



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA  
"TOR VERGATA"**

FACOLTA' DI ECONOMIA

DOTTORATO DI RICERCA IN  
ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE

XIX° CICLO DEL CORSO DI DOTTORATO

La competitività del sistema turistico.  
Il caso delle destinazioni entertainment-based.

Andrea Santini

Docente Guida/Tutor: Prof. Sergio Cherubini

Coordinatore: Prof. Cosetta Pepe

# INDICE

<i>Introduzione</i> .....	pag.	1
---------------------------	------	---

## CAPITOLO I

### IL SISTEMA ITALIA NEL TURISMO GLOBALE

I.1. Evoluzione e competitività del sistema turistico italiano.....	pag.	15
I.2. Il turismo in Italia. Considerazioni.....	»	19

## CAPITOLO II

### L'APPROCCIO SISTEMICO VITALE

II.1. La prospettiva organicistica.....	pag.	26
II.2. La prospettiva costruttivistica.....	»	27
II.3. La prospettiva dei sistemi locali territoriali.....	»	27
II.4. Applicazione dei principi dell'approccio sistemico vitale al governo del territorio.....	»	28

## CAPITOLO III

### DESTINATION MANAGEMENT

III.1. Forme di governo delle destinazioni turistiche.....	pag.	39
III.2. I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa.....	»	42
III.3. Il concetto di destination management.....	»	43

## CAPITOLO IV

### COMPETITIVITA'

IV.1. Il concetto di competitività.....	pag.	50
IV.2. La competitività di un territorio.....	»	62
IV.3. La competitività di una destinazione turistica.....	»	68

## CAPITOLO V

### IL CASO DELL'ARENA BOULEVARD

V.1.	L'Amsterdam ArenA: le origini dell'ArenA Boulevard.....	pag.	76
V.2.	Il finanziamento dell'Amsterdam ArenA.....»		80
V.3.	La gestione dell'Amsterdam ArenA.....»		82
V.4.	L'organizzazione dell'ArenA Boulevard.....»		85
V.5.	L'ArenA Boulevard e la riqualificazione urbana dell'area di Bijlmer »		89

## CAPITOLO VI

### IL CASO DI DUBAI

VI.1.	Introduzione.....	pag.	99
VI.2.	Evoluzione del turismo.....»		102
VI.3.	Lo sviluppo immobiliare.....»		103
VI.4.	Dubailand.....»		105

## CONCLUSIONI

VII.1.	Il caso ArenA Boulevard - Conclusioni.....	pag.	108
VII.2.	Il caso Dubai – Conclusioni.....»		110
VII.3.	Conclusioni generali.....»		112
VII.4.	Limiti ed aree di approfondimento della ricerca.....»		118

BIBLIOGRAFIA	pag.	119
--------------	------	-----

# INTRODUZIONE

## 1. Ipotesi della ricerca

### **[Ipotesi 1] Competizione fra territori: La competizione si sviluppa sempre più tra aree geografiche piuttosto che tra imprese.**

Diversi fattori a livello politico ed economico hanno recentemente cambiato il contesto competitivo: la competizione ha luogo non soltanto tra aziende, ma anche tra contesti geografici ben definiti.

In un periodo caratterizzato dall'intensa mobilità delle risorse, il territorio svolge un ruolo importante – talvolta cruciale – nell'influenzare il successo delle organizzazioni localizzate in una determinata area.

In questa prospettiva, il territorio assume le connotazioni di un sistema vitale (c.d. Approccio Sistemico Vitale), «inteso come insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali) circoscritto in un definito spazio fisico»<sup>1</sup>.

I luoghi possono, pertanto, essere considerati sistemi integrati «costituiti da un gruppo di attori legati da relazioni con specifiche regole, in cui l'azione di ciascun soggetto influenza quella di altri, così che gli obiettivi comuni devono essere definiti e raggiunti in un modo coordinato»<sup>2</sup>.

### **[Ipotesi 2] Il mercato del territorio si caratterizza per una forte competitività in seguito ad una globalizzazione tanto della domanda quanto dell'offerta. Le barriere dello spazio non sono più sufficienti a tutelare i mercati locali che sono esposti a una crescente competizione.**

In particolare,

- l'internazionalizzazione dell'organizzazione produttiva delle imprese: le imprese localizzano le attività della propria catena del valore in diverse aree geografiche alla ricerca di specifici vantaggi competitivi,
- la mobilità degli individui,

---

<sup>1</sup> Golinelli G.M., *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli editore, Torino, 2002.

<sup>2</sup> Laws E., *Tourist Destination Management*, Routledge, 1995.

- l'integrazione degli Stati nazionali, fenomeno che da una parte pone freno alle politiche statali protezionistiche e omogeneizza le regole del gioco e dall'altra prende atto dell'ingresso nella competizione territoriale di nuovi player (Paesi in via di sviluppo, ad esempio).

