756	33	11.001
Catanzaro	234	28.141	127	15.842	107	12.299
Vibo Valentia	296	45.295	170	21.231	126	24.064
Reggio di Calabria	282	23.055	118	8.652	164	14.403
Calabria	1530	191.183	787	88.617	743	102.566
Trapani	469	22.862	160	13.156	309	9.706
Palermo	606	36.191	199	26.615	407	9.576
Messina	804	41.908	361	26.385	443	15.523
Agrigento	257	17.665	100	9.997	157	7.668
Caltanissetta	40	2.155	12	871	28	1.284
Enna	103	2.297	23	1.321	80	976
Catania	499	22.139	115	12.508	384	9.631
Ragusa	299	14.286	61	8.310	238	5.976
Siracusa	375	14.118	103	8.559	272	5.559
Sicilia	3452	173.621	1.134	107.722	2.318	65.899
Olbia Tempio	569	76.862	264	37.256	305	39.606
Sassari	417	26.958	116	15.505	301	11.453
Nuoro	192	15.634	104	9.137	88	6.497
Oristano	274	9.467	52	3.284	222	6.183
Ogliastra	147	13.304	56	2.579	91	10.725
Medio Campidano	97	2.378	30	1616	67	762
Cagliari	428	35.807	156	22817	272	12.990
Carbonia-Iglesias	143	4.386	48	2.412	95	1.974
Sardegna	2267	184.796	826	94.606	1.441	90.190
ITALIA	134707	4.498.910	33.768	2.087.010	100.939	2.411.900

Fonte: ns elaborazione su dati Istat

Fig 26.- Prime 20 province italiane per offerta ricettiva - 2006

Province	Totale Esercizi ricettivi		Esercizi alberghieri			
	Letti	Numero	Numero	Dimensione media	Incidenza posti letto alberghieri	Indice di utilizzazione lorda alberghiera
1. Venezia	366.913	28.622	1.208	71,2	23,4	43,1
2. Bolzano	217.317	10.264	4.356	34,3	68,9	39,0
3. Roma	177.743	4.601	1.219	94,3	64,6	55,5
4. Rimini	165.564	2.699	2.387	60,5	87,2	27,6
5. Trento	157.782	2.662	1.551	60,4	59,4	32,6
6. Verona	113.011	3.382	650	57,3	33,0	41,8
7. Udine	111.493	8.725	430	53,2	20,5	22,7

8. Brescia	104.559	1.390	763	49,7	36,3	32,9
9. Livorno	103.730	990	375	74,7	27,0	30,2
10. Foggia	96.517	766	316	73,9	24,2	22,0
11. Belluno	86.504	10.706	464	42,6	22,9	27,8
12. Grosseto	84.472	1.461	286	59,4	20,1	26,7
13. Salerno	82.359	1.360	480	55,6	32,4	35,2
14. Napoli	79.477	1.435	883	69,7	77,4	42,9
15. Olbia. Tempio	76.862	569	264	141,1	48,5	20,3
16. Ravenna	76.732	1.652	562	71,6	52,4	29,2
17. Firenze	75.226	2.077	568	74,2	56,6	47,9
18. Milano	74.712	834	655	108,1	94,8	39,4
19. Cosenza	73.935	629	316	104,9	44,8	17,6
20. Vicenza	70.353	5.514	286	46,2	18,8	26,1

Fonte: elaborazione su dati Istat

I.2.4. UNA TASSONOMIA DELLE TIPOLOGIE DI IMPRESE DEL SETTORE TURISTICO

Il tentativo di definire i confini del settore turistico nonché il concetto di impresa turistica è al centro del dibattito internazionale, sebbene non si sia forse riusciti a pervenire ad una soluzione universale e condivisa.

Prima di fornire uno spunto di analisi che, lungi dal voler proporre schemi rigidi, mira semplicemente a focalizzare l'attenzione sulle problematiche più rilevanti, bisogna osservare che il settore turistico è stato trascurato, per decenni, dalle forze economiche, politiche e culturali del nostro Paese, in quanto ritenuto, da sempre, un settore di attività residuale rispetto al comparto manifatturiero, alla distribuzione commerciale e ad altri servizi.

Solo di recente si è compresa la centralità di tale settore nell'ambito dell'economia nazionale. In Italia, d'altra parte, si è vissuti per anni di rendite monopolistiche. La ricca dotazione di risorse naturali, storiche e artistiche del nostro Paese, non è stata valorizzata in termini imprenditoriali. Le imprese del settore, infatti, si sono rivelate impreparate di fronte all'evoluzione dei bisogni del turista, sempre più attento alla qualità dei servizi e ad un rapporto prezzo/qualità conveniente, in un contesto competitivo ormai a carattere internazionale e globale.

Tradizionalmente la struttura del settore turistico è rappresentata dalle imprese di produzione di servizi turistici, dalle imprese dell'intermediazione, dalle imprese dell'indotto turistico, ovvero le imprese che svolgono attività che beneficiano indirettamente della presenza di turisti, e dalle Istituzioni (Garibadi, 2009) (Fig. 1).

Fig. 27 – Tipologie e operatori del settore turistico

TIPOLOGIE	OPERATORI
IMPRESE DI PRODUZIONE DI SERVIZI TURISTICI:	
Imprese di progettazione	Tour operator : progettano e organizzano viaggi e soggiorni, offrendoli al turista in un unico pacchetto, di solito attraverso cataloghi
Imprese ricettive	Esercizi alberghieri (es.: alberghi, pensioni, motel, villaggi-albergo e residenze turistico alberghiere, ovvero alberghi che hanno nelle camere un angolo cottura)
	Esercizi extra alberghieri (es.: ostelli per la gioventù, campeggi, villaggi turistici, agriturismi, rifugi alpini, conventi e bed & breakfast)
	Case private in affitto, di proprietà o multiproprietà
	Ricettivo viaggiante (es.: navi da crociera, camper, roulotte, vagoni-letto)
Imprese di attrazioni	Musei, siti archeologici e storici, parchi naturali e di divertimento, terme, spazi espositivi, centri sportivi (es.: piscine, funivie, minigolf) o per il passatempo (es. ludoteche, discoteche, ecc)
Imprese di attività collegate alla balneazione	Stabilimenti, imprese di noleggio di navigazioni o di cabotaggio turistico e di gestione di strutture per il turismo nautico (es. porti, approdi turistici e punti di ormeggio)
Imprese di eventi aggregativi	Congressi, manifestazioni fieristiche, raduni (es.: religiosi, politici e sportivi), organizzazioni grandi eventi (es.: festival del cinema o di teatro, manifestazioni sportive internazionali, concerti e mostre d'arte)
Imprese di trasporto	Aereo, marittimo (es.:navi da crociera, traghetti e gondole), ferroviario (treno, metropolitana), su strada (bus, auto a noleggio).
Imprese di somministrazione	Bar, ristoranti, pizzerie e osterie
IMPRESE DELL'INTERMEDIAZIONE	Tour organizer : organizzano viaggi su apposita richiesta della clientela
	Agenzie di viaggio : offrono al turista la possibilità di prenotare tutti i servizi dell'offerta, viaggi organizzati o singoli servizi
	Ricettivisti : si occupano di organizzare e vendere servizi di soggiorno e pernottamento, includendo anche escursioni e visite nelle destinazioni in cui operano
	GSA (General Sales Agents) : agenti di grandi imprese turistiche con compiti legati alle attività commerciali dell'impresa, che operano nei luoghi dove all'impresa non conviene aprire i propri uffici.
	Wholesaler (o grossisti): acquistano servizi dai tour operator e li rivendono a prezzi particolari a utenti specifici
	Internet company : operano esclusivamente o in parte nel web promuovendo e vendendo on line i propri servizi
	CRS (Computer Reservation System) : sistemi informatici che permettono la prenotazione informatizzata di voli di linea, pernottamenti, autonoleggio e altri servizi turistici (lanciati dalle compagnie aeree e oggi evoluti in Global Digital System)
	Altri intermediari
IMPRESE DELL'INDOTTO TURISTICO	Imprese immobiliari, lavanderie, etc.
ISTITUZIONI	Enti (pubblici, privati, misti) : svolgono compiti di coordinamento, promozione, controllo e vigilanza, diffusione delle informazioni in una determinata destinazione, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (es. UNWTO – Organizzazione mondiale del turismo)

Fonte: ns elaborazione

I.2.4.1. LE IMPRESE DI PRODUZIONE DI SERVIZI TURISTICI

Nell'ambito del settore turistico, le imprese di produzione di servizi turistici, attive nei diversi comparti turistici, con regole e dinamiche proprie, erogano servizi al cliente finale nelle località di destinazione. Esse comprendono l'insieme di strutture ed imprese la cui attività consiste sia ne realizzare pacchetti turistici sia nel ricevere il turista in una data località, offrendo una serie di servizi, primo tra tutti il pernottamento.

Il Tour operator è una impresa specializzata nella pianificazione e realizzazione di pacchetti turistici ossia vacanze preparate ed organizzate in funzione dei risultati di ricerche di mercato condotte sui gusti, sulle aspettative e sui desideri potenziali della domanda turistica (Della Corte, 2004; Aiello, 2005). A tal fine, i tour operator acquistano o prenotano grosse quantità di posti-albergo, posti-viaggio, posti-escursione ed altri servizi che vengono così assemblati in modo da poter offrire diverse soluzioni (Cafferata, Grasso, 1998; Rispoli, 1999; Cafferata, Scatà, 1999). Tali prodotti vengono poi venduti alla clientela direttamente o per il tramite di ulteriori intermediari. Il tour operator svolge quindi il ruolo di assemblatore e di catalizzatore dei servizi offerti dalle altre imprese del settore, sia nel caso di incoming sia nel caso di outgoing (Trunfio, Nigro, Petruzzellis, 2006). In tal senso, i *tour operator* possono stipulare diversi tipi di contratto con i fornitori dei singoli servizi. Le principali tipologie di contratto sono: *vuoto per pieno*, che consiste nell'acquistare grossi quantitativi di servizi con una stagione di anticipo. Tale modalità, tuttavia, se consente di ottenere un prezzo di fornitura più conveniente, implica l'assunzione del rischio di invenduto; *allotments con diritto di recesso*, entro un determinato periodo di tempo. La clausola di recesso comporta una riduzione del rischio economico (ossia del rischio di invenduto), sebbene i prezzi di fornitura risultino superiori rispetto all'ipotesi precedente; *tariffe confidenziali*, in base alle quali il rischio economico è ridotto al minimo, ma i prezzi sono sensibilmente superiori rispetto alle altre due tipologie di contratto.

Da ciò si comprende che l'attività dei tour operator presenta un elevato livello di rischiosità e complessità in quanto se da un lato deve operare su larga scala per realizzare i propri profitti, dall'altro deve offrire un'ampia gamma di alternative al turista, secondo un'attenta programmazione a medio-termine.

Tra le imprese ricettive, le strutture alberghiere rappresentano sicuramente la tipologia principale (Rispoli, Tamma, 1995; 1996; Grasso, 2003; Benevolo, Grasso, 2005). Tuttavia esistono anche altre tipologie di imprese, come pensioni, residence, villaggi, motel, campeggi, alloggi, alloggi agrituristici, ostelli, rifugi alpini, etc. In generale queste diverse strutture possono essere classificate in base ad una serie di parametri. Una macro-classificazione può essere quella delle caratteristiche dell'attività. Si possono così distinguere tre principali gruppi di imprese:

- a) imprese ad attività permanente: tra queste imprese che svolgono un'attività continuata durante tutto l'anno, rientrano le strutture ricettive dei centri di città, di zone commerciali o di transito (in prossimità di aeroporti, stazioni ferroviarie,...), le imprese alberghiere ed extra alberghiere, (ai tradizionali campeggi e villaggi si sono affiancati gli agriturismi: ricettività rurale, i bed & breakfast, che in Italia hanno avuto nell'ultimo decennio un rimarchevole sviluppo, in termini di numero di strutture, meno per numero di posti letto), gli ostelli, alcuni residence, i motel,...etc., i musei, siti archeologici e storici, parchi naturali e di divertimento, terme, spazi espositivi, centri sportivi (es.: piscine, funivie, minigolf) o per il passatempo (es. ludoteche, discoteche, ecc), le imprese di eventi aggregativi la cui attività tende a valorizzare una determinata area geografica, valorizzando le risorse naturali o culturali di quell'area come manifestazioni fieristiche, raduni (es.: religiosi, politici e sportivi), congressi (particolarmente attivo da alcuni anni e caratterizzato da forte relazionalità tra una pluralità di soggetti), organizzazioni di grandi eventi (es.: festival del cinema o di teatro, manifestazioni sportive internazionali, concerti e mostre d'arte);
- b) imprese a carattere stagionale: sono quelle che situate in località turistiche (montane o balneari) caratterizzate da un'accentuata stagionalità nei flussi turistici in arrivo, svolgono la propria attività soltanto nelle stagioni in cui un flusso minimo di turisti è assicurato, stabilimenti balneari, imprese di noleggio di navigazioni o di cabotaggio turistico e di gestione di strutture per il turismo nautico (es. porti, approdi turistici e punti di ormeggio);
- c) imprese semoventi: esempi sono le imprese di trasporto aereo, marittimo (es.:navi da crociera, traghetti e gondole), ferroviario (treno, metropolitana), su strada (bus, auto a noleggio) che si collocano a metà tra servizio logistico e impresa;

Tutte queste strutture offrono come servizio principale il pernottamento. In una visione più ampia del settore turistico, tuttavia, rientrerebbero in tale categoria anche le imprese di ristorazione, come bar, ristoranti, pizzerie, osterie situati in località o aree di città prettamente turistiche. Si tratta di imprese la cui attività,

sebbene marginale o almeno complementare rispetto a quella delle imprese ricettive in senso stretto, contribuisce alla valorizzazione di una località.

I.2.4.2. LE IMPRESE DELL'INTERMEDIAZIONE TURISTICA

Le imprese di intermediazione turistica sono imprese che, con diverse modalità, favoriscono l'incontro tra domanda e offerta turistica (Biella A., Biella M., 2008). Tali strutture possono essere classificate nelle seguenti categorie: tour operator, tour organizer, agenzie di viaggio, ricettivisti, GSA (general sales agent), Wholesaler, Internet company, CRS (Computer reservation system) oggi GDS (global digital system), altri intermediari.

Le agenzie di viaggio svolgono attività di vendita di prodotti turistici. Rappresentano il punto di incontro tra domanda e offerta turistica. Svolgono quindi un ruolo di intermediazione tra i fornitori di servizi turistici ed i consumatori/turisti (AA. VV. 2000).

Tra le attività principali rientrano: la prenotazione dei posti, l'emissione e vendita di biglietti per conto di imprese di trasporto; la prenotazione di servizi ricettivi, dagli alberghi ai servizi di ristorazione; l'organizzazione o la semplice prenotazione di escursioni individuali e di gruppo; lo svolgimento di servizi logistici di collegamento tra aeroporti, porti, stazioni ferroviarie ed alberghi, nonché attività di guida ed accompagnatori turistici; la vendita di prodotti realizzati dai tour operator che organizzano viaggi e soggiorni con la formula tutto compreso; l'attività di promozione dei prodotti turistici. Le attività complementari comprendono la prenotazione e la vendita di biglietti per manifestazioni, spettacoli, fiere, la distribuzione di guide ed altre pubblicazioni, il deposito bagagli per i propri clienti, il noleggio di autovetture ed altri mezzi di trasporto, l'emissione di polizze a garanzia degli infortuni per i viaggiatori e dei danni per la merce trasportata, il rilascio e pagamento di assegni turistici, titoli di credito, cambio valuta, etc. A tutto ciò si aggiungono altre attività che potrebbero essere svolte dalle agenzie di viaggio: attività di consulenza per la realizzazione di viaggi personalizzati su apposita richiesta della clientela (tour organizer); attività di acquisto di servizi dai tour

operator per rivenderli a prezzi vantaggiosi ad utenti specifici (Wholesaler o grossisti);

Al di là delle differenziazioni riscontrabili in funzione dell'area di mercato di riferimento, molto importante risulta la distinzione tra agenzie di viaggio in funzione della forma giuridica attraverso cui operano sul mercato. Se da una parte esistono agenzie di viaggio di piccole dimensioni e a carattere familiare che operano nella veste di società individuali o società di persone, che spesso volte, soprattutto all'estero, sono supportate dai General Sales Agents (GSA) ovvero agenti di grandi imprese turistiche con compiti legati alle attività commerciali dell'impresa, che operano nei luoghi dove all'impresa non conviene aprire i propri uffici, dall'altra parte operano sul mercato agenzie di viaggio di grandi dimensioni, con un numero elevato di addetti, plurilocalizzate in diversi punti vendita sia in Italia sia all'estero. In quest'ultimo caso ci riferiamo allo sviluppo dei cosiddetti Global Distribution System (GDS), ossia grossisti della vendita che, grazie allo sviluppo dell'Information Technology e dei sistemi di prenotazione internazionali (CRS – Computerized Reservation System) ricoprono una vasta area geografica che assicurano la diffusione di prodotti turistici, per il tramite delle agenzie di viaggio che operano in quelle aree di mercato.

I.2.4.3. LE IMPRESE DELL'INDOTTO TURISTICO

Le imprese dell'indotto turistico svolgono attività che beneficiano indirettamente della presenza di turisti. Ci riferiamo per esempio alle imprese immobiliari. In particolare l'impresa turistica e l'impresa immobiliare integrano, ciascuna, più settori di attività dell'economia locale, legandosi altresì tra loro in modo sinergico ma non ancora compiutamente delineato. Sovente infatti l'immobiliare ed il turismo sono settori i cui collegamenti vengono confinati esclusivamente nella funzionalità reciproca. In realtà attraverso un approccio sistemico-imprenditoriale di analisi, si possono individuare molteplici interrelazioni a forte potenziale sinergico tra i due richiamati settori e tra questi e la gran parte degli altri più rilevanti settori di attività produttiva presenti all'interno di una destinazione turistica (Valeri, 2006). Basti pensare al recente sviluppo in Italia di

innovativi modelli di business nel settore alberghiero quale per esempio l'albergo diffuso" che si pone come *anello di congiunzione tra il territorio, l'impresa immobiliare e il turista* ⁽⁴⁾. Non vanno sottovalutate anche le imprese delle lavanderie industriali che i cui maggiori clienti sono le imprese turistiche. L'attività più tradizionale delle lavanderie industriali consiste nel lavaggio, ricondizionamento, disinfezione e sterilizzazione di materiali tessili (biancheria, abbigliamento da lavoro, materassi e altri accessori). I clienti sono imprese dei servizi, del commercio e dell'industria che affidano all'esterno il servizio allo scopo di concentrare le risorse sugli obiettivi principali della loro attività: la cura per gli ospedali, l'ospitalità per gli alberghi, l'attività produttiva o di vendita per le imprese manifatturiere e del commercio. L'organizzazione delle imprese è di tipo industriale con processi produttivi che presentano una elevata intensità di capitale e utilizzano macchinari fortemente automatizzati. Soltanto le fasi di movimentazione dei dispositivi trattati e di controllo qualità presentano una elevata intensità di lavoro. Il ciclo produttivo tipico può essere suddiviso in tre fasi principali: a) ricevimento della merce: esame della natura della biancheria, con controllo della qualità dei capi, raggruppamento in categorie omogenee, abbinamento di ciascun lotto di articoli con il codice di trattamento chimico e fisico cui assoggettare la merce nel corso della lavorazione; b) trattamenti meccanici, chimici e termici: avvengono in apparecchiature di trattamento, in continuo o discontinuo, in larga parte computerizzate; c) stiratura e confezionamento: essiccamento, scarico della biancheria, controllo integrità dei capi e qualità del finissaggio chimico, stiratura, piegatura e confezionamento.

I.2.4.4. LE ISTITUZIONI

Nel settore turistico, un ruolo fondamentale è esercitato dalle Istituzioni, sia pubbliche sia private, sia nazionali sia internazionali che svolgono attività di coordinamento, promozione, controllo, vigilanza, diffusione delle informazioni di una determinata destinazione. Le Istituzioni sono chiamate a svolgere un ruolo di supporto operativo per lo sviluppo delle imprese turistiche e per questa via e quindi, per rafforzare la competitività nazionale in ambito turistico. Le associazioni

⁽⁴⁾ Per la trattazione dell'argomento si rinvia al capitolo 3 di questo lavoro.

turistiche (Touring club italiano, Automobil club italiano, Federazione delle associazioni italiane alberghi e turismo – FAIAT, Federazione italiana agenzie di viaggio e turismo – FIAVET, etc) svolgono attività di assistenza e consulenza alle imprese associate collaborando con la Pubblica amministrazione in ordine a progetti di legge e regolamenti riguardanti il turismo.

Tra le Istituzioni un ruolo fondamentale è svolto dal Comitato Nazionale per il Turismo (CNT). Istituito con il DPCM 8 settembre 2005 in applicazione a quanto previsto dall'art. 12 del decreto 35/2005, presso il Ministero delle Attività Produttive, il CNT ha il compito di coordinare le politiche di indirizzo del settore in ambito nazionale e della promozione all'estero mediante l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) che ne è il braccio operativo. La Presidenza comprende il Ministro con delega al turismo e il Presidente della Conferenza Stato Regioni. E' composto dai Ministri dello Sviluppo Economico, Affari Regionali, Innovazione e Tecnologie, Economia, Ambiente, Infrastrutture, Beni e Attività Culturali, dal coordinatore degli Assessori regionali al turismo. Tale struttura evidenzia il carattere paritetico dell'organo che deve garantire l'equilibrio istituzionale. Fanno parte del Comitato anche cinque rappresentanti delle Regioni, tre rappresentanti delle principali Associazioni di categoria Confturismo, Confcommercio, Federturismo, Confindustria, Assoturismo, Confesercenti, un rappresentante delle Camere di Commercio, il Presidente dell'Associazione Nazionale Comuni d'Italia (ANCI), il Presidente dell'Unione Province Italiane (UPI). In particolare tra le sue competenze vi è l'attività di coordinamento: degli interventi infrastrutturali con valenza sul sistema turistico; dei provvedimenti che interessano l'industria e l'economia turistica complessivamente intesa; delle iniziative di promozione all'estero. Il CNT può rappresentare una svolta storica per il turismo italiano, le sue caratteristiche sono tali da poter svolgere per la prima volta la funzione essenziale di elaborazione della politica nazionale del turismo. Se le esigenze degli equilibri politico-istituzionali impongono che le Regioni siano titolari assolute della competenza in campo turistico, ciò non toglie che la concorrenza internazionale, la razionalizzazione delle risorse, la trasversalità del turismo, rendano necessario definire una politica del turismo su scala nazionale.

Il soggetto pubblico incaricato di promuovere il turismo italiano all'estero è l'*ENIT/Agenzia Nazionale del Turismo*. Costituita nel primo dopoguerra a seguito del D.L. 12.11.1919, n. 2099 poi convertito nella legge 07.04.1921, n. 610 con la denominazione di Ente Nazionale per l'incremento delle Industrie Turistiche, successivamente riformato dall'art. 12 del decreto 35/2005 e successivo regolamento di attuazione contenuto nel DPR 6 aprile 2006, n.207, l' ENIT è un Ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, con autonomia statutaria, organizzativa, regolamentare, contabile, patrimoniale e di gestione. Per lo svolgimento delle sue funzioni utilizza le risorse che le sono conferite dallo Stato e dalle Regioni, per la gestione di specifiche iniziative promozionali riceve contributi da amministrazioni statali, regionali, locali e di altri enti pubblici. Ultima fonte di finanziamento è rappresentata dai proventi che derivano dalla gestione e dalla vendita di beni e servizi e le sponsorizzazioni. Tra le attività istituzionali principali ricordiamo: la promozione all'estero dell'immagine turistica italiana, la realizzazione di strategie di promozione a livello nazionale ed internazionale e di sostegno alla commercializzazione di prodotti turistici italiani; la modernizzazione dei servizi di accoglienza e informazione ai turisti; l'attività di consulenza e assistenza per Stato e Regioni. Attualmente l'ENIT, oltre la sede principale in Italia, opera in 24 sedi estere (Amsterdam, Berlino, Bruxelles, Francoforte, Lisbona, Londra, Madrid, Monaco, Mosca, Parigi, Stoccolma, Vienna, Zurigo e Varsavia, Chicago, Los Angeles, Toronto, New York, Pechino, Sidney, Tokyo, Mumbai, San Paolo e Seul). Le sedi estere hanno il compito di realizzare iniziative promozionali e di raccogliere informazioni sulla domanda turistica dei paesi dove sono collocati, redigere rapporti che vengono utilizzati dall'Agenzia e dalle Regioni per la stesura dei piani di marketing ⁽⁵⁾. Per quanto riguarda l'organizzazione interna dell'Ente/Agenzia, essa comprende il Presidente nominato con DPCM, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale nominato con DPCM su proposta del Consiglio di

⁽⁵⁾ Il 7 luglio 2004 l'ENIT ha siglato un protocollo d'intesa con il MAP (ora Ministero dello Sviluppo Economico) e il Ministero degli Affari Esteri (MAE) in base al quale le Ambasciate e le sedi Consolari dove l'Agenzia non è presente con i propri uffici svolgono l'attività di monitoraggio della domanda. In tal modo il Ministero dello Sviluppo Economico, CNT, e singole Regioni possono disporre di 99 Rapporti paese elaborati congiuntamente da MAE ed ENIT/Agenzia. In sintesi la nuova ENIT/Agenzia è una struttura operativa incaricata di svolgere attività di studio della domanda, consulenza e promozione turistica al servizio delle Regioni e dello Stato.

Amministrazione, il Collegio dei Revisori nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Il C.d.A. è composto dal Presidente dell'ENIT/Agenzia, dal Coordinatore degli Assessori regionali al Turismo, più 13 membri di cui 6 nominati dalle Regioni, 3 dalle organizzazioni di categoria, 3 nominati dal Ministero dello Sviluppo Economico e 1 dall'UNIONCAMERE. La differenza più rilevante rispetto al passato assetto dell'Ente è la consistente presenza dei rappresentanti delle Regioni per i motivi succitati. Il regolamento approvato a fine marzo 2006 ha previsto anche l'istituzione di un Comitato tecnico-consultivo con funzioni di studio e analisi a supporto delle attività dell'Agenzia.

Le Aziende di Promozione Turistica (APT) svolgono attività di informazione al turista. La competenza territoriale delle APT è indicata dalla legge Regionale che suddivide il territorio in ambiti turisticamente rilevanti e costituisce in ciascuno di essi una APT. In realtà le APT sono state quasi sempre create con la trasformazione dei vecchi Enti Provinciali del Turismo. Così le attività promozionali sul territorio sono svolte "in concorrenza" dalla Provincia e dall'APT. All'interno dei loro ambiti turisticamente rilevanti, operano ulteriori uffici di informazione ai Turisti (IAT), costituito previo parere della Regione. Oggi le APT appaiono come strutture obsolete, vincolate da una rigida competenza geografica e soffrono di insufficienza di risorse. Ciò insieme allo scarso coordinamento con le altre iniziative realizzate sul territorio ha minato l'efficacia delle APT. Questo ha spinto molte Regioni a riconsiderare la propria organizzazione proprio iniziando dal riassetto di tali strutture, la cui azione raramente travalica i confini territoriali in cui è realizzata. Il modello rinnovato di organizzazione è realizzato dalle Regioni nella seconda metà degli anni Novanta, per superare la debolezza dello schema organizzativo ereditato dalla legge 217/1983 e centralizzare le attività di promozione in un unico organo regionale, APT regionale (APTR). I modelli innovativi si allontanano significativamente dallo schema classico, le attività di pianificazione e promozione sono accentrate a livello regionale e conferite a un ente ad hoc esterno alle istituzioni, l'Agenzia Regionale per il Turismo. Mediante tale agenzia il sistema pubblico viene ad operare direttamente sul mercato con iniziative che coinvolgono direttamente le imprese turistiche.

L'Agenzia Regionale per il Turismo è l'organismo per l'elaborazione e la concertazione delle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo dell'attività di promozione e commercializzazione turistica, con la partecipazione di soggetti pubblici e privati del settore turistico. Pur dotata di personalità giuridica di diritto pubblico, l' Agenzia Regionale per il Turismo gode di un'ampia libertà di azione che le permette di gestire iniziative in piena autonomia, godendo della stessa libertà e flessibilità di un operatore privato. Completano le novità dell'organizzazione regionale le Agenzie di accoglienza e promozione turistica locale. Sostituiscono le APT ma non ne sono un clone, comprendono al loro interno una componente privata che permette loro di fornire anche la prenotazione di strutture ricettive, servizi turistici ed intrattenimento.

I.3. IL POSIZIONAMENTO DELLA DESTINAZIONE ITALIA NELLO SCENARIO TURISTICO INTERNAZIONALE

I.3.1 LA DIFFERENZIATA NATURA DELL'OFFERTA RICETTIVA ITALIANA

Come si è avuto modo di evidenziare nel precedente paragrafo, l'evoluzione della consistenza e della tipologia degli esercizi ricettivi nel periodo considerato mette in evidenza un'articolazione dell'offerta di ospitalità nazionale secondo due direttrici parallele:

- da una parte, si assiste al *ricompattamento dell'offerta alberghiera* (33.768 strutture registrate nel 2006), dal momento che a fronte di una diminuzione del numero di alberghi pari a -7,6% tra il 1990 e il 2006, si registra un contestuale netto incremento delle camere e dei posti letto disponibili per esercizio (rispettivamente, +13,8% e +22,6%);
- dall'altra, si è verificata una vivace *diversificazione dell'offerta complementare*, poiché aumentano campeggi e villaggi turistici (+8,2% di posti letto), gli alloggi in affitto (più che triplicati), le strutture agrituristiche e gli esercizi similari.

La destinazione Italia può contare su una straordinaria concentrazione di valori artistici, storici e paesaggistici, che contraddistingue il nostro Paese nel mondo. Ad una tale abbondanza di risorse corrisponde un'organizzazione dell'offerta ricettiva di consistenza rilevante e una imprenditorialità dell'accoglienza senza dubbio vitale. Grazie a un simile equipaggiamento, la "marca Italia" ha tenuto bene nel corso del tempo, mantenendo negli ultimi tre decenni la quarta *posizione nel mondo* per numero di turisti stranieri attratti nei confini nazionali.

È pur vero che, se la *leadership* mondiale nell'attrazione di turisti stranieri è costantemente appannaggio di Francia, Spagna e Stati Uniti (che nel lungo periodo hanno saldamente mantenuto i primi tre posti nel *ranking* mondiale), si sono considerevolmente accorciate le distanze tra il nostro Paese e i Paesi concorrenti che, soprattutto negli anni '90, hanno guadagnato posizioni di mercato a marce forzate, minacciando di erodere appetibilità, competitività e primati dell'Italia .

È il caso di Paesi chiusi al turismo straniero, come Cina e Russia, fino agli anni '80: in particolare la Cina è salita in graduatoria dalla quindicesima posizione del 1980 al quarto posto nella classifica delle prime dieci destinazioni per arrivi internazionali nel 2006; poi la Russia, passata dalla ventinovesima alla settima posizione nel giro di una decina di anni. Al contrario si è allargato il gap del quartetto di testa. L'Italia ha visto incrementare, negli ultimi venti anni, la presenza di stranieri alla media del 3,8% annua, contro il 7,2% della Francia, il 6,0% della Spagna e il 5,1% degli Usa (ma bisogna tener conto degli effetti nel 2001 dell'11 settembre).

Da alcuni anni, il settore turistico italiano sta vivendo una fase di difficoltà, spiegabile in parte con motivi congiunturali sia sul piano internazionale (clima di incertezza internazionale e rafforzamento dell'euro) sia su quello nazionale, dove la difficile congiuntura ha ridotto la propensione alla spesa turistica delle famiglie italiane.

È quanto emerge dal rapporto sulla competitività del settore Viaggi e Turismo pubblicato nel 2008 dal World Economic in collaborazione con i partner Booz Allen Hamilton, l'Associazione Internazionale del Trasporto Aereo (IATA), l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), e il WTTC, con il prezioso contributo di partner importanti come Bombardiere, Carlson Companies, Emirates Group, Qatar Airways, Royal Jordanian Airlines, Silversea Crises Group, Swiss

International Airlines e Visa International. Attraverso l'analisi del Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) calcolato considerando molteplici variabili (Fig. 26), il suddetto rapporto confronta la competitività turistica di 130 paesi del mondo coprendo tutte le regioni mondiali e prendendo in considerazione circa il 90% della popolazione mondiale e il 98% della GDP mondiale. Successivamente è stata stilata una classifica generale secondo cui la Svizzera, l'Austria e la Germania hanno dimostrato essere i paesi le cui condizioni sono le più favorevoli per lo sviluppo del settore turistico; seguiti da Islanda, dagli Stati Uniti, da Hong Kong, da Singapore, da Lussemburgo e dalla Gran Bretagna. La Svizzera si trova prima classificata in quanto è risultato un paese sicuro con ottime condizioni igieniche e sanitarie, con molte risorse naturali e culturali (possiede 6 siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco), che spicca per efficienza e attenzione alle politiche ambientali e per un settore turistico capace e rispondente a criteri di alta qualità, sia in termini di infrastrutture (il trasporto aereo è uno tra i migliori al mondo) che in termini di risorse umane. Infine, ma non per importanza, il settore turistico è fortemente favorito da politiche governative che lo rendono un paese con un alto incoming turistico.

L'Italia, pur essendo il Paese con il maggior numero di Siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, occupa la 28 posizione in quanto il quadro globale della ricerca ha rilevato profonde debolezze che non la rendono competitiva per carenze sia di una giusta gestione delle proprie risorse umane e naturali sia di provvedimenti legislativi che regolano il settore turistico, non essendo, a livello governativo, il settore turistico inserito tra le priorità economiche del Paese.

E' in atto, infatti, una progressiva erosione delle quote del turismo italiano, non interamente attribuibile a fattori esterni, in particolare a favore di località più competitive sul piano dei prezzi. La caduta delle presenze e della permanenza media ha riguardato sia i turisti italiani che quelli esteri, interessando soprattutto gli esercizi alberghieri (più di altre strutture ricettive), in particolare quelli nella fascia più bassa della gamma qualitativa e le località balneari, spiazzate anche dalla comune tendenza a vacanze più corte ma più distribuite nell'arco dell'anno.

Il periodo peggiore, concentrato nel biennio 2002-'03, sembra comunque essere superato. Gli spunti di ripresa si sono, infatti, andati consolidando nell'anno in corso.