Ogni territorio diventa potenziale luogo di insediamento di qualsiasi attività di provenienza esogena attraverso la mobilità dei capitali e degli individui, l'integrazione tra gli stati nazionali, l'abbattimento delle distanze e dei tempi di comunicazione. La globalizzazione si presenta foriera di opportunità di crescita ed internazionalizzazione, ma anche fonte di spiazzamento competitivo improvviso.

Con un'intensità che è andata progressivamente accentuandosi negli anni più recenti, tutte le imprese si sono trovate ad affrontare un contesto competitivo in rapida evoluzione, contrassegnato dalla crescente tendenza dell'economia ad assumere una dimensione mondiale, con conseguente sempre maggiore integrazione dei mercati dei beni, dei servizi e dei fattori produttivi.

Va poi anche considerato l'impatto del drastico cambiamento nel rapporto tra spazio e tempo, intervenuto grazie alla diffusione su scala mondiale dei nuovi mezzi di trasporto e delle nuove tecnologie dell'informazione. Lo sviluppo e l'utilizzo massiccio dei mezzi di trasporto ha ridotto la distanza tra i diversi Paesi e trasformato lo spazio destinato alle attività economiche e sociali privandoli di qualsiasi delimitazione geografica.

Inoltre, il fenomeno della globalizzazione risulta indissociabile dall'evoluzione delle tecnologie informatiche e dalla creazione di quella fondamentale infrastruttura della rete, che rende strutturalmente possibile un'interazione sistemica a livello globale.

**[Ipotesi 3] Managerializzazione delle amministrazioni pubbliche: i governi locali (regionali, provinciali, urbani) assumono peso crescente nella determinazione dello sviluppo economico delle rispettive aree di competenza amministrativa.**

I governi locali si trovano a dover svolgere nuovi ruoli e rispondere a nuovi compiti e bisogni:

- sviluppare capacità di pianificazione strategica e di posizionamento competitivo,
- competere tra di loro per l'acquisizione di risorse e finanziamenti messi a disposizione da parte di entità pubbliche e internazionali (UE) per la realizzazione di progetti o lo sviluppo di servizi,
- eliminare sprechi, disservizi e carenze ed improntare l'azione pubblica a criteri di economicità,
- soddisfare i bisogni dei cittadini, "clienti" sempre più esigenti.

Al fine di rispondere a queste sfide si afferma il cosiddetto New Public Management<sup>3</sup>: nelle amministrazioni pubbliche al modello organizzativo e gestionale tradizionale di tipo burocratico-giuridico subentra quello economico-aziendale.

Un ruolo rilevante, in questo processo, è giocato dalle amministrazioni territoriali, le quali sono responsabili istituzionalmente dell'azione di government. Devono, quindi, definire, una strategia sistemica che consenta di valorizzare e aumentare nel tempo lo stock delle risorse disponibili, migliorando la qualità della vita per le popolazioni e le imprese residenti.

**[Ipotesi 4] La destinazione come luogo obiettivo del viaggio. La competizione nel settore del turismo ha principalmente luogo tra destinazioni.**

Il turismo rappresenta un settore disciplinare di studio molto interessante sotto il duplice profilo economico ed aziendale. Questo sia per l'importanza che ha assunto, e che sempre più acquisirà in futuro, sia per il suo carattere trasversale e complesso.

Nelle economie più avanzate il comparto turistico si è ormai collocato sullo stesso livello, se non addirittura su un livello più avanzato, rispetto a quello dell'industria manifatturiera.

La crescente delocalizzazione verso i Paesi emergenti, l'aumentata capacità di spesa e di tempo libero, soprattutto per una parte della popolazione di età avanzata e con reddito medio-alto proiettata verso un "sano" invecchiamento, l'eccezionale sviluppo dei mezzi di trasporto hanno contribuito ad esaltare la domanda e l'offerta di servizi turistici.

---

<sup>3</sup> Meneguzzo M. (1995), *Dal new public management alla pubblica governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica*, in Azienda Pubblica n.3.

Una destinazione turistica è un luogo fisico identificato caratterizzato da un determinata vocazione, nel quale i turisti stabiliscono la loro base temporanea al fine di partecipare ad attività prettamente turistiche e non.

Nel settore del turismo, questo approccio è di particolare importanza considerando che la competizione a livello internazionale non è limitata alle tradizionali aree individuate da un punto di vista politico, ma ha sempre più luogo tra territori organizzati in funzione della loro *vocazione*.

In questo contesto, il territorio organizzato [c.d. destinazione turistica] diventa luogo obiettivo del viaggio, che il turista desidera visitare grazie ad attrazioni, naturali o artificiali, presenti o create ad hoc<sup>4</sup>.

La destinazione può proporre prodotti evoluti, ossia «prodotti che hanno alle spalle un'offerta sistemica alla quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale sono presenti modalità collaborative interaziendali che configurano un sistema complesso di tipo adattivo»<sup>5</sup>.