Il nuovo favorevole quadro congiunturale non può però far dimenticare i nodi strutturali che frenano la capacità competitiva del sistema turistico italiano, fattori che interessano sia il sistema paese nel suo complesso sia l'offerta turistica nazionale che è una delle maggiori nel panorama europeo ed internazionale. Tra i diversi elementi che sono coinvolti nella complessa attività turistica gli alberghi costituiscono, infatti, uno dei cardini del settore, rappresentando da sempre il modo più semplice ed accessibile soprattutto per i turisti stranieri per realizzare la presenza temporanea sul territorio. La forte specificità temporale e territoriale fa emergere un legame indissolubile tra l'attività turistica ed il contesto sociale e produttivo del paese ospitante. La competitività dal punto di vista turistico è il frutto dell'interazione tra la qualità dell'offerta ricettiva e le caratteristiche infrastrutturali, sociali e culturali di un determinato paese o di una località, interazione che può essere favorita tramite opportune politiche di sostegno e coordinamento.

I principali punti di forza dell'offerta turistica nazionale, dalla bellezza delle località costiere alla ricchezza del patrimonio culturale e storico, sembrano non essere più sufficienti a garantire il successo ed una adeguata remunerazione alle imprese turistiche italiane.

L'immagine che si può trarre dal settore turistico italiano sembra rispecchiare, pur con molte specificità, alcuni degli elementi di debolezza del sistema paese nel suo complesso. I vincoli di natura ambientale ed infrastrutturale si intrecciano con i limiti di un tessuto imprenditoriale che continua a fare troppo affidamento su fattori competitivi "tradizionali", come il contenimento del costo del lavoro garantito dalla natura familiare, e non in grado di affrontare le sfide poste, anche in questo campo, dalle forti trasformazioni in atto, sia dal lato delle esigenze dei turisti sia da quello dell'offerta dei *competitor* internazionali.

L'interazione tra il livello di sistema, nazionale e locale, e le strategie e le *performance* delle imprese turistiche sembra essere, al momento, uno dei nodi più intricati da risolvere ma si può tramutare, tramite politiche *ad hoc*, in una risorsa fondamentale. L'offerta turistica non può convivere a lungo con un contesto degradato ed inefficiente ma, contemporaneamente, la competitività turistica di un paese deve poter contare sulle capacità strategiche delle imprese turistiche di valorizzarne le risorse ambientali e storiche.

Capitolo III

L'AGRITURISMO E L'ALBERGO DIFFUSO: DUE FORMULE INNOVATIVE DI IMPRESA RICETTIVA

III.1. INTRODUZIONE

In una prospettiva sistemico-imprenditoriale di analisi dell'offerta turistica, emerge l'influenza del territorio sulla capacità competitiva dell'impresa turistica in termini di attrattività di flussi turistici (Golinelli C.M., 2004; Golinelli C.M., Simoni, 2005). Le dinamiche innovative del sistema di offerta turistica appaiono sempre più intimamente connesse all'affermarsi di innovativi criteri di gestione manageriale per la valorizzazione delle risorse ambientali, territoriali, di paesaggio, di cultura, di tradizioni agricole a sostegno di iniziative imprenditoriali. Basti pensare, in questo ambito, sia al consolidamento sia al recente sviluppo di innovativi modelli di business nel settore turistico quali l'agriturismo e l'albergo diffuso.

L'agriturismo è secondo i dati degli ultimi anni il segmento più dinamico del turismo italiano che ha mostrato una crescita considerevole ed ha trovato le ragioni di successo proprio nell'ambiente rurale (Paolucci, 1994; Contini, 2005). Esso rappresenta per il sistema agro-alimentare italiano un possibile veicolo di sviluppo verso funzioni ed attività anche di tipo turistico capace di sfruttare le occasioni che emergono dalla naturale vocazione del territorio rurale e nel fornire una articolata gamma di prodotti tipici di qualità (D'Amico, 2002; Gallucci, 2006; Pencarelli, 2006; Proto, 2006). Se l'agriturismo porta ad enfatizzare il forte legame esistente tra dinamiche turistiche e dinamiche imprenditoriali agricole, il modello organizzativo dell'albergo diffuso porta ad enfatizzare il legame tra dinamiche turistiche e dinamiche imprenditoriali immobiliari: da una parte, il comparto alberghiero diviene sempre più attrattivo di investimenti da parte di imprese/operatori immobiliari, dall'altra parte le imprese alberghiere ricercano non solo investitori immobiliari ma anche e soprattutto imprenditorialità immobiliare. Ciò la fine di valorizzare interi

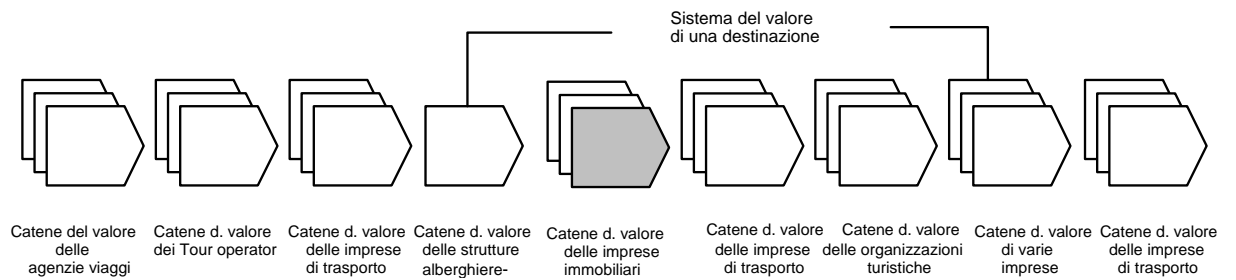
territori attraverso azioni di sviluppo delle risorse, sia umane sia strutturali, per la redditività del patrimonio immobiliare, come mezzo per elevare la qualità dell'hospitality dell'impresa. L'albergo diffuso svolge un ruolo centrale di raccordo tra il territorio, l'impresa immobiliare ed il turista, riuscendo a coniugare mirabilmente innovazioni di prodotto e di processo, di matrice sia immobiliare sia turistica. Ciò assume maggior valore in un contesto in cui la forte concorrenzialità porta ad una ridefinizione del modo di fare impresa turistica.

III.3. L'ALBERGO DIFFUSO

L'Italia è ricca di importanti opportunità per favorire l'innovazione nell'offerta turistica. Queste opportunità sono espressione del territorio e si possono sintetizzare nella combinazione sinergica di fattori di contesto territoriale, naturale e istituzionale (risorse paesaggistiche, condizioni climatiche favorevoli, tradizioni culturali e produttive, soprattutto di natura artigianale, vocazione dei terreni, sviluppo di organizzazioni turistiche e di servizi, riconoscimenti e marchi territoriali, sensibilità e partecipazione delle istituzioni) e fattori specifici delle imprese, sia di natura strutturale (dimensioni, numero di occupati, innovazioni tecnologiche e mercatistiche, ecc.) sia di capacità gestionali e organizzative, riflesse nelle performance aziendali (Valdani, Ancarani, 2000; Franch, 2002; Martini, 2005).

Tali fattori hanno generato una convergenza di diverse filiere all'interno dei sistemi del valore di più destinazioni turistiche in Italia. Invero, il sistema del valore di una destinazione turistica si può osservare sia dal punto di vista della concatenazione delle attività generatrici di valore per l'ospite (Fig. 33) sia dal punto di vista delle relazioni tra gli attori aziendali e gli attori istituzionali coinvolti nel processo di creazione del valore, in cui vieppiù assume valenza una gestione armonica ed integrata di tempo-conoscenza nei processi di innovazione delle imprese turistiche.

Fig. 33 – La catena del valore di una destinazione turistica



Fonte: ns elaborazione

Più in generale, nella prospettiva della valorizzazione dei sistemi locali, il rapporto tra competitività delle imprese e competitività del territorio, nel quale esse operano, viene analizzato nell’ambito di una concezione sistemica del territorio e di circolarità dei rapporti tra le diverse soggettività, tesa a dar rilievo, accanto alle componenti strutturali (infrastrutture fisiche) soprattutto al potenziamento delle componenti immateriali di un territorio (patrimonio culturale, competenze tecnologiche e manageriali, servizi, funzioni, informazioni, ecc..) e dei processi di interazione/comunicazione fra cittadini, imprese, mercati, istituzioni ed enti locali (Saxenian, 1994; Golinelli C.M., 2002; 2008). In questo ambito, per la valorizzazione della destinazione e dell’impresa turistica (Crouch, Ritchie, 2000), appaiono essenziali azioni volte al potenziamento delle relazioni delle imprese turistiche con le imprese appartenenti ad altre filiere al fine di garantire un’appropriata valorizzazione dell’intera area locale. Ciò per il conseguimento di quel “salto di qualità nell’ospitalità” che le imprese turistiche del territorio abruzzese debbono compiere per rafforzare la propria competitività sui mercati nazionali e internazionali, offrendo soluzioni innovative; con ciò anche risolvendo alcuni principali problemi riscontrati soprattutto a livello di governo delle destinazioni turistiche.

In questa ottica, la competitività delle imprese turistiche e del territorio di riferimento verrebbe in gran parte a dipendere dallo sviluppo reciproco delle rispettive capacità relazionali e di coordinamento, in una prospettiva coevolutiva mirata alla generazione del valore sistemico (Nahapiet, Ghoshal 1998; Paniccia 2002). Ne emerge, dunque, il ruolo chiave che nell’innovazione dell’impresa turistica possono svolgere istituzioni ed enti locali nel favorire l’integrazione e la coesione fra i diversi attori del complessivo sistema territoriale.

Tra gli attori aziendali e istituzionali coinvolti nel sistema del valore di una destinazione turistica, indubbiamente un ruolo di primo piano occupa la filiera immobiliare con i suoi variegati attori. Filiera turistica e filiera immobiliare integrano, ciascuna, più settori di attività dell'economia locale, legandosi altresì tra loro in modo sinergico ma non ancora compiutamente delineato. Sovente infatti l'immobiliare ed il turismo sono settori i cui collegamenti vengono confinati esclusivamente nella funzionalità reciproca. In realtà attraverso un approccio sistemico-imprenditoriale di analisi della destinazione turistica si possono individuare molteplici interrelazioni a forte potenziale sinergico tra i due richiamati settori e tra questi e la gran parte degli altri più rilevanti settori di attività produttiva presenti all'interno di una destinazione turistica (Keller, Bieger, 2008). Basti pensare al recente sviluppo in Italia di innovativi modelli di business nel settore alberghiero.

L'albergo, in questo legame tra immobiliare e turismo, si pone come anello di congiunzione tra il territorio, l'impresa immobiliare e il turista (Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M., 2007). Tale ruolo si rafforza allorché ci si trova di fronte a modelli più evoluti di albergo, come particolarmente l'"albergo diffuso", in cui si coniugano mirabilmente innovazioni di prodotto e di processo, di matrice sia immobiliare sia turistica (Tidd, et al., 1997).

III.3.1. ORIGINE E DINAMICA EVOLUTIVA DELL'ALBERGO DIFFUSO

L'albergo diffuso è un modello di ospitalità tipicamente italiano. Esso rappresenta per il sistema di offerta turistico, nazionale e internazionale un innovativo modello di ospitalità, tutto *made in Italy*, che sembra avere le caratteristiche per essere in linea con le esigenze più profonde e al tempo stesso più attuali per una domanda turistica "elitaria". L'albergo diffuso può essere definito come un albergo orizzontale situato in un centro storico con camere e servizi dislocati in edifici diversi ma vicini tra loro (Dall'Ara, 2002).

La nascita e la diffusione dell'albergo diffuso rientra in una tendenza generale di evoluzione dell'offerta turistica che da una parte ha reso più flessibile l'offerta

turistica alberghiera, dall'altra ha fatto sì che gli appartamenti per vacanza si caratterizzassero per l'offerta di alcuni servizi di tipo alberghiero.

L'albergo diffuso rappresenta un nuovo modo di essere e fare impresa turistica proponendosi sul mercato come un innovativo modello di ospitalità per il suo essere fortemente radicato nel territorio e quindi non decontestualizzato, come porterebbe accadere per qualsiasi altro modello ospitale come l'albergo tradizionale, e nella sua cultura, che diventano componenti di base dei servizi offerti al turista: le stanze, infatti, sono ricavate da edifici già esistenti ma ristrutturati secondo un approccio di natura squisitamente conservativa degli immobili del borgo, come condizione necessaria per assicurare una elevata qualità dell'attività di *hospitality*, nel momento in cui gli immobili stessi sarebbero diventati stanze dell'albergo.

L'albergo diffuso costituisce il frutto della coscienza della dimensione socio-culturale del tempo presente nella mente dell'imprenditore, intesa come forma di conoscenza delle esigenze provenienti dal sistema turistico nazionale, che va nella direzione di nuovi modelli di business alberghiero ⁽⁶⁾. In particolare l'imprenditore, coniugando nella sua azione di governo sapienza con tempestività e tempismo di azione, esprime uno stile imprenditoriale nuovo. Infatti, la suddetta idea sembra formarsi anzitutto sulla base di un rapporto dialettico con il contesto di riferimento, traducendosi tempestivamente in un progetto realistico, perché progettato in anticipo rispetto ai concorrenti potenzialmente interessati al territorio indagato e attuato al tempo giusto rispetto alle esigenze dei turisti, anche se soprattutto esteri. Tutto ciò si è tradotto nell'offerta di un servizio alberghiero innovativo, perché massimamente caratterizzato non solo dalla diffusione orizzontale delle unità ospitali ma anche e soprattutto dalla esaltazione delle risorse paesaggistiche, umane e storico-artistiche di attrattività del luogo.

La prima idea di albergo diffuso trova origine in Friuli Venezia Giulia nei primi anni 80' in occasione del processo di ricostruzione degli immobili colpiti dal

⁽⁶⁾ Il concetto di tempo socio-culturale, frutto soprattutto della ricerca sociologica sul tempo, sottolinea un importante aspetto: l'uomo, così come le organizzazioni, non connettono gli eventi fra di loro in maniera asettica, secondo uno sterile schema di sequenze temporali (createsi anteriormente ed a prescindere da ogni esperienza); al contrario, sono in grado di assemblare simbolicamente gli eventi secondo un filo temporale critico, derivante sia dalle personali esperienze maturate nel corso della vita sia dal retaggio di esperienze acquisite dalle generazioni precedenti che proprio nel tempo affonda le sue radici e viene mutuato di generazione in generazione. Così, un'ora ha sempre la durata di un'ora, così come un giorno ha sempre la durata di un giorno, ma se si sposta l'attenzione sui *contenuti* di un dato periodo di tempo allora ogni ora, ogni giorno appaiono come *unici e irripetibili*.

terremoto del 1976 e successiva riconversione degli stessi in strutture turistiche ricettive. Per diversi anni al concetto di albergo diffuso non è corrisposto un modello e una cultura dell'ospitalità radicato nel territorio, in grado di guardare alle esigenze più profonde della potenziale domanda turistica. Ciò non solo a causa di forti resistenze culturali da parte dei proprietari delle abitazioni che preferivano locare i propri appartamenti secondo modalità tradizionali, ma anche per l'effettiva assenza di riconoscimento legale del modello di ospitalità diffusa.

Ne sono un esempio i progetti di albergo diffuso avviati in Friuli Venezia Giulia (1982), in Emilia Romagna (1984) e nel Sannio (1987). Infatti si trattava più di *residence diffusi* che di "alberghi" non essendo prevista né una gestione alberghiera degli immobili né i normali servizi ricettivi.

Solo a partire dagli inizi degli anni '90, l'idea di albergo diffuso assume contorni più chiari e comincia ad essere concepito non tanto come una rete di appartamenti, quanto piuttosto come un'impresa turistica, in particolare un *albergo orizzontale*, situato in un borgo storico con camere e servizi dislocati in edifici diversi, sebbene tra loro vicini, e con servizi di ricevimento, ristorazione e amministrazione unitari.

Pur essendo un modello ospitale flessibile, l'albergo diffuso non si adatta sempre e comunque a tutte le realtà locali e a tutti i centri storici, ma richiede la presenza di alcuni requisiti di base:

- esistenza di un contesto a forte vocazione turistica e con un patrimonio di tradizioni (culturali, gastronomiche) da valorizzare in assenza della quale l'attuazione di qualsiasi piano di sviluppo turistico risulterebbe assai arduo;
- disponibilità di edifici e strutture di rilevanza storica e artistica di pregio all'interno del borgo storico, adatti ad ospitare un punto di accoglienza, camere, spazi comuni, sale, colazioni, un eventuale, ristorante, uffici e magazzini.;
- gestione unitaria per la fornitura di tutti i servizi per l'ospite;
- disponibilità di spazi per i servizi comuni adeguatamente ampi, sufficientemente vicini alla hall (massimo 200 metri di distanza) e facilmente accessibili e in posizione centrale rispetto alle camere per consentire oltre

all'accoglienza dei turisti anche lo svolgimento delle operazioni d'ufficio (contabilità, gestione, archivio);

- presenza in loco di servizi di base, commerciali, culturali e turistici, per residenti e non;
- capacità di progettazione, adeguata alle emergenti dinamiche competitive turistiche, per favorire le condizioni di sviluppo dell'albergo diffuso, che richiede necessariamente una nuova cultura dell'ospitalità, rafforzando in questo modo la competitività del settore turistico a livello locale e nazionale.

Il primo progetto turistico che riesce a sintetizzare tutti i requisiti di un albergo diffuso è stato realizzato nel 1995 nella Regione Sardegna in particolare nell'ambito del Piano di sviluppo turistico della Comunità Montana Marghine Planargia (Nuoro), in particolare a Bosa e successivamente ripreso a Santulussurgiu, nell'area di Montiferru. Attualmente in Italia si contano 50 strutture ricettive diffuse ma di queste solo 28 possono essere considerati alberghi diffusi (Fig. 34).