Ne sono testimonianza le sempre più numerose iniziative di comunicazione<sup>6</sup> attivate da National Tourism Organisation (organizzazioni pubbliche di turismo) che mettono in primo piano destinazioni di eccellenza con scarsa menzione del paese di appartenenza, contribuendo così a diffondere sempre più una cultura di comunicazione turistica che vuole vedere proiettata nel globale un'immagine "corporate" senza nessuna interferenza, così da rendere più immediato, diretto e accattivante il messaggio promozionale.

Nel contesto turistico, la destinazione diventa luogo obiettivo del viaggio, che il turista desidera visitare grazie a determinate attrazioni, naturali o artificiali, presenti o create ad hoc<sup>7</sup>. In una tale accezione, le destinazioni rappresentano, quindi, un sistema di prodotti e servizi e sono definite dalla domanda, nel tempo e nello spazio. In tal modo, la destinazione turistica può proporre prodotti evoluti, ossia *"prodotti che hanno alle spalle un'offerta sistemica alla quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale sono presenti modalità*

---

<sup>4</sup> Keller P., *Destination Marketing: strategic questions*, in AIEST, Destination Marketing, Reports of 48th Congress in Marrakech (Marocco), San Gallo (CH), Publications of the AIEST, vol.40, 1998.

<sup>5</sup> Rispoli M., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli editore, Torino, 2001.

<sup>6</sup> Come, ad esempio, diverse strategie di destination branding si pongono l'obiettivo di attrarre la realizzazione di lavori cinematografici o spot pubblicitari di grande risonanza proponendo le destinazioni turistiche come "location".

<sup>7</sup> Keller P. (1998), *Destination Marketing: strategic questions*, in AIEST, Destination Marketing, Reports of 48th Congress in Marrakech (Marocco), San Gallo (CH), Publications of the AIEST, vol.40.

*collaborative interaziendali che configurano un sistema complesso di tipo adattivo*<sup>8</sup>.

Tale approccio determina il passaggio della configurazione del prodotto turistico di una determinata destinazione dalla configurazione "punto-punto" a quella "network", in cui un insieme di aziende, specializzate sia in produzioni diverse sia dello stesso tipo, si connettono, secondo diverse forme tecnico-giuridiche, per assicurare standard di qualità e di prezzo all'utilizzatore<sup>9</sup>, così come illustrato nella figura 3.

**[Ipotesi 5] Tematica di particolare attualità in Italia: 1. Importanza del settore del turismo in Italia, 2. Sistema delle piccole e medie imprese particolarmente diffuso sul territorio italiano.**

1. Da questo punto di vista, il sistema Italia dispone di una potenzialità – in termini di competitività – derivante dall'elevato numero di destinazioni turistiche di fama internazionale per la loro longevità e dalla diffusione del brand di alcune di esse.

2. Da un lato sistema frammentato di piccole e medie imprese e difficoltà nel loro coordinamento, dall'altro importanza della governance e del coordinamento in un contesto di competizione fra destinazioni.

**[Ipotesi 6] Letteratura sulla competitività di una destinazione turistica recente ed incompleta.**

L'analisi della letteratura sul tema della competitività evidenzia come, sebbene i modelli sviluppati siano utili per evidenziare le diverse determinanti della competitività di un'impresa o di un Paese, non siano considerate le specificità di una destinazione turistica. Si ritiene, pertanto, che l'ambito della competitività di una destinazione turistica sia ancora da esplorare e di particolare interesse.

Da un punto di vista macro, la competitività di un Paese è di interesse nazionale e il fine ultimo è il miglioramento del reddito reale della comunità; da un punto di vista micro, il concetto di competitività viene analizzato come fenomeno d'impresa.

---

<sup>8</sup> Rispoli M. (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli editore.

<sup>9</sup> Rispoli M. (2001), *idem*.

Dal punto di vista della destinazione turistica, invece, soltanto un numero limitato di ricercatori affronta l'argomento e nessuno dei modelli sviluppati copre in modo esaustivo i diversi aspetti legati alla nozione di competitività.

La base scientifica che supporta il presente progetto di ricerca fa essenzialmente riferimento ai seguenti rami di ricerca:

- studi sul settore del turismo: in cui si riscontra una particolare attenzione alle relazioni che possono essere attivate dai diversi attori coinvolti nella gestione di una destinazione;
- studi sui distretti turistici e sul destination management: a partire dalla seconda metà del 1900, diversi autori hanno sottolineato l'importanza dei network nella costruzione di formule imprenditoriali di successo nel settore del turismo (De Carlo, Parolini), nella gestione di prodotti turistici complessi (Rispoli). Significativa e numerosa è la letteratura al riguardo, sia a livello nazionale che internazionale, che può essere classificata sulla base di tre tematiche principali.
  - o Il primo filone di studi si concentra sulle strategie di marketing per le destinazioni turistiche, concentrando l'attenzione sulle tematiche legate al posizionamento della destinazione e sullo sviluppo di nuovi prodotti e politiche commerciali implementato a livello di distretto (Pal J., Sanders E., 1997).
  - o Un secondo gruppo di studi si focalizza sulla gestione delle destinazioni intese come unità strategiche ed in competizione, identificando i ruoli del management, i processi di governance ed i relativi risultati raggiunti dal distretto e dai singoli operatori al suo interno inseriti (Molteni and Sainaghi, 1997; Flagestaad and Hope, 2001; Pechlaner H., Smeral E., Matzler K., 2002; Martini U. 2002; Frank M., 2002; Sainaghi, 2004).
  - o Un terzo filone di studi concentra il proprio ambito di ricerca sulla governance di città caratterizzate da un elevato contenuto culturale (c.d. turismo culturale), con la finalità di analizzare gli effetti di politiche pubbliche ed il comportamento del settore privato per la sostenibilità e lo sviluppo della destinazione (Van den Berg L., Van der Meer J., Otgaar H.J., 1999; Van der Borg L., Russo A.P., 2002; Van den Berg L., Braun E., Otgaar H.J., 2002);
- studi sull'impatto di grandi eventi sulle destinazioni turistiche: dall'analisi della letteratura emerge in maniera evidente come gli eventi di grandi

dimensioni siano utilizzati per il riposizionamento ed il rilancio di destinazioni (Getz, 1997; Cherubini, 2002; Pike, 2002; Carlsen and Taylor, 2003; Jago, Chalip, Brown, Mules and Ali, 2003; Erfurt, Johnsen, 2003; Iasevoli, 2004; Nica and Swaidan, 2004; Pattuglia, 2004). Di conseguenza, la competizione per l'acquisizione di queste manifestazioni diventa sempre più forte ed intensa;

- studi sulla governance: si registra una vasta letteratura sulla tematica della governance di attività economiche (Granovetter, 1985; Herrigel, 1994; Jones, Hesterly and Borgatti, 1997; Williamson, 1985). La parte di studi che si è concentrata sul settore del turismo ha inteso analizzare le diverse forme di governance utilizzate dai diversi attori – prevalentemente pubblici – (pubblica amministrazione, Apt, Concorzi, ecc.) per coordinare le attività delle destinazioni, con particolare attenzione verso quelle culturali;
- studi sulla competitività: come riportato in precedenza, studi sulla competitività di una destinazione turistica sono recenti e limitati. Tale ambito viene descritto in un apposito capitolo del presente lavoro;
- studi sulla pianificazione ed il controllo strategico: la letteratura al riguardo è particolarmente ricca, con le prime ricerche condotte a partire dagli anni '60 (Anthony, 1965; Hofer and Schendel, 1978). I contributi rilevanti ai fini della presente ricerca sono:
  - o le ricerche che si focalizzano sull'impatto delle variabili ambientali nel raggiungimento degli obiettivi strategici (Schreyogg, Steinmann, 1987; Goold, Quinn, 1990);
  - o gli studi per la definizione di una metrica adeguata alla formulazione delle strategie ed alla misurazione dei relativi risultati – es. tableau de bord e balanced scorecard (Turney, 1991; Porter, 1995; Shank, Govindarajan, 1993; Lebas, 1994; Kaplan, Norton, 2001).
- Infine, la letteratura economico-aziendale ha dedicato una considerevole attenzione alle dinamiche evolutive riguardanti il territorio al fine di valutare le implicazioni della competizione territoriale sui processi evolutivi delle imprese e di altri sistemi quali le organizzazioni sociali o i singoli individui. Numerosi risultano essere i contributi relativi al governo e al marketing del territorio (Kotler, Heider, Rein, 1993; Ave, Corsico, 1994; Van Den Berg, Bramezza, Van Der Meer, 1994; Borghesi, 1997; Valdani, Jarach, 1998; Baccarani, 1999; Valardo, Caroli, 1999; Vicari,

Mangiarotti, 1999; Caroli, 1999; Cercola, 1999; Rullani, 1999; Varaldo, 1999; Vicari, 1999; Sicca, 2000; Napolitano, 2000; Valdani, Ancarani, 2000; Petix, 2001; Siano, 2001).

## **2. Ambito di ricerca**

La ricerca ha focalizzato l'attenzione su un livello intermedio rispetto alla tradizionale distinzione tra analisi macro (o nazionale) e micro (o aziendale), riconoscendo la centralità che rivestono le destinazioni turistiche, definite soprattutto in una logica d'offerta o olistica (Leiper, 1979; Smith, 1988) e su scala locale (Middleton, 1994). Questa scelta trova la sua giustificazione nell'assunto che il prodotto primario nel turismo è l'esperienza proposta dalle destinazioni.

Il secondo tema centrale della ricerca è il tema della competitività delle destinazioni, che devono essere in grado di innescare, unitamente alle imprese e alle organizzazioni pubbliche e private locali, un percorso di sviluppo capace di generare un benessere sostenibile ai residenti lungo la dimensione economica, sociale, politica, culturale ed ecologica.