Fig. 34 - Mappatura degli alberghi diffusi in Italia – 31 dicembre 2008

Regione	N.	Alberghi Diffusi
Friuli Venezia Giulia	1	Forgaria Viva Monte Prat
Emilia Romagna	1	Al Vecchio Convento
Toscana	3	Il Borgo dei Corsi Locanda Senio Le Casette del Borgo
Umbria	1	Castello di Montignano
Marche	2	Casa Oliva Due Campanili
Lazio	2	Villa Retrosi Settelune
Abruzzo	2	Sextantio La Casa di Costanza
Molise	3	La Dimora del Castello Palazzo Ducale Residenza Sveva
Sardegna	1	Omu Axiu

Puglia	6	Sotto le Cummerse Trullidea Borgo di Oria Vecchia Mottola La Galatea Trulli Holiday
Basilicata	1	Borghi di Basilicata
Calabria	1	Casabarbieri
Sicilia	1	Val di Kam

Fonte: ns elaborazione

L'incidenza delle strutture ricettive di ospitalità diffusa è molto limitata rispetto alla capacità ricettiva nazionale; ma i caratteri dell'albergo diffuso ben si prestano a soddisfare quelle che sono le esigenze di una nuova tipologia di turista, colto, ben informato ed alla ricerca di un servizio personalizzato ed autentico; tuttavia rimane sempre dominante un turismo di massa rivolto all'offerta tradizionale, anche se si nota un costante trend decrescente nei campeggi e nei villaggi turistici a favore di nuove forme di ospitalità.

L'albergo diffuso, al contrario dell'agriturismo, si presenta come un'esperienza in una comunità viva, che permette di immergersi completamente nella vita di un borgo con la sua cultura e le sue tradizioni locali, mentre l'agriturismo propone un'esperienza abbastanza "solitaria", volta più ad un contatto diretto con la natura che con la comunità.

Il consenso ottenuto negli ultimi anni dall'albergo diffuso lascia intravedere una possibilità di sviluppo e di diffusione importante, proprio per la sua novità e per il suo carattere prettamente italiano che affascina per lo più turisti stranieri alla ricerca di qualità, di originalità e soprattutto di autenticità.

III.3.2. IMPRESA TURISTICA, IMPRESA IMMOBILIARE E TERRITORIO

Il modello organizzativo dell' "albergo diffuso" porta ad enfatizzare il legame tra dinamiche turistiche e dinamiche imprenditoriali immobiliari: da una parte, il comparto alberghiero diviene sempre più attrattivo di investimenti da parte di imprese/operatori immobiliari, dall'altra parte le imprese alberghiere ricercano non

solo investitori immobiliari ma anche e soprattutto imprenditorialità immobiliare, capace di *valorizzare interi territori* attraverso azioni di sviluppo delle risorse, sia umane sia strutturali, per la redditività del patrimonio immobiliare, come mezzo per elevare la qualità dell' *hospitality* dell'impresa.

In particolare, dalle analisi svolte, emerge chiaramente l'influenza del territorio sulla capacità competitiva dell'albergo diffuso, in termini di attrattività di flussi turistici, soprattutto stranieri. Tale influenza sembra essere massimamente esercitata dalla qualità dell'attività di *hospitality* effettuata dall'albergo, dal paesaggio e dalle risorse storico-artistiche locali piuttosto che dalla governance del territorio che, sovente, dimostra scarsi livelli di managerialità.

Indubbiamente, così come da tempo sostenuto in letteratura, il marketing territoriale, con il potenziale di conoscenze e di diffusione di informazioni che lo caratterizza, può rappresentare un primo importante passo per la valorizzazione sia dell'impresa turistica, e segnatamente dell'albergo diffuso, sia del territorio nel quale esso è inserito. Tuttavia, questa è una condizione necessaria ma non sufficiente. Non va infatti dimenticato che la visibilità è anzitutto connessa al "saper fare" di ogni singola impresa nei propri processi di produzione e che tale sapere deriva massimamente da un processo, affatto semplice, di razionalizzazione dell'attività d'impresa che, oltre ad esprimersi nella capacità di applicazione di tecnologie avanzate (standardizzate), si estende oltre i confini della singola impresa, richiedendo, anche per questo, elevate capacità relazionali e di coordinamento degli imprenditori con il contesto di riferimento.

Lo sviluppo di adeguate strategie di cooperazione tra gli operatori coinvolti, miranti anzitutto alla crescita tecnico-culturale delle imprese turistiche italiane, sembrerebbe rappresentare un elemento chiave ai fini del consolidamento e delle dinamiche di innovazione all'interno della destinazione turistica. In sintesi, si tratta di tener conto al contempo sia delle modalità di valorizzazione economica dei fattori territoriali sia delle modalità di assetto gestionale ed organizzativo delle piccole imprese turistiche, adeguate per competere in un mercato allargato.

Ne risulterebbero importanti effetti in termini di conservazione e valorizzazione di patrimoni storici, sociali e culturali di paesi, come quelli europei, ricchi di

produzioni tradizionali e tipiche che spesso, soprattutto in Italia, assumono connotati di eccellenza.

Innanzitutto, appare opportuno analizzare in ottica manageriale le caratteristiche strutturali, gestionali ed organizzative, nonché il ruolo imprenditoriale effettivo e potenziale delle imprese turistiche nell'ambito della filiera turistica di appartenenza. Segnatamente, l'analisi dovrebbe focalizzarsi sui processi di creazione e di gestione della conoscenza per l'evoluzione delle competenze sia delle imprese che ricoprono posizioni di leadership all'interno dei singole destinazioni turistiche sia delle imprese che non operano all'interno di particolari destinazioni turistiche.

Inoltre occorre soffermare maggiormente l'attenzione sulla effettiva e potenziale configurazione dei rapporti intersistemici (struttura e tipologia di relazioni instaurate) fra le diverse entità turistiche e non presenti in un determinato contesto territoriale locale. Sotto questo profilo è importante verificare se le differenze riscontrabili nelle dinamiche competitive delle diverse destinazioni turistiche presenti all'interno di un medesimo Paese siano da collegare effettivamente a dotazione differenti delle componenti soprattutto immateriali del contesto territoriale di origine della destinazione turistica.

Infine, occorre ampliare l'analisi sul ruolo e sulle specificità delle istituzioni, naturalmente preposte alla governance del territorio, nella formazione e nello sviluppo di adeguati livelli di relazionalità in definite destinazioni turistiche, valutandone gli effetti in termini di innesco di dinamiche coevolutive tra le imprese locali, turistiche e non, e l'ambiente economico e sociale di riferimento.

Contestualmente, si potranno identificare per ciascuna specifica destinazione turistica le dimensioni rilevanti - istituzionali e di mercato - su cui fondare progetti di innovazione capaci effettivamente di generare valore sistemico, nella prospettiva della competizione globale in campo turistico.

III.3.3. IL SUCCESSO DELL'ALBERGO DIFFUSO SEXTANTIO

L'albergo diffuso che ha fatto scuola in Italia in ambito turistico, in cui si combinano mirabilmente innovazione di servizio e innovazione di processo, di matrice sia immobiliare sia turistica, è l'albergo diffuso Sextantio.

Sextantio s.r.l. nasce nel 1999 grazie all'idea di Daniele Elow Kihlgren, imprenditore di origine italo-svedese, di realizzare una struttura ricettiva diffusa all'interno dell'antico borgo di Santo Stefano di Sessanio in Abruzzo, ormai da anni abbandonato. L'albergo è dislocato su una superficie di circa 3.500 mq, pari al 35% della superficie del borgo.

Sextantio rappresenta per il sistema di offerta turistico, nazionale e internazionale, un nuovo modo di essere e fare impresa turistica proponendosi sul mercato come un innovativo modello di ospitalità per il suo essere fortemente radicato nel territorio e nella sua cultura, che diventano componenti di base dei servizi offerti al turista: le stanze, infatti, sono ricavate da edifici già esistenti ma ristrutturati. La struttura accoglie 46 stanze, botteghe di artigianato locale, una cantina di prodotti enogastronomici tipici, una locanda specializzata nella gastronomia della montagna abruzzese, un centro benessere, un centro escursioni e una sala conferenze.

Già nell'idea imprenditoriale di Sextantio è presente una coscienza della dimensione socio-culturale del tempo (Paniccìa, 1999; 2002; 2005; 2006; 2007), inteso come forma di conoscenza delle esigenze provenienti dal sistema turistico nazionale, che andava nella direzione di nuovi modelli di business alberghiero, quali segnatamente l'albergo diffuso ⁽⁷⁾.

Altresì, subito dopo la costituzione dell'impresa, l'imprenditore, coniugando nella sua azione di governo sapienza con tempestività e tempismo di azione, esprimeva uno stile imprenditoriale nuovo in quegli anni e per quel territorio, frutto di una cultura olistica in cui era già presente il senso del sociale mirabilmente integrato con l'efficientismo imprenditoriale. Infatti, la suddetta idea sembra formarsi anzitutto sulla base di un rapporto dialettico con il contesto di riferimento, traducendosi tempestivamente in un progetto realistico, perché progettato in anticipo rispetto ai

⁽⁷⁾ Il concetto di tempo socio-culturale, frutto soprattutto della ricerca sociologica sul tempo, sottolinea un importante aspetto: l'uomo, così come le organizzazioni, non connettono gli eventi fra di loro in maniera asettica, secondo uno sterile schema di sequenze temporali (createsi anteriormente ed a prescindere da ogni esperienza); al contrario, sono in grado di assemblare simbolicamente gli eventi secondo un filo temporale critico, derivante sia dalle personali esperienze maturate nel corso della vita sia dal retaggio di esperienze acquisite dalle generazioni precedenti che proprio nel tempo affonda le sue radici e viene mutuato di generazione in generazione. Così, un'ora ha sempre la durata di un'ora, così come un giorno ha sempre la durata di un giorno, ma se si sposta l'attenzione sui *contenuti* di un dato periodo di tempo allora ogni ora, ogni giorno appaiono come *unici e irripetibili*.

concorrenti potenzialmente interessati al territorio indagato e attuato al tempo giusto rispetto alle esigenze dei turisti, anche se soprattutto esteri.

Tutto ciò si è tradotto nell'offerta di un servizio alberghiero innovativo, perché massimamente caratterizzato non solo dalla diffusione orizzontale delle unità ospitali ma anche e soprattutto dalla esaltazione delle risorse paesaggistiche, umane e storico-artistiche di attrattività del luogo.

Ripercorrendo la dinamica evolutiva dell'impresa, dalla sua costituzione ad oggi, si può dire che un primo importante risultato di uno sforzo congiunto sotto il profilo cognitivo-temporale da parte di Daniele Khilgren fu l'acquisto e la ristrutturazione secondo un approccio di natura squisitamente conservativa degli immobili del borgo, come condizione necessaria per assicurare una elevata qualità dell'attività futura di *hospitality*, nel momento in cui gli immobili stessi sarebbero diventati stanze dell'albergo. L'esigenza di ridestinazione d'uso storico del patrimonio immobiliare, attraverso un approccio di natura conservativa, si spinge fino alla valorizzazione di quelle tracce di vissuto presenti persino negli intonaci e nelle stratificazioni degli immobili.

Con grande sapienza e tempestività Khilgren procurò le necessarie risorse finanziarie attraverso la vendita di appartamenti e terreni di famiglia e si preparò ad affrontare, su un territorio quale quello abruzzese, dedito da sempre, in modo quasi esclusivo, all'agricoltura, una serie di problemi sia di natura legale sia di natura finanziaria.

Successivamente, un grosso sforzo progettuale è stato realizzato in collaborazione con importanti istituzioni locali (quali la Facoltà di Architettura dell'Università di Pescara, il museo delle Genti d'Abruzzo, Ente Parco Gran Sasso e Monti della Laga, la Regione, la Provincia, il Comune) e imprese immobiliari per recuperare l'autenticità del patrimonio immobiliare del borgo ed evitare che la sua ridestinazione turistica potesse essere contaminata dalla commistione di stili di ristrutturazione e da arredamenti riproposti non originari per provenienza e per caratteristiche, sia tipologiche sia stilistiche, dell'epoca medievale.

Il tentativo di recuperare l'autenticità del patrimonio immobiliare originario è stato perseguito rimuovendo le stratificazioni architettoniche estranee all'originaria struttura, reintegrando gli elementi mancanti con elementi analoghi di recupero

locale, restaurando le parti più delicate utilizzando la tecnologia più avanzata in modo impercettibile per la dotazione dell'impiantistica necessaria.

Questo sforzo fu il primo evidente segnale di come l'impresa si caratterizzasse per una prospettiva temporale orientata al futuro, associata ad una forte competenza temporale (Paniccia, 1999; 2002; 2005; 2006; 2007). Infatti, grazie alla presenza di entrambi questi elementi, l'impresa riuscì a crescere rapidamente e puntualmente divenendo contesto di attrazione di flussi turistici soprattutto stranieri in loco.

In ottica di adeguata gestione di tempo-conoscenza per la creazione del valore della destinazione turistica, già in questa prima fase di avvio dell'attività, l'imprenditore ha dimostrato di saper anticipare con sapienza i futuri eventi e gli effetti ad essi conseguenti, riuscendo così a sviluppare con tempismo ed utilizzare tempestivamente tutte le conoscenze disponibili per valutare l'evoluzione futura dell'impresa in rapporto all'evoluzione dei futuri scenari nel settore turistico che si stavano profilando (coevoluzione impresa-ambiente). A fronte di scenari turistici sempre più orientati alla soddisfazione di una clientela esigente ed esperta, non più attratta esclusivamente dai monumenti della classicità ma sensibile alle note di folklore ed agli aspetti antropologici e culturali della tradizione abruzzese, l'ospite di Sextantio si immerge nella cultura locale partecipando alla vita del borgo e riscopre sensazioni ed emozioni al cospetto di una natura incontaminata e affascinante. Sextantio, infatti, offre oggi al turista la possibilità di soggiornare in case e palazzi ristrutturati per essere vere abitazioni, con aspetti strutturali, quali muri, spazi, infissi, arredi ed impianti diversi da quelli progettati per una struttura ricettiva tradizionale.

Tale risultato è senza dubbio conseguenza di un processo dialettico di natura anzitutto culturale tra l'impresa e il suo contesto di riferimento, che ha caratterizzato l'impresa fin dalla fase di avvio dell'attività e si è sviluppato progressivamente nel corso degli anni fino ad oggi arricchendosi sempre di nuovi contenuti. Tutto questo, s'intende, rapportato al grado, ancora contenuto, di complessità caratterizzante il contesto turistico abruzzese e il correlato modello temporale (modo di intendere e gestire il tempo nel turismo).

La rapidità e la puntualità con cui sono stati realizzati – con successo – cambiamenti anche radicali alla iniziale struttura operativa dell'albergo per valorizzare la nuova concezione del produrre il servizio alberghiero nell'ottica

dell'albergo diffuso e soprattutto lo sviluppo accelerato avuto dall'impresa, che ha registrato una sempre più crescente presenza di flussi di turistici di livello internazionale, rappresentano segnali evidenti di una straordinaria duplice capacità di sincronizzazione. Anzitutto quella di sincronizzazione culturale tra tempi interni all'impresa e quelli esterni propri del contesto di riferimento, dimostrata a livello di governo dell'impresa, che ha consentito di progettare i giusti (adeguati nei tempi e con i tempi) interventi di modificazione del preesistente assetto strutturale dell'impresa. A questa capacità si è mirabilmente accompagnata quella di sincronizzazione meccanicistica dei tempi all'interno della struttura operativa, che ha reso possibile implementare quanto progettato a livello di governo.

Tutto ciò dimostra come l'impresa abbia agito al tempo giusto, potenziando altresì il rapporto dialettico circolare con il contesto di riferimento sempre più nella prospettiva della *coevoluzione intersistemica* ⁽⁸⁾. In questo, un ruolo fondamentale ha giocato anzitutto lo stile e la cultura d'impresa di Khilgren, che avrebbe fatto della Sextantio un esempio importante di riferimento nella storia del turismo, nazionale e internazionale, identificando un nuovo ruolo dell'impresa alberghiera e dell'imprenditore nel contesto economico, sociale e culturale locale. La capacità di progettazione sapiente secondo una prospettiva temporale futura di Khilgren ha di fatto reso Sextantio un vero e proprio modello di *gestione territoriale* orientato alla rivitalizzazione sociale ed economica del territorio abruzzese anche attraverso la creazione di nuova imprenditorialità locale. Nell'immediato futuro saranno riattivate altre tradizionali botteghe artigianali (dell'oreficeria, della tessitura, del tombolo e della ceramica), tutte dotate delle strumentazioni autentiche e secolari e assegnate in comodato d'uso gratuito agli anziani del paese; si porterà a compimento l'acquisto dei terreni limitrofi al borgo per organizzare una gestione agricola finalizzata alla coltivazione di tipicità enogastronomiche (lenticchie, il cece, il farro formaggio pecorino, tartufo nero) che hanno caratterizzato il territorio, nonché varietà colturali

⁽⁸⁾ Il termine *coevoluzione*, mutuato dagli studi antropologici e biologici, indica quel processo nel quale lo sviluppo di due specie A e B è interdependente, in quanto i cambiamenti dell'una sono la base per i cambiamenti dell'altra e viceversa. Due specie interdependenti, quindi, tendono ad evolvere reciprocamente in un ciclo senza fine, cogenerando nuove capacità. Nelle discipline aziendalistiche e organizzative, questa impostazione è particolarmente enfatizzata in alcuni recenti studi, soprattutto olandesi ed anglosassoni, per la cui indicazione bibliografica si rinvia a PANICCIA (2002). Ai fini del presente lavoro, si rimarca che con il termine *coevoluzione* si vuole soprattutto porre l'accento sulla *sincronizzazione* delle dinamiche cognitive dell'impresa in rapporto alla *variabilità* del contesto di riferimento, interno ed esterno.

(il *crocus sativus* dal quale si ottiene lo zafferano, mandorle e pasta di altissima qualità) altrove abbandonate o scomparse ma che l'isolamento storico di queste aree ha permesso di conservare.

Già questo mostra come, rispetto alle tradizionali strutture alberghiere presenti in loco, in cui prevale un modello di albergo caratterizzato da un relativo isolamento dal contesto, il sistema impresa Sextantio introduce la tendenza innovativa a cercare e sviluppare punti di contatto con il territorio di riferimento anche in ordine a problematiche (etiche, sociali, culturali) che vanno apparentemente al di là dei ristretti interessi impresa-mercato.

Su queste basi l'impresa è riuscita, nel corso degli anni fino ad oggi, non solo ad evolvere innovando consapevolmente in contesti maggiormente complessi, preservando la sua autonomia e la sua identità, ma sempre più a porsi in una prospettiva di coevoluzione intersistemica, generando essa stessa innovazione utile al progresso sia economico sia culturale della società locale e, più in generale, nazionale. Ciò sebbene abbia favorito la creazione di condizioni di contesto locale che hanno attirato flussi turistici e facilitato, in questo modo, la permanenza del turista nell'intera area, tuttavia l'analisi empirica dimostra come questa destinazione turistica debba ancora appieno esprimere il proprio potenziale.

Riordinando gli elementi di analisi fin qui sviluppati è possibile individuare le competenze distintive alla base del successo dell'impresa Sextantio:

- a) capacità di progettazione sapiente, tempestiva e tempistica di un modello di gestione territoriale orientato alla rivitalizzazione sociale ed economica del territorio abruzzese anche attraverso la creazione di nuova imprenditorialità locale;
- b) grande attenzione prestata ai rapporti con le imprese immobiliari locali per il recupero strutturale delle autenticità del patrimonio immobiliare del borgo;
- c) riproposizione in ottica filologica di alcuni aspetti delle culture materiali autoctone sempre presenti nella memoria degli anziani (i materassi di lana, lenzuola e tovaglie tessute con i telai tradizionali, coperte tinte con colori naturali);

- d) utilizzo di tecnologie sofisticate ma occulte (impianti elettrici con segnali a bassa tensione e comandi remoti, impianto di teleriscaldamento e telegestione con sistema radiante sotto il pavimento, reti intranet, internet, satellitare).

L'insieme di queste competenze riflette una straordinaria capacità di visione sistemica dell'innovazione da parte dell'impresa, che conduce direttamente a sviluppare alcune prime considerazioni sul delicato rapporto tra impresa turistica, impresa immobiliare e territorio per la progettazione del valore di una destinazione turistica.

La dinamica evolutiva di Sextantio costituisce senza dubbio una testimonianza di quanto l'interazione tra dinamiche temporali e dinamiche cognitive, ove adeguatamente gestita in chiave sistemica, possa contribuire alla creazione del valore d'impresa attraverso innovazione.

Nel corso di questa analisi si sono delineate le influenze, anche profonde, del binomio tempo-conoscenza nel rapporto di armonica evoluzione con il territorio. Ne è emerso il ruolo determinante del tempo dell'esperienza nella strutturazione dei concreti comportamenti dell'impresa, sia di natura strategica sia di natura operativa.

Come concorre a dimostrare la stessa storia di Sextantio è soprattutto la coscienza della dimensione socio-culturale del tempo e la consapevolezza del ruolo strumentale che, rispetto a quest'ultima, svolge la dimensione meccanicistica ad agevolare il suddetto rapporto, consentendo più volte all'impresa non solo di elaborare tempestivamente progetti innovativi e validi in rapporto alle evoluzioni del sistema turistico, ma soprattutto di attuarli con tempismo, preservando l'unità e l'integrità del sistema impresa.

Anche su queste basi, che hanno indubbiamente contribuito in misura rilevante allo sviluppo del processo dialettico circolare tra l'impresa e il suo contesto, Sextantio è riuscita progressivamente a porsi sempre più consapevolmente in un rapporto di coevoluzione intersistemica, affermando la sua tradizione di impresa innovativa e la sua valenza nel progresso economico e culturale del sistema turistico, locale e nazionale. Sotto questo profilo, l'esperienza Sextantio dimostra come la possibilità di creare valore attraverso l'innovazioni dipenda non solo dalla capacità strutturale del sistema impresa di soddisfare nei tempi e nei modi adeguati

autonomamente le esigenze emergenti dal contesto di riferimento e - a monte - dalla capacità di innescare, sulla base anzitutto di una visione integrata di tempo e conoscenza, un processo di coevoluzione intersistemica coinvolgente il territorio in cui è inserita ma anche da una adeguata governance, in chiave sistemica, di quest'ultimo.

A quest'ultimo aspetto in particolare, si riconducono disfunzioni del binomio produzioni turistiche innovative -competitività; disfunzioni alla cui base riteniamo, anche alla luce dei risultati conseguiti con questo *case study*, siano essenzialmente due fattori di fondo.

Il primo riguarda *l'imprenditorialità del sistema turistico italiano*: essa sarà tanto più elevata quanto più le varie destinazioni turistiche territorialmente diversificate, si dimostreranno capaci di coniugare i tradizionali punti di forza anzitutto con una rinnovata capacità imprenditoriale di progettazione, adeguata alle nuove dinamiche competitive in ambito turistico.

Il secondo fattore attiene al *ruolo di supporto operativo delle istituzioni ed alla loro stessa capacità di rinnovarsi* per favorire, alimentandole adeguatamente nel tempo, le condizioni di sviluppo - soprattutto qualitativo - delle piccole imprese turistiche e, per questa via, rafforzare la competitività nazionale in ambito turistico. Tra queste condizioni sembra porsi in primo piano la criticità del ruolo dei "meta-organizzatori" per lo sviluppo competitivo delle imprese turistiche, soprattutto di minori dimensioni, vale a dire di istituzioni locali che dovrebbero generare e sostenere nel tempo relazioni con le imprese operanti nel contesto specifico di appartenenza, innescando, altresì, relazionalità tra le imprese stesse (Rullani, 1999).

Laddove ve ne sono le condizioni, indubbiamente la riscoperta e la valorizzazione dei prodotti turistici innovativi - all'interno di un sistema turistico caratterizzato oggi da elevati livelli di complessità e di industrializzazione, nonché da progressiva standardizzazione dei servizi - costituisce il tentativo per recuperare competitività a livello di sistema paese, facendo leva sulle specificità e autenticità delle tradizioni dei luoghi. Tali prodotti, infatti, sono espressione di valori storici e culturali di un paese, così come di una destinazione turistica dove il settore immobiliare gioca un ruolo centrale.

III. 4 METODOLOGIA DELL'ANALISI

Obiettivo del presente lavoro è verificare se lo sviluppo di innovative formule turistiche ricettive di piccole dimensioni quali l'agriturismo e l'albergo diffuso, generate dal rapporto che si viene a creare tra l'impresa e l'ambiente, può costituire una modalità per l'avvio di un processo di creazione di nuova imprenditorialità, in un'area come quella italiana caratterizzata da una forte vocazione turistica (⁹).

In virtù di ciò, la domanda di ricerca posta è verificare se lo sviluppo dei rapporti intersistemici di matrice cooperativa, tra le imprese agrituristiche e gli alberghi diffusi e tra queste strutture e il contesto socio-economico di riferimento, possa rappresentare una possibile modalità per rafforzare la propria competitività sui mercati internazionali (¹⁰). Si ritiene che il perseguimento del suddetto obiettivo possa costituire un importante punto di partenza diagnostico per la ricerca di specifiche soluzioni che, coerentemente con le situazioni contestuali, si dimostrino capaci di potenziare le dimensioni *istituzionali* e di *mercato* considerate necessarie per il rafforzamento della competitività della realtà indagata.

L'*imprenditorialità*, intesa quale espressione del *come* è o dovrebbe essere svolta la funzione di governo strategico dell'impresa (Fazzi 1982), pone in primo piano il tema delle capacità imprenditoriali. In contesti caratterizzati da una generalizzata presenza di deboli requisiti di imprenditorialità, è di importanza fondamentale generare e sviluppare quelle capacità imprenditoriali, in primo luogo *interpretative*,

(⁹) In letteratura esiste una divergenza di interpretazione sui criteri idonei a distinguere le imprese in ordine alle qualifiche dimensionali (grande, media, piccola). Ciò si giustifica in gran parte per il fatto che le imprese e le loro realtà ambientali presentano notevoli differenze individuabili sui piani anche completamente diversi (strategico, organizzativo, gestionale, proprietario e imprenditoriale). Per questo motivo risulta oltremodo arduo individuare un unico criterio distintivo mentre appare relativamente più corretto superare il problema adottando più criteri differenziali, magari statisticamente misurabili, appartenenti a piani diversi (Panati, Golinelli, 1991). Tale problema è stato affrontato in vario modo, ma da un esame dei diversi tentativi proposto, sembra emergere una generale carenza di soluzioni. A ben vedere, l'affermazione secondo cui al concetto di dimensione non corrisponde un significato pratico e scientifico assoluto, sembra essere sul piano teorico la più rigorosa. Ciò detto, l'agriturismo e l'albergo diffuso possono essere considerate imprese minori che rappresentano, all'interno della categoria delle pmi, "la dimensione più piccola, quasi al confine con 'artigianato'" (Panati, Golinelli, 1991).

(¹⁰) Indubbiamente, così come da tempo sostenuto in letteratura, almeno sotto il profilo teorico, i rapporti di matrice cooperativa, *inter* e *infra* sistemici, con la circolarità delle conoscenze e delle informazioni che li caratterizza, possono rappresentare una opportunità per stimolare e sviluppare, soprattutto attraverso l'innescò e la diffusione di processi di apprendimento e sperimentazione, molti attributi dell'imprenditorialità (Rullani 1992; 2002).

progettuali e organizzative, indispensabili per attivare comportamenti strategici adeguati alle dinamiche di contesto, anche attraverso l'innesco o la partecipazione a sistemi relazionali ⁽¹⁾. Certo è che tali capacità si presuppongono la presenza di una condizione imprescindibile: la *fiducia*.

L'imprenditore, infatti, quale figura chiave dell'impresa, soprattutto di minori dimensioni, con le sue competenze e conoscenze ma anche con le sue doti personali come il saper dare e ispirare fiducia, la prontezza nel decidere, la determinazione, l'intuito, l'astuzia, la sensibilità verso gli altri, la capacità di coinvolgimento, può determinare le sorti dell'impresa, agevolando o, al contrario, ostacolando o, ancora, connotando in modo peculiare lo sviluppo della propria impresa (Cafferata 1997; Marchini 1997; Lorenzoni 1996; Brunetti, Corbetta 1996; Golinelli 1992, 1995; Baccarani 1995).

La cooperazione tra gli attori lungo la filiera turistica nazionale nonché tra questi e altre imprese e istituzioni sociali del contesto di riferimento può stimolare e agevolare l'accesso a circuiti esterni di apprendimento, validi sia per le imprese sia per le Istituzioni. Anche per questo, la cooperazione sembrerebbe rappresentare, almeno dalle indagini fin qui condotte, una via essenziale per il rafforzamento della competitività della filiera turistica indagata.

In definitiva, quindi, è soprattutto il contesto socio-culturale nazionale, con il connesso sistema di relazioni sociali, quello che appare rivestire un ruolo maggiormente critico nel determinare le concrete possibilità di cooperazione tra le imprese (Granovetter 1985; Nahapiet, Ghoshal 1998). Ne emerge, dunque, il ruolo chiave che, accanto alle Istituzioni locali (particolarmente, Regione, Provincia, Comune, CCIAA, Associazioni di categoria), soprattutto le Università locali, possono svolgere per innalzare il livello di relazionalità nel contesto locale, quindi la competitività delle imprese turistiche che in tale contesto operano (Saxsenian, 1994).

⁽¹⁾ Si precisa che in precedenti ricerche empiriche finalizzate allo studio dei processi di sviluppo delle imprese di minori dimensioni operanti nel Lazio, particolarmente manifatturiere, si è avuto modo di riscontrare una carenza di imprenditorialità a livello di economia regionale nel suo complesso e la necessità di interventi volti a favorire anzitutto la *crescita culturale* dell'imprenditoria locale. Ciò come condizione imprescindibile per lo sviluppo delle imprese minori locali (Paniccia 1994; 2000).

III. 4.1. LA SELEZIONE DEL CAMPIONE

L'indagine su campo è risultata particolarmente utile per la definizione del campione da intervistare e, conseguentemente, per l'individuazione della prevalente natura del sistema di relazioni che caratterizza questo particolare settore e per una prima valutazione circa la sua proficuità nella prospettiva della competizione globale.

Le rilevazioni sono avvenute attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione stratificato di convenienza di attori (aziendali e istituzionali) operanti lungo la filiera turistica, opportunamente adattato in funzione delle loro differenze.

Sono state altresì effettuate *indagini di approfondimento* intervistando direttamente sia le imprese agrituristiche sia gli alberghi diffusi, sia le Istituzioni (Regione, Provincia, Comune, CCAA) tra cui le Associazioni di categoria, segnatamente Agriturist, Turismo verde. In tali indagini di approfondimento, particolare rilievo si è posto sugli aspetti sociologici e psicologici che ruotano attorno al tema.

Scopo principale di queste analisi su campo è stato quello di fornire alcune prioritarie linee d'intervento che, coerentemente con le situazioni contestuali, possano realmente favorire lo sviluppo della competitività dell'imprenditoria delle imprese turistiche di piccole dimensioni con l'avvio di proficui processi di cooperazione interaziendale oltremodo vantaggiosi per lo sviluppo del sistema turistico nazionale.

Le rilevazioni sono avvenute attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione stratificato di imprese agrituristiche ed alberghi diffusi. Quest'ultimo è stato identificato utilizzando il criterio della significatività delle diverse popolazioni delle suddette imprese ricettive. In particolare, in riferimento alla popolazione di imprese agrituristiche e per le finalità del presente studio, si è partiti dall'ultima rilevazione Istat 2006 secondo cui il numero delle imprese agricole in Italia autorizzate all'esercizio dell'agriturismo sono pari a 17.720 così distribuite: alloggio 14.822, ristorazione 8.516, degustazione 3.224 e altre attività (equitazione, escursionismo, osservazioni naturalistiche, trekking, mountain bike, corsi, sport, varie) 9.715; con riferimento invece agli alberghi diffusi, si operata una selezione

analizzando singolarmente soltanto quelli facenti parte dell'Associazione Alberghi Diffusi (AD) pari a 28.

Le rilevazioni sono state possibili anche grazie al contributo informativo sia dei dati Istat sia delle Associazioni di categoria - Agriturist, Confagricoltura, Turismo Verde, Terra nostra, Associazione Alberghi diffusi (AD).

Tali indagini di approfondimento, nelle quali si è, peraltro, posto particolare attenzione agli aspetti sociologici e psicologici che ruotano attorno al tema, hanno consentito sia di meglio cogliere il fenomeno relazionale, non sempre di immediata visibilità esterna, sia di individuarne alcuni aspetti critici per la competitività delle piccole imprese turistiche.

Nel complesso, quindi, l'indagine è stata svolta su un campione di 14.850 unità, che comprende: 14.822 imprese agrituristiche autorizzate all'esercizio dell'alloggio e 28 alberghi diffusi. Il tasso di adesione alla compilazione del questionario, ad oggi, è pari al 49%. Ciò, a motivo della mancata disponibilità di alcune imprese agrituristiche e di alcuni alberghi diffusi alla compilazione del questionario.

III.4.2. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

L'analisi tiene conto delle rilevazioni sulle percezioni espresse dagli attori intervistati (aziendali e istituzionali) sulla natura cooperativa-fiduciaria e antagonistica-opportunistica delle relazioni stesse. Parimenti, si è tenuto conto delle informazioni assunte dagli attori istituzionali coinvolti, più o meno direttamente, nel funzionamento della filiera turistica. Analogamente alle esperienze di studio di alcune filiere turistiche regionali è stato possibile riscontrare la convivenza di aspetti di concorrenza e di cooperazione, sia pure, questi ultimi, in misura alquanto ridotta.

I rapporti di matrice cooperativa tra imprese e tra queste e le Istituzioni sociali si esplicano in svariate forme e si collegano massimamente ai valori sociali e culturali del proprio ambiente di riferimento, riconducendosi prevalentemente al concetto di reciprocità insito nelle organizzazioni distrettuali (Dei Ottati 1992; Cafferata, 1993; Cafferata, Iasevoli, 2003; Cafferata, Cerruti 2005).

Con riferimento alla realtà indagata, la cooperazione potrebbe rappresentare una possibile modalità anche per la soluzione di uno fra i problemi più cruciali quale

l'incremento del valore aggiunto prodotto dalle imprese turistiche e, di riflesso, il rafforzamento del loro potere di mercato, con effetti benefici su tutta la filiera turistica e, più in generale, sul contesto socio-economico locale.