Questo ambito di ricerca è stato declinato all'interno di:

- a) destinazioni emergenti, poste tipicamente nella fase di introduzione o di sviluppo del ciclo di vita,
- b) aventi una struttura economica fortemente incentrata su comparti differenti rispetto alla filiera turistica,
- c) con focalizzazione sul settore dell'intrattenimento. In particolare, adottando una terminologia del Caroli<sup>10</sup>, l'analisi delle esperienze di Dubai e della ArenA Boulevard realizza un confronto – contrapposizione tra destinazioni vocazionali [caso Italia], la cui genesi è indipendente da un processo di pianificazione formalmente gestito, e destinazioni innovative, in cui, tipicamente su iniziale impulso delle amministrazioni pubbliche, si assiste ad un'attività programmata di valorizzazione e rivitalizzazione economica in un dato contesto geografico.

---

<sup>10</sup> Con particolare riferimento ai cluster urbani, Caroli M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli editore.

### **3. Domanda di ricerca**

Il presente lavoro intende descrivere ed investigare le determinanti di competitività di una destinazione basata su un'offerta per l'intrattenimento.

1. Quali sono gli attori – stakeholder coinvolti? Quale il ruolo della componente pubblica? E quale quello del privato?
2. Quali sono le determinanti della competitività turistica di una destinazione? Quali sono i fattori critici di successo di una destinazione? Quale il loro ruolo e peso? Come acquisire, sviluppare e gestire il vantaggio competitivo di una destinazione turistica? Quale impatto hanno, in questo contesto, le variabili *spazio* e *tempo*?
3. Quale è il legame tra risorse-attrattori e prodotti? Tale relazione è fondamentale per la costruzione di un modello che supporti le decisioni di allocazione delle risorse da parte dei diversi stakeholder, pubblici e privati, coinvolti nel suo sviluppo e gestione.
4. Possono essere identificati dei percorsi di sviluppo comuni tra le diverse destinazioni? Esistono dei casi di successo da poter replicare o quantomeno imitare?

### **4. Motivazioni dello studio**

Il tema della competitività delle destinazioni turistiche si presenta di estrema attualità e rilevanza per il settore del turismo in Italia in quanto, nel panorama competitivo internazionale, caratterizzato da marcati processi di globalizzazione dei mercati e di concentrazione delle imprese, il futuro delle imprese di piccole e medie dimensioni, particolarmente diffuse in Italia, è legato alla possibilità di collaborazione, in ottica sistemica, al fine di valorizzare le risorse locali e migliorare il livello complessivo dell'offerta.

In tale contesto, si ritiene che l'ambito della competitività di una destinazione turistica basata su un'offerta legata all'intrattenimento sia ancora da esplorare e di particolare interesse, sia per il mondo accademico, in cui questi temi di ricerca all'interno del filone di studi sullo sviluppo e gestione di una destinazione turistica, avviato negli anni '90, sono stati solo parzialmente affrontati, sia per quello professionale.

La ricerca ha, inoltre, teso colmare un'assenza nell'area del destination management con specifico interesse verso il settore dell'intrattenimento. Le

esperienze di Dubai e della ArenA Boulevard, sebbene comunque di successo, non sono state oggetto di interesse e ricerca da parte del mondo accademico.

## **5. Metodologia**

Considerato il carattere innovativo ed esplorativo dell'analisi, lo studio si è concentrato su alcuni casi utilizzando la metodologia dei casi. Sebbene i risultati derivanti da questa analisi non consentano di trarre conclusioni definitive, il lavoro può essere inteso come primo momento di analisi, condotto al fine di ottenere indicazioni utili per successive ricerche.

I casi analizzati sono stati quello dell'ArenA Boulevard (Amsterdam, Paesi Bassi) e di Dubai (Dubai, Emirati Arabi Uniti). La significatività delle due esperienze è dovuta ad una serie di motivazioni:

1. la ridotta disponibilità di attrazioni naturali di un certo valore e dalla conseguente necessità di importanti investimenti iniziali al fine di dotare la destinazione di attrazioni artificiali in grado di attrarre un numero sufficienti di turisti;
2. coinvolgimento pubblico, nel senso della precisa volontà della pubblica amministrazione di favorire la nascita della destinazione. È, infatti, possibile rintracciare una precisa *vision* che regola e gestisce il processo di sviluppo locale<sup>11</sup>;
3. aree in forte crescita ed espansione;
4. sviluppo e promozione dell'area attraverso l'utilizzo del tema intrattenimento;
5. il processo di sviluppo ha coinvolto sia attori pubblici che privati.

## **6. Struttura del lavoro**

Il lavoro è strutturato in due parti.

Una prima parte, dopo aver introdotto le principali tematiche legate allo sviluppo del settore turistico in Italia, esamina i temi del governo di una destinazione turistica (con particolare attenzione data all'approccio sistemico vitale) e della competitività, cercando di definire cosa si intenda per competitività in generale e quali accenti assuma questo tema quando declinato nelle filiere turistiche, dove

---

<sup>11</sup> Caroli M.G., *idem*.

di norma l'ambito di analisi tende a spostarsi da territori molto ampi, quali le nazioni, ad aggregati più ristretti, tipicamente rappresentati da destinazioni.

Al riguardo, sono presentati alcuni modelli significativi di competitività costruiti soprattutto attorno alla centralità che gli attrattori (o risorse) rivestono per costruire un vantaggio competitivo a livello di destinazione.

La seconda parte presenta i due casi studio, ArenA Boulevard e Dubai, rilevanti proprio per la presenza di numerosi attrattori e per il ridotto peso che la filiera turistica riveste oggi nell'economia locale.

Il presente lavoro si basa su una serie di ricerche compiute negli anni di collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata.

Per analizzare il legame esistente tra gli attrattori e i prodotti turistici di una destinazione e la sua competitività si è utilizzata la metodologia del single case study, applicata ai casi suddetti. La metodologia dei casi è stata utilizzata per testare ipotesi o proposizione teoriche circoscritte, volte ad accettare, confutare o estendere le posizioni teoriche descritte nelle premesse e trattate nella prima parte del presente lavoro.

La scelta di analizzare due destinazioni si giustifica considerando la complessità delle informazioni da raccogliere e delle elaborazioni da realizzare per conoscere nel dettaglio il posizionamento, il funzionamento e le performance di un aggregato composto da diverse imprese e attori.

Le fonti informative utilizzate sono state:

- a) analisi documentale, che ha permesso di esplorare i risultati di circa una decina di studi di recente realizzazione e incentrati soprattutto sugli attrattori storico-culturali delle due aree, unitamente ad altri studi di più ampio respiro sul turismo;
- b) interviste a testimoni privilegiati del mondo imprenditoriale e istituzionale, condotte personalmente secondo uno schema semi-strutturato;
- c) fonti statistiche, rappresentate dai dati mensili relativi al comparto ricettivo con indicazione delle nazionalità degli stranieri e delle regioni per i flussi nazionali ed alcuni dati raccolti sul territorio indicativi degli accessi registrati da alcuni prodotti o attrattori. A queste si sono aggiunte le informazioni statistiche relative alle imprese, data la matrice prevalentemente business e fieristica degli attuali flussi turistici;

d) visite sul campo, hanno permesso di conoscere direttamente i principali attrattori storico-culturali, naturalistici, sportivi ed economici.

# **CAPITOLO I**

## **IL SISTEMA ITALIA NEL TURISMO GLOBALE**

### **1. Evoluzione e competitività del sistema turistico italiano**

Nella seconda metà del secolo scorso si è sostanzialmente completata la trasformazione del turismo da pratica di élite, quale era già da molto tempo, a fenomeno di massa di impiego del tempo libero.

Diverse variabili hanno reso possibile tale processo:

- la crescita economica dei paesi industrializzati e il connesso aumento del reddito pro-capite spendibile dopo aver soddisfatto le esigenze primarie,
- la rivoluzione nel campo dei trasporti e in particolare l'impiego dei mezzi di trasporto personali accanto all'impiego del mezzo aereo,
- lo sviluppo e l'applicazione delle tecnologie informatiche e di comunicazione (ICT) al settore del turismo.

L'industria turistica è divenuta uno dei settori più importanti e diffusi nell'economia internazionale, arrivando a generare più dell'11% del prodotto mondiale lordo e creando occupazione per circa il 10% della forza lavoro mondiale (Wttc, 2007).

Il sistema turistico in Italia ha subito un'evoluzione nel corso del tempo, all'interno del quale è possibile identificare una serie di fasi qui di seguito descritte.

**Fase 1.** - Il turismo internazionale subì un sostanziale azzeramento con lo scoppio della seconda guerra mondiale, per poi iniziare una graduale ripresa all'indomani della fine delle ostilità. Nel 1950 furono registrati solo 25 milioni di arrivi internazionali: un valore vicino alla media annua degli arrivi della Gran Bretagna.

**Fase 2.** - La serie storica dei dati riguardanti il movimento turistico dei primi decenni del dopoguerra mostra una crescita sostenuta degli arrivi almeno fino

agli anni Settanta, ma non un'eguale incremento della spesa per i consumi turistici.

**Fase 3.-** Solo a partire dalla seconda metà degli anni Settanta gli incrementi relativi agli arrivi e alla spesa turistica mostrano una certa simmetria. In termini assoluti, gli arrivi di turismo passano dunque dai 25 milioni del 1950 a poco meno di 700 milioni nel 2000, mentre le entrate da turismo internazionale nello stesso anno ammontano a più di 400 miliardi di dollari, con un trend di crescita stimato in 6,5 punti percentuali annui (a eccezione di pochi casi nell'arco di mezzo secolo).