Le imprese agrituristiche e gli alberghi diffusi, invero, attraverso mirate azioni congiunte, anche coinvolgenti le istituzioni finanziarie locali, potrebbero realizzare gli investimenti necessari soprattutto per potenziare il proprio sistema di offerta.

Un'altra forma di cooperazione può riguardare la determinazione dei prezzi delle stanze che dipendono non solo dalle dinamiche di mercato nazionali e internazionali ma anche da quelle che originano a livello locale; anche la nascita di una nuova iniziativa imprenditoriale o lo sviluppo di nuove tecnologie possono essere frutto di una strategia di cooperazione coinvolgente partner finanziari.

La cooperazione, soprattutto la condivisione di risorse, finanziarie, tecnologiche, umane, può condurre verso nuovi assetti organizzativi (strutture reticolari) attraverso cui si possono, tra l'altro, perseguire processi di crescita esterna, superare i vincoli connessi alla limitazione delle risorse/competenze interne delle singole imprese operanti lungo la filiera locale, fronteggiare meglio la concorrenza.

Nel complesso, i risultati cui si è pervenuti finora forniscono una rappresentazione alquanto significativa della carenza di cultura alla cooperazione intersistemica.

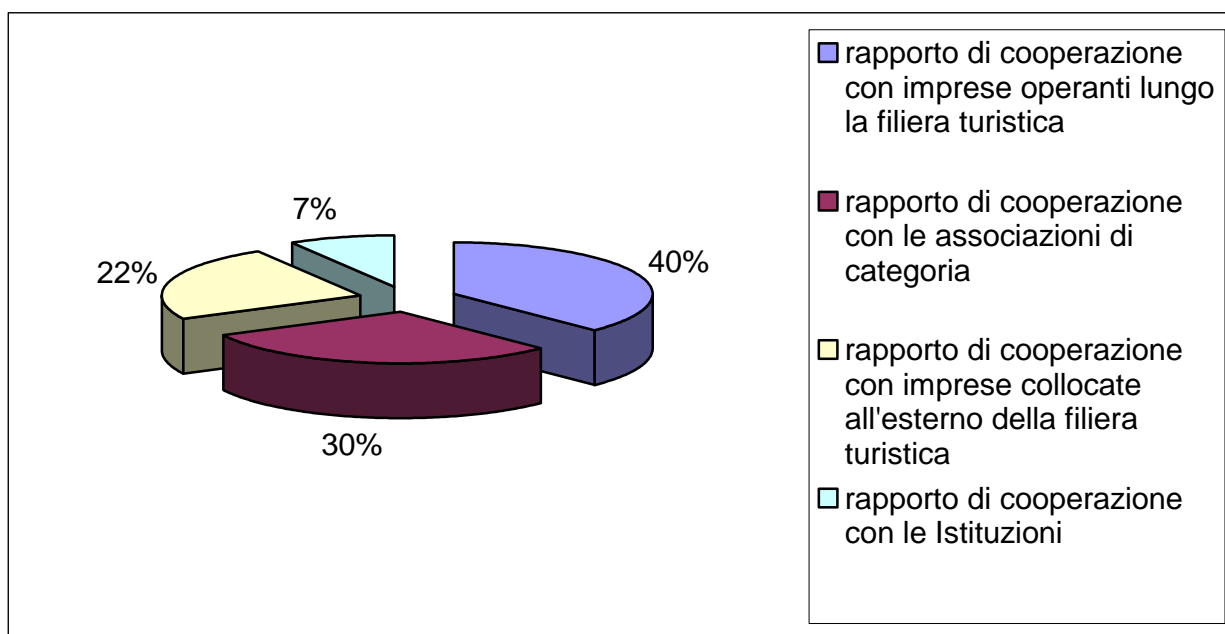
Nella quasi totalità delle imprese agrituristiche e degli alberghi diffusi intervistati, sembrano dominare, almeno dalle informazioni assunte presso le stesse, relazioni di natura antagonistica con le altre imprese operanti sia lungo la filiera sia al suo esterno sia, ancora, con gli attori istituzionali del contesto di riferimento, mentre sembra emergere una diffusa visione opportunistica delle relazioni con le Associazioni di categoria (Pepe, 2007).

In particolare, seppur in presenza di una riscontrata varietà di situazioni, tra le conclusioni più interessanti si segnala quanto segue:

- ✓ tra le imprese intervistate, solo il 40% degli imprenditori dichiara di avere rapporti di tipo cooperativo con le altre imprese operanti lungo la filiera turistica, mentre appena il 30% dichiara di cooperare con le Associazioni di categoria;
- ✓ ancora più contenuta è l'aliquota (22%) degli imprenditori che ritiene di avere, al contempo, rapporti di natura cooperativa sia con altre imprese

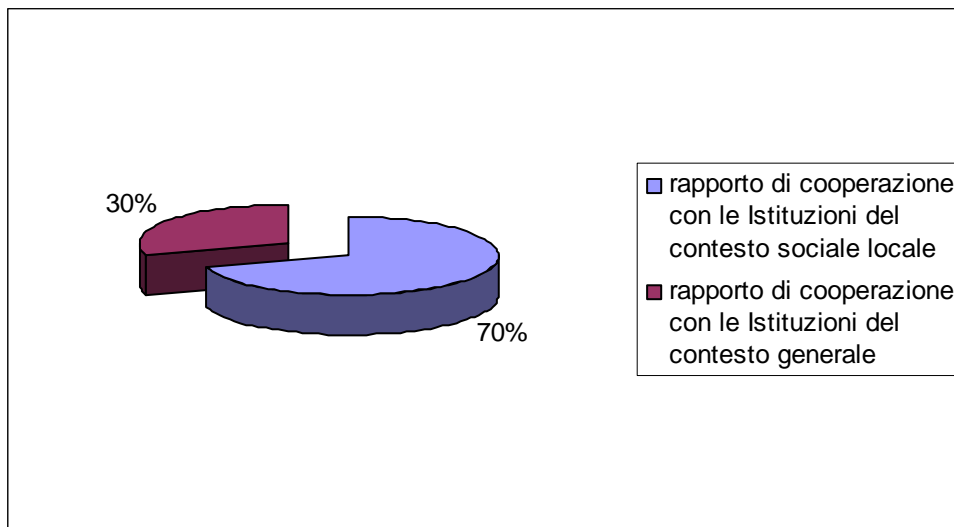
collocate all'esterno della filiera turistica locale sia con attori istituzionali. A ciò si aggiunge una minima percentuale di imprese (7%) che dichiarano di avere rapporti di cooperazione solo con attori istituzionali mentre non hanno alcun rapporto con altre imprese collocate all'esterno della filiera. Si evidenzia, inoltre, come tra gli imprenditori che hanno dichiarato di cooperare con le Istituzioni (7%), rientrano coloro che hanno dichiarato di collaborare con le Istituzioni facenti parte del contesto sociale locale (70%) particolarmente, Regione, Provincia, Comune, CCIAA, Università, Confagricoltura, Altre organizzazioni sindacali) e coloro che hanno dichiarato di collaborare con le istituzioni del contesto generale di riferimento (20%), segnatamente con il Ministero per le Politiche Agricole e con l'Agazia Europea per la Politica Comunitaria). Di seguito si dà una rappresentazione grafica di quanto riportato nei due precedenti punti (Fig. 35 e Fig. 36).

Fig. 35 – Rapporti di cooperazione caratterizzanti le imprese agrituristiche ed alberghi diffusi



Fonte: ns. elaborazione

Fig. 36. – Composizione dei rapporti di cooperazione delle imprese agrituristiche e degli alberghi diffusi rispetto agli attori istituzionali



Fonte: ns. elaborazione

I dati sopra riportati, messi in relazione con le indicazioni emerse dalle interviste di approfondimento, sembrano evidenziare come anche per le imprese più orientate alla cooperazione interaziendale, i tentativi di attivare rapporti di matrice cooperativa con le altre imprese operanti lungo la filiera siano, almeno in parte, ostacolati dalla prevalenza, in queste ultime, di atteggiamenti di diffidenza che, determinando forme di conduzione autonomistica, di fatto limitano i processi di sviluppo per via esterna, non necessariamente quantitativi.

E'interessante notare come l'insuccesso dei suddetti tentativi di cooperazione sembra aver sollecitato non solo, come visto, strategie orientate al presidio di più fasi lungo la filiera ma anche la ricerca di altre opportunità, intrecciando rapporti con altre imprese operanti nel medesimo comparto o in settori diversi ma correlati alla filiera turistica.

Fra gli imprenditori che hanno dichiarato di cooperare con le Associazioni di categoria, sembra fortemente avvertita anche l'esigenza di potenziare il rapporto fiduciario soprattutto con i tour operator, con ciò mostrandosi, da una parte, fiduciosi rispetto alla funzione di integrazione svolta dalle agenzie di viaggio.

In definitiva i risultati sopra riportati farebbero emergere la prevalenza nella realtà indagata di *relazioni interaziendali* per lo più di *natura antagonistica*, la qual cosa merita particolare attenzione almeno sotto due profili: imprenditoriale e istituzionale.

Il primo profilo riguarda *l'imprenditorialità del sistema agroalimentare*, che appare piuttosto debole soprattutto se messa in relazione con la riscontrata diffusa scarsa capacità di coniugazione dei tradizionali punti di forza anzitutto con rinnovate

capacità imprenditoriali di comprensione, interpretazione e progettazione, adeguate alle nuove dinamiche competitive.

Infatti, sebbene la popolazione delle imprese agrituristiche e degli alberghi diffusi comprenda al suo interno imprese tra loro concorrenti, giacché impegnate nella stessa attività e nella realizzazione di prodotti turistici praticamente identici, anche utilizzando tecniche produttive alquanto omogenee, tuttavia in essa esistono anche imprese che dalle prime si distinguono, come visto, per svariati aspetti. Certamente un primo aspetto attiene al *ruolo di supporto operativo delle istituzioni ed alla loro stessa capacità di rinnovarsi* per favorire, alimentandole adeguatamente nel tempo, le condizioni di sviluppo - soprattutto qualitativo - delle imprese rurali e, per questa via, rafforzarne la competitività. Tra queste condizioni sembra porsi in primo piano la criticità del ruolo di “meta-organizzatori”, ossia di istituzioni locali che, ponendosi come unità di coordinamento, dovrebbero generare e sostenere nel tempo relazioni con le imprese operanti nel contesto specifico di appartenenza, innescando, altresì, relazionalità tra le imprese e tra le stesse Associazioni di categoria.

Al riguardo occorre soprattutto segnalare come pur in presenza di un forte associazionismo degli imprenditori rurali che ha generato numerose Cooperative variamente operanti sul territorio, tuttavia ancora prevalgono comportamenti opportunistici basati su logiche individualistiche di conduzione degli affari.

Ciò, se, da una parte, segnala uno stato di generale carenza di cultura alla cooperazione, dall'altra parte, fa emergere come il richiamato fenomeno dell'associazionismo non abbia ancora avuto il successo sperato. Una possibile spiegazione al riguardo appare rintracciabile nella non trascurabile concorrenzialità interna che sembra aver caratterizzato finora le locali Associazioni di categoria. Invero, queste ultime potrebbero divenire una unica importante *unità di integrazione* (anche in forma di Consorzio) in grado, almeno potenzialmente, di meglio coordinare i comportamenti imprenditoriali, anche innescando relazionalità tra le imprese. E' questo un compito arduo in cui appare centrale l'esigenza di sviluppare un orientamento alla cooperazione anzitutto nelle e fra le suddette istituzioni e che tuttavia, almeno da quanto emerge dalle indagini finora condotte, si impone per poter al meglio cogliere la nuova sfida di crescita dell'imprenditoria agrituristica,

supportando e rafforzando gli imprenditori con una concreta azione di collaborazione ad ampio raggio.

In definitiva, le imprese agrituristiche e gli alberghi diffusi sembrano ancora da considerarsi per lo più come unità indipendenti con comportamenti individualistici, cui sovente si accompagna una visione antagonista-opportunistica delle relazioni, frutto di scelte contingenti (soprattutto incentrate su valutazioni di costo) e fondata su logiche di breve periodo, esplicantesi in modalità di governo gerarchico-contrattuali.

Ciò che conta, infatti, è che gli imprenditori locali acquisiscano la consapevolezza che i benefici connessi a sistemi relazionali non sono riconducibili alla sola minimizzazione dei *costi di transazione*, ma anche e soprattutto alla possibilità di poter arricchire il proprio *patrimonio di conoscenze* inteso come risorsa chiave alla base di produzioni sempre più competitive. Certo è che tale orientamento richiede, innanzitutto, un salto concettuale, da parte di chi governa queste imprese, che tuttavia non sembra, almeno per quanto finora indagato, facilmente realizzabile senza mirati interventi *super partes*, volti a stimolare modalità operative fondate sui principi della cooperazione interaziendale, enfatizzandone soprattutto le sinergie derivanti dalla condivisione delle conoscenze.

In definitiva, le imprese esaminate, ben al di là della sola minimizzazione dei costi di transazione debbono - a monte - acquisire la consapevolezza delle potenzialità insite nell'appartenenza ad una filiera e nei progetti di natura cooperativa. Ciò in termini soprattutto di arricchimento del proprio patrimonio di conoscenze, inteso quale risorsa chiave per realizzare produzioni di qualità, quindi competitive. Al contempo, occorre sviluppare capacità imprenditoriali per mantenere e progressivamente fortificare l'identità e l'autonomia d'impresa, almeno collettiva, sì da evitare i rischi connessi a situazioni di eccessiva dipendenza dal contesto anche istituzionale coinvolto nel funzionamento della filiera turistica sia locale sia nazionale.

III.5. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Alla luce dei risultati dell'indagine ancorché preliminari e meritevoli di ulteriori verifiche su campo ma che già dovrebbe far riflettere non solo gli attori aziendali

locali ma anche gli altri operatori facenti parte del contesto istituzionale provinciale, si è proceduto ad analizzare le ragioni di tale critica situazione. Quest'ultima, peraltro, appare ulteriormente complicarsi in concomitanza alla recente intensificazione dei processi di mutamento ambientale in campo agroalimentare a livello mondiale, che sembrano aver messo a dura prova le capacità di sopravvivenza di molte imprese indagate, ancor prima delle loro capacità competitive. Una conferma in questo senso deriva dallo studio della dimensione e delle caratteristiche del fenomeno demografico italiano, con particolare riferimento alle imprese agricole (¹²). I risultati dell'indagine al riguardo, mostrano, fra l'altro, come la componente congiunturale sembra massimamente influenzare i tassi di mortalità rispetto a quelli di natalità, pur in presenza di una forte correlazione dei predetti tassi. Ciò sembrerebbe rimarcare l'inadeguatezza del ruolo dell'imprenditore rurale locale in rapporto alle evoluzioni ambientali, facendo emergere una sostanziale incapacità di adottare comportamenti strategici ed operativi volti a ricercare e collocarsi in una posizione competitiva più favorevole (¹³).

Almeno tre appaiono le condizioni che non risultano soddisfatte nella realtà indagata e che si ritengono particolarmente meritevoli di attenzione soprattutto da parte delle istituzioni locali, anche nella prospettiva dello sviluppo in loco di forme organizzative che consentano processi di arricchimento imprenditoriale (consorzi, imprese-guida all'interno di network tra attori aziendali e istituzionali, altre unità di coordinamento, ecc.).

La prima condizione è la *fiducia*, presupposto imprescindibile per generare e sviluppare capacità progettuali e organizzative (Del Bufalo, 2008). I risultati dell'indagine sul sistema di relazioni che caratterizza gli attori aziendali operanti

(¹²) Esiste, al riguardo, tutta una letteratura in merito che si può ricondurre ai numerosi contributi, sia più tradizionali di taglio economico-generale e industriale sia più recenti di taglio aziendale-manageriale, in tema di ecologia organizzativa e di demografia industriale. Negli approcci più recenti, maggiormente connessi al filone degli studi di strategia e dell'imprenditorialità (capacità e motivazioni), accanto alle condizioni del settore emerge con forza, quale determinante della selezione naturale l'adeguatezza del ruolo dell'imprenditore (Schumpeter, 1942; Penrose 1959; McClelland 1961, Rotter 1966) associata alla coerenza delle dimensioni organizzativa e strategica dell'impresa (Child 1972; Nelson, Winter 1982) in rapporto alle condizioni dell'ambiente.

(¹³) Fenomeno questo già più volte riscontrato non solo in aree di "antica" specializzazione manifatturiera del nostro Paese, quali, per esempio, Solofra e Castel Goffredo (Baccarani, Golinelli, 1993) ma anche, con caratteri ancora più accentuati, in diverse realtà agroalimentari. Esemplicativi al riguardo sono il distretto San Benedetto del Tronto, nella provincia di Ascoli Piceno così come alcuni casi di aggregati di imprese vitivinicole come quello del Cesanese del Piglio DOC, nel Frusinate (Bencardino, Marotta 2000).

lungo la filiera indagata evidenziano una limitata diffusione di rapporti di matrice cooperativa che sembra massimamente collegarsi alla *diffusa carenza di fiducia negli imprenditori*, espressione della *cultura d'impresa* dominante sul territorio indagato (¹⁴). In tal senso appare oltremodo significativo il dato sulla esigua percentuale di relazioni di tipo cooperativo che, anche le imprese di medio-grandi dimensioni, comprese nel campione indagato, hanno con le istituzioni sociali del contesto di riferimento (locale e generale), come se fosse sempre prevalsa l'idea negli imprenditori locali di una presunta incapacità delle istituzioni di supportare processi di ri-organizzazione in funzione di nuove opportunità. Ne derivano atteggiamenti imprenditoriali individualistici che ostacolano anche fortemente lo sviluppo di rapporti di cooperazione sia tra attori all'interno della filiera sia tra questi e il contesto esterno, quindi in definitiva la competitività del sistema.