La lettura analitica della serie storica di dati evidenzia che gli incrementi più significativi si sono avuti a partire dagli anni Ottanta. Nel periodo 1980-1995, gli arrivi internazionali di turismo risultano quasi raddoppiati, essendo passati da 285,9 a 565,4 milioni (fonte UNWTO).

Ciò si spiega con almeno due ragioni:

1. i grandi avvenimenti nel campo dei trasporti, come la motorizzazione di massa nei paesi occidentali tra gli anni Sessanta e Settanta con il boom del turismo di corto e medio raggio,
2. lo sviluppo del trasporto aereo di massa con i primi voli economici che hanno comportato l'incremento del turismo di medio e lungo raggio.

Nel periodo considerato la crescita maggiore in termini di arrivi e spesa turistica si è avuta per l'Europa, la quale, fin dal primo dopoguerra, ha fatto registrare valori assoluti che le hanno consentito di divenire da subito destinazione leader nel mondo con una quota di mercato mediamente superiore al 50%, seguita a ruota dalle Americhe e dalla regione est-asiatica e dal Pacifico.

**Fase 4. -** Nel periodo successivo (fino agli anni 2000) si registra il consolidamento della leadership di mercato dell'Europa in ambito globale, grazie soprattutto all'elevato sviluppo economico di molti paesi del continente, alla eccezionale dotazione di risorse turistiche e all'accresciuta mobilità intraregionale. Nello stesso periodo, tuttavia, l'ascesa di altre regioni come l'Est asiatico e il Pacifico ha fatto registrare tassi di crescita pari al doppio di quelli europei: 11,9% nel periodo 1985-1990 e l'8,3% nel periodo 1990-1998 contro, rispettivamente, il 5,9% e il 3,7% dell'Europa.

**Fase 5.-** Nell'ultimo decennio si sono verificati importanti mutamenti:

- sul lato dell'offerta: numero elevato di fusioni, acquisizioni e alleanze strategiche fra grandi gruppi dell'hotellerie, del settore aereo e del tour operating,
- sul lato della domanda: mutamento negli stili di consumo e nelle modalità di fruizione in chiave postfordista.

In questo periodo, la domanda internazionale di turismo conferma il trend di crescita costantemente positivo dei decenni precedenti, salvo variazioni di segno negativo in ambiti geografici circoscritti a causa di vicende politiche ed economiche locali.

Analizzando più nel dettaglio il periodo 1995-2006, è possibile riscontrare che il numero complessivo degli arrivi internazionali è passato da poco meno di 500 milioni nel 1995 ai circa 850 milioni (842) nel 2006, con un trend di crescita medio del 4,5%. La comparazione dei valori assoluti delle quote di mercato della domanda internazionale, ascrivibili alle macroregioni in riferimento ai primi cinque anni degli anni Duemila, conferma inoltre la sostanziale stabilità del mercato del turismo globale e la leadership dell'Europa – se pur con una diversa redistribuzione fra le macroaree.

La leadership del continente europeo è riscontrabile nella graduatoria delle prime dieci destinazioni paese per numero di arrivi internazionali e per ammontare di entrate valutarie. In entrambi i casi, infatti, la presenza di paesi europei rimane la più alta: 6 nella graduatoria degli arrivi internazionali (di cui la prima e la seconda posizione occupata da paesi europei), e 6 nella graduatoria delle entrate valutarie (di cui la seconda e la terza posizione occupate da paesi europei).

Da evidenziare l'ascesa della Cina tra i big del turismo globale e lo slittamento dell'Italia verso posizione intermedie in entrambe le graduatorie, mentre Spagna e Francia, competitor diretti dell'Italia, fanno rilevare una sostanziale tenuta delle loro posizioni.

La leadership europea è ravvisabile anche nella graduatoria dei 10 paesi a più elevata spesa turistica per viaggi compiuti all'estero dai residenti, dove è possibile riscontrare la presenza di 5 paesi europei, con in testa la Germania.

Nell'ambito comunitario, da un'analisi dei dati relativi alla dotazione ricettiva, degli arrivi e delle presenze (inbound e outbound) e delle quote di mercato dei 25 paesi dell'Unione europea nel 2005 – come riportato nella tabella seguente –,

- è possibile constatare una tenuta del sistema Italia nelle posizioni di vertice con i competitor diretti (Francia e Spagna), facendo registrare una stabilità nelle graduatorie relative agli arrivi internazionali e alle quote di mercato,
- per le presenze complessive (*inbound + outbound*), l'Italia risulta in prima posizione con 354 milioni di presenze,
- per le presenze internazionali, il primato spetta alla Spagna con 209,5 milioni di presenze seguita dall'Italia (148,2 milioni) e dalla Francia (107,9),
- per la dotazione alberghiera, l'Italia è prima con oltre 2 milioni di posti letto, seguita da Francia (1,7 milioni), Germania (1,6 milioni) e Spagna (1,5 milioni),
- per la dotazione complementare, prevale la Francia (3 milioni) seguita dall'Italia (2,3 milioni) e dalla Spagna (1,4 milioni),
- relativamente ai tassi di utilizzo annui – come riportato in figura 6 – con il 32,5% il sistema Italia si trova relegato in una posizione piuttosto svantaggiata; simili valori denotano il carattere prettamente stagionale dell'offerta italiana,
- per quanto concerne la dimensione media degli esercizi ricettivi – come riportato nella seguente tabella, negli ultimi anni è stato rilevato un allineamento del sistema Italia (posti letto e camere per esercizio) con gli altri paesi europei.