Nella situazione attuale sembra, dunque, cruciale da parte delle istituzioni riconoscere e, conseguentemente, intervenire per modificare questa generalizzata condizione di sfiducia, agevolando la coesione tra tutti gli attori coinvolti nel funzionamento della filiera, sia interni sia esterni. Ciò attraverso politiche e interventi strutturali capaci di generare e affermare in loco nuovi valori socio-culturali, aprendo in modo critico gli imprenditori locali in rapporto alle dinamiche del contesto di riferimento. Aiuto reciproco, rispetto e sostegno dell'identità aziendale, prima ancora che autorità, potere, vincoli e convenienza nella regolazione dei rapporti appaiono le premesse necessarie per l'attivazione in loco di relazioni di matrice cooperativa, ossia di relazioni basate su motivazioni non necessariamente opportunistiche, quindi capaci realmente di elevare il livello di imprenditorialità. Per poter funzionare, la cooperazione dovrebbe auspicabilmente comportare un mutuo vantaggio sia per le imprese sia per le Istituzioni. Si ritiene pertanto che basare i rapporti cooperativi solo sul potere sia un modo per ridurre le potenzialità della cooperazione piuttosto che garantirne l'efficacia in termini di successo o vantaggio competitivo.

(¹⁴) Tra i contributi più importanti in quanto a chiarezza e completezza esplicativa in tema di cultura d'impresa è sicuramente quello di Schein (1995), che definisce cultura d'impresa "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il metodo corretto di percepire e pensare e sentire in relazione a quei problemi". In questa accezione la cultura d'impresa si può considerare come un patrimonio informativo proprio di ciascuna impresa che si forma e si modifica in virtù delle sue esperienze sul mercato e sui suoi processi interni e come tale è fonte della propria autonomia, della propria individualità.

La *fiducia* riferita, in particolare, al coordinamento fra organizzazioni diverse, può rappresentare una condizione di base per l'attivazione, non forzata, di rapporti di cooperazione ⁽¹⁵⁾. Come sottolineato da più parti e a più riprese, soprattutto nelle analisi di tipo sociologico o psico-comportamentale, la fiducia svolge un ruolo fondamentale nel creare negli individui quella necessaria predisposizione cognitiva ed emotiva alla cooperazione (Rotter 1967; Barber 1983; Shapiro 1987). Per questo, essa può rappresentare una categoria capace di influenzare anche fortemente l'assetto del sistema di relazioni intrafiliera e di filiera, oltre che all'interno della singola impresa (per esempio, favorendo proficui *processi di comunicazione*).

Naturalmente, affinché questa condizione (la fiducia) possa procurare i predetti effetti positivi è necessario che le parti in gioco sappiano, al contempo, *saper dare fiducia* e *saper ispirare fiducia*, favorendo così un equilibrato “*scambio*” di fiducia, coerente alle aspettative di ciascuna di esse (Perrone 1996) ⁽¹⁶⁾.

La seconda condizione riguarda la *capacità di progettare secondo una prospettiva temporale futura*, vale a dire secondo una visione dinamica ed integrata degli avvenimenti nel tempo. Pur tuttavia da essa non si può prescindere se si vogliono realizzare progetti di una certa ampiezza che estendano la loro azione nel futuro, sia che si tratti di progettare una successione all'interno dell'impresa sia che si tratti di progettare una strategia di cooperazione interaziendale. L'evidenza empirica mostra come non solo nelle imprese di minori dimensioni ma anche in una consistente parte delle imprese medio-grandi esistano notevoli difficoltà nell'attuazione di comportamenti adattivi coerenti alle dinamiche competitive di contesto.

⁽¹⁵⁾ Sebbene una gran parte dei numerosi contributi dottrinali sul tema della fiducia tende, per lo più, ad incentrare l'attenzione sulle relazioni tra individui o gruppi di individui o unità organizzative all'interno della medesima organizzazione, sviluppando diverse concezioni di fiducia a seconda dello specifico angolo visuale assunto o diversa matrice culturale da cui originano (Barber 1983; Barney 1986, 1990; Shapiro 1987; Bromiley, Cummings 1992), tuttavia alcuni Autori, considerando come livello di analisi il network (sistema di relazioni tra organizzazioni diverse), guardano alla fiducia come categoria capace di influenzare anche fortemente l'assetto del sistema di relazioni. In questo ambito, sembra prevalere l'idea che gli sforzi per applicare i tradizionali meccanismi di controllo sono inefficaci per assicurare il coordinamento, mentre la mancanza di adeguati livelli di fiducia, soprattutto nella fase iniziale di formazione del network, e di impegno a investire in questo senso comporta distorsioni nel funzionamento dello stesso e può portare al fallimento del network stesso nel tempo (Ouchi 1980; Arrow 1984; Ring, Van de Van 1992).

⁽¹⁶⁾ Si noti come il *saper ispirare fiducia* e avere la *capacità di fidarsi* rappresentano condizioni importanti anche per innescare processi di accrescimento delle competenze e delle risorse interne possedute dalle singole imprese (Vicari 1992, pag.137), che possono, per questa via, esercitare una forte influenza anche sul modo con cui concepire l'insieme delle relazioni interaziendali, favorendone la variabilità (Soda 1995; Lipparini, Lorenzoni 1996).

Piccola o grande che sia, ogni impresa che intenda partecipare o sviluppare progetti di cooperazione interaziendale, creando o inserendosi in circuiti relazionali, anche proiettati su scala internazionale, deve necessariamente essere dotata - a monte - di elevate capacità di *progettazione sapiente e tempestiva*, sì da poter orientare il suo comportamento in modo attivo e sinergico con quello delle altre imprese. In questo modo si possono favorire le condizioni affinché tutto il sistema relazionale vada nella direzione ritenuta più opportuna in rapporto alle dinamiche ambientali ⁽¹⁷⁾.

Questo richiede mirate azioni sinergiche di supporto da parte delle istituzioni locali a partire dal fondamentale contributo informativo che esse possono offrire.

In breve, ciò che appare essenziale per il rafforzamento della capacità di progettazione nella realtà indagata è agire congiuntamente su due fronti: a) quello delle azioni collettive di supporto, utili per l'individuazione delle vie di sviluppo delle imprese; b) quello della valorizzazione in ottica sinergica di singole imprese che presentano maggiore capacità di cogliere le opportunità di mercato e di riorganizzarsi con creatività e rapidità in funzione di esse.

Si tratta, in definitiva, di generare e valutare in termini progettuali concrete possibilità che possano arricchire la dimensione strategica attuale delle imprese proiettandole entro *possibili dinamici sistemi relazionali*, all'interno dei quali si accumulano e si scambiano risorse e lavorazioni.

La terza condizione, infine, attiene alle *capacità organizzative* (Prahalad, Hamel 1990; Grant, 1994), che implicano un "saper fare" organizzando persone e mezzi a disposizione in modo coerente alle determinazioni volitive assunte. Ad eccezione di alcuni attori protagonisti, appare generalmente diffusa in loco una sostanziale incapacità delle imprese di gestire, anche alimentandolo, il proprio sistema di risorse/competenze in modo coerente con le dinamiche emergenti dal contesto, sia interno sia esterno alle stesse imprese. Questo aspetto porterebbe in primo piano

⁽¹⁷⁾ Una prospettiva temporale orientata al futuro, associata a forte competenza temporale, svolge un ruolo fondamentale nell'orientare non solo il modo in cui le imprese agiscono singolarmente ma anche come esse si relazionano con altre soggettività all'esterno. Per l'approfondimento di questi aspetti anche con riferimento alle strategie relazionali di crescita esterna si rinvia a nostri precedenti lavori (Paniccia 1999; 2002).

l'esigenza di una rivisitazione ed un ampliamento anche degli obiettivi, delle risorse e del modo di operare degli attori istituzionali coinvolti nel funzionamento della filiera analizzata.

In definitiva fiducia, capacità di progettazione sapiente e tempestiva armonicamente coniugate con le necessarie competenze organizzative sembrano costituire presupposti fondamentali per accrescere il potenziale generativo di valore delle imprese agrituristiche e degli alberghi diffusi per la competitività del sistema turistico.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV. (2000) *Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione*, Franco Angeli, Milano.

AA.VV. (2001) *La costruzione di percorsi di qualità per l'agriturismo*, Quaderno informativo n. 12, INEA, Roma

AA.VV. (2003) *Agriturismo e marketing*, Agra editrice, Roma.

AA.VV. (2005) "Agriturismo alla prova di qualità", *Il sole 24 ore*, 08/08/2005.

ACHROL R. S. (1991) "Evolution of the marketing organization. New forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, 55, October.

AIELLO G. (2005) *L'Impresa turistica*, Hoepli, Milano.

ALDRICH H.E., PFEFFER I. (1976) "Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, II.

ALDRICH H.E. (1979) *Organizations & Environments*, Englewood Cliffs - NJ, Prentice Hall.

ALVINO F. (2003) *Scelte di valore e politiche di sviluppo delle aziende di tour operating*", Giappichelli, Torino.

ARGYRIS C. (1995) "Il leading-learning: cos'è e come svilupparlo", in *Problemi di gestione*, Vol. XX, n. 3.

ARGYRIS C., SCHON D.A., *Organizational learning: a theory of action prespective*, Addison Wesley, Reading Mass, 1978.

- ARNDT J. (1986) "Paradigms in consumer research: a review of perspectives and approaches", *European Journal of Marketing*, XX, 8.
- ARROW K. (1984) *The limits of organizations*, New York, Norton.
- BACCARANI C. (1995) "I Processi di sviluppo dell'impresa minore", Atti del Convegno LUISS, "La crisi delle piccole e medie imprese", *Sinergie*, Quaderno n.11, Dicembre.
- BACCARANI C. (1991) Qualità e governo dell'impresa, *Sinergie*, Quaderno n. 7, Dicembre.
- BACCARANI C. (1992) "Controllo di mercato e legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, Quaderno n. 8, Dicembre.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1993) (a cura di) *Testimonianze sull'impresa distrettuale e sull'evoluzione dell'area a specializzazione produttiva*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Quaderno n. 3.
- BALCET G., VIESTI G. (1986) "Fra mercato e gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese", *Economia e Politica Industriale*, 49.
- BANKS R.L., WHEELWRIGHT S.C. (1979) "Operations vs. Strategy: Trading Tomorrow for Today", *Harvard Business Review*, May-June.
- BARBER B. (1983) *The logic and limits of trust*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.
- BARNEY J.B. (1986) "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11.
- BARNEY J.B. (1990) "The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics : Substantive Differences or Intergroup Conflict?" *Academy of Management Review*, 15, 1990.
- BARNEY J.B., OUCHI W.G. (1985) (eds.) *Organizational Economics*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, London.
- BELLANDI G. (1989) *La gestione strategica della qualità nei rapporti azienda-mercato*, Giuffrè, Milano.
- BENCARDINO F., MAROTTA G. (2000) "Sviluppo rurale e produzioni tipiche", Atti del convegno internazionale su *Sviluppo economico e sostenibilità: turismo ambientale e culturale occasione di nuova occupazione*, Anacapri, 2-6 novembre.

- BENEVOLO C., GRASSO M. (2005) *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- BIELLA A., BIELLA M. (2008) *Economia e gestione delle imprese dell'intermediazione turistica*, Hoepli, Milano.
- BONACCORSI A., PAMMOLLI F. (1991) "Creazione del valore, informazione e interazione con il mercato: un contributo al dibattito sulla qualità totale", *Economia e Politica Industriale*, 72.
- BONAZZI G. (1989) *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- BORGHESI A. (1984) Sistemi e organizzazioni economiche, *Economia e Politica Industriale*, 41.
- BOULTON W.R., LINDSAY W.M., FRANKLIN S.G., RUE L.K. (1982) "Strategic planning: determining the impact of environmental characteristics and uncertainty", *Academy of Management Journal*, XXV, 3.
- BOURGEOIS L.J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration", *Academy of Management Review*, 5.
- BOURGEOIS L.J. (1992) "Il determinismo negli studi di Strategic Management", in L. ZAN (a cura di) *Strategic Management. Materiali critici*, UTET, Torino.
- BROMILEY P., CUMMINGS L.L. (1992) "Transaction Costs in Organization with Trust", Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- BRUNETTI G., CORBETTA G. (1996) "Alcune condizioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane", *Economia & Management*, n. 5.
- BUCKLEY W. (1967) *Sociology and modern system theory*, Englewood Cliffs – NJ, Prentice Hall.
- BUHALIS D. (2000) "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, Vol. 21.
- BURGELMAN R.A. (1992) "Uno schema interpretativo dell'interazione tra comportamento strategico, contesto aziendale e concezione strategica", in L. ZAN (a cura di) *Strategic Management*.
- CAFFERATA R. (1995) *Sistemi Ambiente e Innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R., GRASSO M. (1998) "Cambiamenti di strategia e politica aziendale nei tour operator", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2.

- CAFFERATA R. (2007) (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- CAFFERATA R. (1987) “Un’interpretazione dialettica del rapporto tra organizzazione e ambiente”, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.
- CAFFERATA R. (1988) *Sistemi, ambiente e tecnologia*, Giappichelli Editore, Torino.
- CAFFERATA R. (1993) La famiglia, la proprietà e il controllo nell’amministrazione dell’azienda minore, in Aa.Vv., *Scritti in onore di Carlo Masini*, I, Egea, Milano.
- CAFFERATA R. (2008) *Lezioni di economia e gestione delle imprese. Razionalismo economico e imperfezione dei sistemi*, Texmat, Roma.
- CAFFERATA R. (2009) *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., CERRUTI C. (2005) *Distretti industriali e agroalimentari. Esperienze a confronto*, Aracne, Roma.
- CAFFERATA R., CIBIN R. (1997) “Internazionalizzazione e vantaggio competitivo delle piccole-medie imprese manifatturiere italiane”, in CAFFERATA R. GENCO P. (a cura di), *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., SCATÀ D. (1999) “La struttura organizzativa dei tour operator”, *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- CAFFERATA R., IASEVOLI G. (2003) “Analisi e prospettive della filiera olivicola della Provincia di Imperia”, *Osservatorio economico di Imperia*, settembre.
- CASARIN F., PASTORE A., TAMMA M. (1999) “I prodotti turistici evoluti. L’atteggiamento della domanda”, in M. COLANTONI (a cura di) *Turismo: una tappa per la ricerca*, Patron Editore, Bologna.
- CHILD J. (1972) “Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, *Sociology*, 6.
- CIAPPEI C. (1990) “Frammenti epistemologici per la ricerca aziendale”, Paper presentato in occasione delle giornate di studio su Problemi Metodologici nello Studio di Economia dell’Impresa, Gargano, 14-15 Aprile.

- CIAPPEI C., POGGI A. (1997) *Apprendimento e Agire strategico di impresa. Il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale*, Cedam, Padova.
- CIBORRA C. (1992) Innovation, Networks and Organizational Learning, in C. ANTONELLI (ed.) *The Economics of Information Networks*, Amsterdam, North-Holland.
- COHEN M.D., MARCH J.G. (1974) *Leadership and Ambiguity*, McGraw Hill, New York.
- COLLESEI U. (1989) “Il marketing”, in M. Rispoli (a cura di) *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, II ed., Il Mulino, Bologna.
- CONTINI E. (2005) “Agriturismo: cresce l'offerta, regge la domanda”, *Agricoltura*, novembre.
- COZZI G. VACCÀ S. (1986) “Esiste veramente il consumatore universale?”, *Economia e Politica Industriale*, 52.
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B. (2000) “The Competitive Destination: A Sustainability Perspective”, in *Tourism Management*, n. 21.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978) *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Etas, Milano.
- D'AMICO A. (2002) *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli, Torino.
- DACCÒ M. (2000) *Marketing per l'impresa agrituristica*, Franco Angeli, Milano.
- DALL'ARA G. (2002) “Albergo diffuso: un'idea che piace”, *La Rivista del Turismo*, n. 1.
- DEI OTTATI G. (1992) “Fiducia, transazione intrecciate e credito”, in *Note economiche*, n. 1/2.
- DEL BUFALO E. (2008) *Fiducia e rischio nelle relazioni distrettuali*, Aracne, Roma.
- DELLA CORTE V. (2004) “La gestione strategica e le scelte di governo di una impresa “tour operator””, Cedam, Padova
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1984) “Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico”, *Economia e Politica Industriale*, 42.

- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1985) *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*", Cedam, Padova.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990) *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- DI GREGORIO A. (1989) "Marketing e potere di mercato: una critica alla dicotomia fra marketing dei beni industriali e di consumo", *Finanza, Marketing e Produzione*, 2.
- DOWNEY H.K., SLOCUM J.W. (1975) "Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation", *Academy of Management Journal*, XVIII, 3.
- DUNCAN R.B. (1972) "Characteristicstics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quaterly*, XX, 2.
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1965) "The casual texture of organizational environments", *Human Relations*, XVIII, 1.
- ESPOSTI M., TESTA M. (2000) *Marketing per l'impresa turistica. Strategie e strumenti di comunicazione per le piccole e medie imprese alberghiere nel tempo di internet*, Il Sole 24 ore, Milano.
- FABRIS G.P. (1974) *Il comportamento del consumatore*, Franco Angeli, Milano.
- FAZZI R. (1982) *Il governo d'impresa*, vol.I, Giuffrè, Milano.
- FIOL, C.M., LYLES, M.A. (1985) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10/4.
- FIOL, C.M., LYLES, M.A. (1985) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10/4.
- FORLANI F., PENCARELLI P. (2003) "Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze", in T. PENCARELLI (a cura di) *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni geografiche, Bagnaria, Arsa.
- FORNARI D. (1985) "Lo sviluppo del trade marketing in Italia", *Commercio*, 19.
- FORNARI D. (1990) *Le strategie di trade marketing*, Milano, EGEA.
- FOXALL G. (1984) "Marketing's Domain", *European Journal of Marketing*, XVIII, 1.
- FRANCH M. (2002) *Il destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

- FRANCH M. (1992) *Strategie interattive e sistema informativo di marketing*, Cedam, Padova.
- FRANCH M., PANATI G. (1987) *Marketing e impresa*, Cedam, Padova.
- FREEMAN E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, London.
- GALLUCCI C. (2006) “Processi di valorizzazione dei prodotti tipici e dei territori di origine”, *Esperienze d’impresa*, Serie speciale S/4.
- GARIBALDI R. (2008) (a cura di) *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano.
- GOLINELLI G. M. (1992) “I problemi strategici dell’impresa minore”, *Sinergie*, n. 27, gennaio-aprile. GOLINELLI G. M. (1995) “Apertura sessione pomeridiana” Convegno LUISS, “*La crisi delle piccole e medie imprese*”, *Sinergie*, Quaderno n.11, dicembre.
- GOLINELLI C.M. (2002) *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M. (2004) “Le potenzialità del turismo nel rilancio dei consumi interni”, in R. RAVAZZONI (a cura di), *Il rilancio dei consumi in Italia*, Egea.
- GOLINELLI C.M., SIMONI M. (2005) “La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio”, *Sinergie*, n. 66.
- GOLINELLI C.M. (2008) *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GRANDINETTI R. (1993) *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.
- GRANOVETTER M. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, n. 91.
- GRANOVETTER M. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, n. 91.
- GRANT R.M. (1994) *L’analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna (ed.orig. 1991).
- GRASSO M. (2003) *Le imprese di viaggio. Analisi strategica e politiche di marketing per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.

- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977) "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 5.
- HUBER G.P. (1994) "The nature and design of post-industrial organizations", *Management Science*, August.
- IACOVONE L., ZANINOTTO E. (1990) Modelli di formazione del valore e commercio associato", *Fiananza, Marketing e Produzione*, 4.
- IRELAND R.D., HITT M.A., BETTIS R.A., DE PORRAS D.A. (1987) "Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level" , *Strategic Management Journal*, VIII, 5.
- JONES D.G.B., MONIESON D.D. (1990) "Early development of the philosophy of marketing thought", *Journal of Marketing*, 54, January.
- KELLER P., BIEGER T. (2008) (eds.) *Real estate and destination development in tourism. Successful strategies and instruments*, ESV, Berlin,
- KHANDWALLA P.N. (1976) "The Techno_Economic Ecology of Corporate Strategy", *Journal of Management Studies*, XIII.
- KLEMM M., PARKINSON L. (2001) "UK tour operator strategies: causes and consequences", [*International Journal of Tourism Research*](#), Vol. 3, Issue 5.
- KRALJIC P. (1983) "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, 5.
- LENZ R.T., ENGLENDOW J.L. (1986) "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory", *Strategic Management Journal*, VII, 4.
- LEVITT B., MARCH J. (1988) "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14.
- LINDSAY W.M., RUE L.W. (1980) "Impact of the Organization Environment on the Long Range Process: A Contingency View", *Academy of Management Journal*, XXIII, 3.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (1996) "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di *learning by interacting* nelle aree ad alta concentrazione di imprese", *L'Industria*, n.4.

- LORENZONI G. (1996) "Lo Sviluppo delle Piccole e Medie Imprese", in Atti del Convegno Annuale A.I.D.E.A., Validità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende, Piacenza, 19-20 settembre.
- LORENZONI G. (1987) "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", in *Sviluppo e organizzazione*, n. 102, 1987.
- LORENZONI G. (1990) *L'architettura di sviluppo delle imprese minori, Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- LOVELOCK C.H., (1992) *Managing services: marketing and human resource*, Lodon.
- LYLES M.A., SCHWENK C.R. (1992) "Top management and organizational knowledge structures", *Journal of Management Studies*, IXXX, 2.
- MANGIALARDI P. (2008) "Agriturismo e ricettività rurale", in GARIBALDI R. (a cura di) *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano.
- MARCATI A. (1989) Il trade marketing: stato dell'arte e prospettive, *Sinergie*, 19.
- MARCH J.G. (1962) "The Business Firm as a Political Coalition", *Journal of Politics*, XXIV.
- MARCH J.G., OLSEN J.P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen-Norway, Universitetsforlaget.
- MARCHINI I. (1997) "Attualità specificità, strategie delle piccole e medie imprese", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.
- MARITI P., SMILEY R.H. (1982) *Accordi di collaborazione fra imprese in una economia industriale moderna*, Franco Angeli, Milano.
- MARTIN C.L. (1985) "Delineating the boundaries of marketing", *European Journal of Marketing*, XIX, 4.
- MARTINI U. (2005) *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MATHIAS P. (1967) *Retailing revolution*, Longmans, London.
- MAURI C. (2006) *Concorrenza dinamica. Modelli di analisi*, EGEA, Milano.
- MCCLELLAND D.C. (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princenton, N.J.
- MEDINA-MUNOZ R.D., MEDINA-MUNOZ D.R., GARCIA-FALCON J.M. (2003), "Understanding European tour operators' control on accommodation companies: an empirical evidence", *Tourism Management*, Vol. 24 No.2
- MENON A., VARADARAJAN R. (1992) "A Model of Marketing Knowledge Use Within

- Firms," *Journal of Marketing*, Volume 56, N. 4, October, 53-71.
- MERTON R.K. (1949) *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Free Press.
- MILES R., SNOW C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- MILES R.E., SNOW C.C., PFEFFER J. (1974) "Organization-Environment. Concepts and Issues", *Industrial Relations*, XIII, 3.
- MILLER D., FRIESEN P.H. (1983) "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, IV, 3.
- MILLIKEN F.J. (1987) "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, XII, 1.
- MINTZBERG H., WATERS J. A. (1985), "Of Strategies Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6.
- MUHLEBACH R.F., ALEXANDER A.A. (1998) *Business strategies for real estate management companies*, Chicago.
- MUMFORD A. "The learning organization in review", *Industrial and Commercial Training*, 27 (2), 1995.
- MUSSNER R., PECHLANER H., SCHÖNHUBER A. (1999), (eds.), *Management della destinazione*, Rüegger, Chur-Zurich.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Accademy of Management Review*, vol.23.
- NARVER J.C., SLATER S.F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 56, October.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Harvard Business Press, Cambridge, Mass.
- NONAKA I. (1991) "The Knowledge-creating Company", *Harvard Business Review*, november-december.
- OMBONI M. (1993) "Il ruolo del trade marketing nei rapporti tra imprese industriali e imprese commerciali", in C. BACCARANI (a cura di) *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino.

- OUCHI W. (1980) “Markets, Bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991) *Tecnica Economica Industriale e commerciale. Imprese strategie e management*, vol. I-II, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PANICCIA P. (1994) “L’ambiguità del termine impresa minore”, in SCAFARTO T. *L’impresa Minore del Frusinate. Caratteristiche strutturali, ambiente operativo e profili imprenditoriali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- PANICCIA P. (1995) *Approvvigionamenti sistemici e performance operative : dal marketing d’acquisto al marketing d’approvvigionamento nell’impresa industriale*, Università degli Studi di Cassino.
- PANICCIA P. (1999) *Il tempo nel governo dell’impresa industriale. Tempo e conoscenza nell’economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- PANICCIA P. (2000) “Imprenditorialità e relazioni tra le imprese industriali del Frusinate. Nuove prospettive di ricerca”, Atti del Convegno Aidea, Parma, McGraw-Hill.
- PANICCIA P. (2002) *Dinamiche temporali e cognitive nell’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Cedam, Padova.
- PANICCIA P. (2005) “Organizzazione che apprende, crea e valorizza la conoscenza”, in CAFFERATA R. (a cura di) *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2006a) (a cura di) “Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa”, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2006b) “Istituzioni e mercato nella gestione e nella competitività delle imprese rurali del Lazio: le imprese corilicole della Provincia di Viterbo”, in Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità locali tra localismo e globalizzazione*, FUP, Firenze.
- PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2007) “Il Tempo dell’esperienza nell’innovazione dell’impresa turistica. L’albergo diffuso Sextantio”, in Tavoletti E., (a cura di), *Il settore immobiliare visto attraverso la case study research*, Giappichelli, Torino, 2007.
- PANICCIA P., PECHLANER H., VALERI M. (2009) “The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo

- Diffuso” in Weiermair K, Go, F., Keller P., PECHLANER H.(eds.)
 “Entrepreneurship and Innovation in Tourism”, in corso di pubblicazione.
- PAOLUCCI F.L. (1994) *Agroturismo e agrobusiness*, Editrice Clueb, Bologna.
- PARENTE R. (1992) *La gestione strategica dei rapporti di collaborazione fra imprese*, Cedam, Padova.
- PAYNE J.W., BETTMAN J.R., JOHNSON E.J. (1990) “The Adaptive Decision Maker: Effort and Accuracy in Choice”, in HOGARTH (ed.)
- PECHLANER H., FISCHER E., HAMMANN E. (2005): Leadership and Innovation Processes – Development and Products and Services Based on Core Competencies, in: *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 6 (3/4).
- PECHLANER H., FISCHER E., PRIGLINGER P. (2006) Die Entwicklung von Innovationen in Destinationen – Die Rolle der Tourismusorganisationen, in: PIKKEMAAT B., PETERS M., WEIERMAIR K. (Hrsg.), *Innovationen im Tourismus – Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000) (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., LAESSER C. (2003) (a cura di), *Politica del turismo e destination management*, Touring University Press, Milano.
- PELLEGRINI L. (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, EGEA, Milano.
- PENCARELLI T. (2006) “La valorizzazione dei prodotti tipici nell’economia dell’esperienza”, *Esperienze d’impresa*, Serie speciale S/4.
- PENROSE E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell & Mott, Oxford.
- PEPE C. (1984) *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano.
- PEPE C. (1985) “I fattori dello sviluppo dell’innovazione” in MARCHINI I, (a cura di), *Il finanziamento dell’innovazione nelle imprese industriali*, Franco Angeli, Milano.

- PEPE C. (1988) “Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole e medie imprese italiane”, in *Small Business/Piccola Impresa*, n. 3.
- PEPE C. (1995) “La grande distribuzione e i rapporti con i fornitori”, *Rapporto sull’impresa e sulle economie locali*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Roma.
- PEPE C. (2007) “Valori e relazioni d’impresa nelle filiere globali”, *Symphonia Emerging Issues in Management*, n. 2, Istei, Milano.
- PEPE C., MUSSO F. (2008) “Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici” in *Imprese e processi di internazionalizzazione*, Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna.
- PERRONE V. (1996) “Evoluzione organizzativa: crisi dei paradigmi dominanti e nuovi modelli di cooperazione”, *Economia & Management*, n.2, Marzo.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978) *The External Control of Organization. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.A. (1986) “The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance”, *Strategic Management Journal*, VII.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 3, (trad. it., “Le competenze distintive dell’azienda”, in Porter, M.E. e Montgomery, C.A., *Strategia*, Il Sole 24 Ore Libri Milano).
- PROTO M. (2006) “Prodotti tipici e sistemi di certificazione”, *Esperienze d’impresa*, Serie speciale S/4.
- RANGAN V.K. (1986) “Relationship management of distributors: a proposed framework”, in L. PELLEGRINI, S.K. REDDY (eds), *Retail and marketing channels. Economic and marketing perspectives on producer-distributor relationships*, Routledge, London.
- RICHARDSON G. B. (1972) “Organization of industry”, *The Economic Journal*.
- RING P.S., VAN DE VAN A.H. (1992) “Structuring Cooperative Relationships between Organizations”, *Strategic Management Journal*, 13.
- RISPOLI M. (1989) (a cura di) “Le opzioni strategiche”, in M. Rispoli (a cura di), *L’impresa Industriale. Economia, Tecnologia, Management*, Il Mulino, Bologna.
- RISPOLI M. (1999) “Tour operator e impresa alberghiera: una relazione necessaria”, *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.

- RISPOLI M. (2001) (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996) *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- ROTTER J.B. (1967) "A new scale for the measurement of trust", *Journal of Personality*, 35.
- ROTTER J.B. (1966) "Generalized Expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement", *Psychological Monograph*, n.80.
- RUBERTI A. (1985) (a cura di) *Tecnologia domani*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (1987) "L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità", *Economia e Politica Industriale*, n. 56.
- RULLANI E. (1989) "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi evoluzione", in M. Rispoli (a cura di) *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, II ed., Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (1992) "Economia delle risorse immateriali: una introduzione", *Sinergie*, n. 29.
- RULLANI E. (1999) "I contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese ed istituzioni", Convegno Sinergie, Università degli Studi della Calabria, 9/10 settembre.
- SAMLI A.C., PALDA K., BARKER A.T. (1987) "Toward a mature marketing concept" *Sloan Management Review*, Winter.
- SANTOVITO S. (2006) "La gestione delle imprese agroalimentari e lo sviluppo del territorio: analisi dei contesti regionali", *Esperienze d'impresa*, Serie speciale S/4.
- SAXSENIAN A. (1994) *Regional Advantage*, Harvard University Press.
- SCHEIN E.H. (1995) Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa, in GAGLIARDI P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.

- SCHUMPETER J. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig und Munchen, Duncker & Humblot, p. 76; trad. Teoria dello sviluppo capitalistico, Sansoni, Firenze, 1971.
- SCHUMPETER J. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row, New York.
- SCOTT W.R. (1987) *Organizations. Rational, Natural and Open System*, II. Ed., Prentice Hall International.
- SENGE P., “*The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*”, Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1990.
- SHAPIRO S. (1987) “The social control of impersonal trust”, *American Journal of Sociology*, 93.
- SHET J.N., GARDNER D.M., GARRETT D.E. (1989) *Marketing theory: evolution and evaluation*, New York, Jhon Wisley, & Sons.
- SILVESTRELLI S. (1978) “Modello di sviluppo industriale per disintegrazione verticale del settore”, *Economia e Politica Industriale*, 18.
- SIMON H.A. (1947) *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*, New York, Free Press.
- SODA G. (1995) “La progettazione organizzativa: teorie, architetture e management”, Le raccolte di *Sviluppo & Organizzazione*, n.150, 1995.
- SPRANZI A. (1972) I rapporti industria-distribuzione, in L. GUATRI (a cura di), *Manuale di Marketing*, ISEDI, Milano.
- STARBUCK W. H. (1976) “Organizations and their environment”, in M.D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally College Publishing Company.
- TASSI F. (2002) “L’esplosione dell’ecoturismo”, in R. RESCINTI (a cura di) *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di una industria emergente*, Franco Angeli, Milano.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. (1997) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- TOURING CLUB ITALIANO (2008) *Annuario del Turismo e della Cultura*.

- TRONCONI O., CIARAMELLA A., PISANI B. (2002) (a cura di) *La Gestione di edifici e di patrimoni immobiliari. Asset, property e facility management. Analisi, modelli operativi ed esperienze a confronto*, Il Sole 24 ore.
- TRUNFIO M., NIGRO C., PETRUZZELLIS L. (2006) "Tour Operators and Alternative Tourism in Italy: Exploiting Niche Markets to Increase International Competitiveness", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 18 n. 5.
- UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION (2008) *Tourism Highlights*.
- VACCÀ S. (1983) "L'ambiente come forza produttiva", *Politica ed Economia*, 10.
- VACCÀ S. (1986) "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, 51.
- VACCÀ S. (1988) "L'impresa industriale in una fase di rapida trasformazione tecnologica", in L. GUATRI (a cura di), *Trattato di Economia delle Aziende Industriali*, EGEA, Milano.
- VALDANI E. (1992) "L'impresa proattiva: nuovo modello di impresa per generare valore", *Finanza, Marketing e Produzione*, 3, Settembre.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000) *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano.
- VALERI M. (2006) "Una evidenza empirica sull'apprendimento organizzativo: il caso del Gruppo Acea", in P. PANICCIA (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- VALLINI C., *Fondamenti di governo e di direzione di impresa*, Fasc. I : *L'impresa reale e la sua teleologia*, Giappichelli, Torino, 1990.
- VARALDO R. (1971) *Potere e conflitti nei canali di distribuzione*, Edizioni tecnico scientifiche, Pisa.
- VICARI S. (1992) "Risorse aziendali e valore", *Sinergie*, n. 29.
- VON BERTALANFFY L. (1971) *Teoria generale dei sistemi*, I.L.I., (Titolo originale: *General system theory*, George Braziller, 1968).
- WEBSTER F.E. (1992) "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, 56, October.

WEICK K.E. (1969) “The Social Psychology of Organizing”, Reading – MA – Addison, Wesley Publishing Co.

WEICK K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading – MA, Addison – Wesley Publishing, Co.

ZANONI A. (1989) La gestione dei materiali, in M. RISPOLI (a cura di) *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, II ed., Il Mulino, Bologna.