In conclusione, l'analisi dei dati relativi alla domanda turistica globale evidenzia il ruolo di leadership del continente europeo sia per quanto riguarda i flussi intraregionali sia per quanto riguarda i flussi in entrata e in uscita dal continente, leadership confermata anche per le entrate da turismo e per la spesa turistica, da attribuire in gran parte a Francia, Spagna, Regno Unito e Germania – il che testimonia una forte concentrazione settoriale entro un novero ristretto di paesi leader. Tuttavia, destinazioni emergenti come la Cina e i paesi del Nord Africa continuano a erodere anno dopo anno significative quote di mercato al vecchio continente.

Nel medio e lungo termine sembra confermarsi per l'Italia una perdita di competitività. Analizzando infatti la graduatoria dei primi dieci paesi per numero di arrivi internazionali prevista per il 2020, l'Italia risulterebbe settima, perdendo

due posizioni in due decenni e passando, in mezzo secolo, dalla prima alla quart'ultima posizione.

Per quanto concerne i segmenti di mercato con maggiori prospettive di sviluppo, lo scenario considera favorite le tipologie di turismo maggiormente legate allo sport, all'ambiente e alla cultura (turismo balneare, d'avventura, naturalistico, culturale, rurale, dei parchi), individuando anche target di consumatori che domandano prodotti e destinazioni note ma che contemporaneamente ripongono una certa attenzione al fattore prezzo.

## **2. Il turismo in Italia - Considerazioni**

Alcune considerazioni possono essere condotte sulla base dei dati precedentemente descritti.

**1.** Settore importante in costante crescita - Il turismo in Italia rappresenta certamente una delle aree di maggiore interesse. Nel 2003 il fatturato dell'economia dei viaggi e del turismo ammontava a 152.354 milioni di euro, equivalente all'11,7% del PIL nazionale.

L'importanza del settore viene confermata anche a livello internazionale, dove il World Tourism Organization prevede una costante espansione a livello mondiale, con previsioni per il 2020 di 1,56 miliardi di arrivi con una crescita media annua superiore al 4%.

**2.** Grandi potenzialità grazie alle risorse naturali a disposizione - Il sistema turistico Italiano può contare su un'importante concentrazione di valori artistici, storici e paesaggistici<sup>12</sup>, che hanno consentito all'Italia di mantenere negli ultimi tre decenni la quarta posizione nel mondo per numero di turisti stranieri attratti entro i confini nazionali<sup>13 14</sup>. Al centro di numerosi dibattiti, il turismo è oggi

---

<sup>12</sup> Dal punto di vista delle risorse culturali, ad esempio, l'Italia ha 39 siti nella lista dei beni del patrimonio dell'Unesco.

<sup>13</sup> Fonte World Tourism Organization, 2003.

<sup>14</sup> In Italia nel 2003 sono stati registrati 39,6 milioni di arrivi di turisti internazionali, per una quota del mercato mondiale pari al 5,7% (quarta posizione). La Francia ha fatto registrare il numero maggiore di arrivi, pari a 75 milioni per una quota di mercato del 10,8%, seguita dalla Spagna con 52,5 milioni di arrivi ed una quota di mercato del 7,6% e dagli Stati Uniti con 40,4 milioni di arrivi ed una quota del 5,8%. Incalza al quinto posto la Cina, con 33 milioni di arrivi ed una quota di mercato del 4,8%.

ritenuto uno dei settori su cui far convergere attenzioni istituzionali e risorse per rilanciare l'economia italiana.

**3.** Trend negativi recenti - A grandi potenzialità non corrisponde, tuttavia, un adeguato sviluppo. Il turismo in Italia vive, infatti, un periodo problematico. I dati di settore turistico evidenziano trend negativi, in evidente controtendenza con la costante crescita registrata a livello internazionale.

Sebbene la crescita degli arrivi in Italia negli ultimi 30 anni sia stata graduale e continua sino al 2000 (+114%), nello stesso periodo le presenze non sono cresciute in modo proporzionale agli arrivi (+39%), abbassando la permanenza media nelle destinazioni di circa il 30%: dai 6,5 giorni del 1970 ai 4,2 del 2000<sup>15</sup>. I dati del 2004 registrano, inoltre, una diminuzione del movimento turistico in tutto il Paese, in termini sia di arrivi che di presenze.

La lenta e costante perdita di competitività in ambito globale è un dato endemico che si palesa anno dopo anno con decrementi delle entrate e degli arrivi internazionali di turismo.

**4.** Evoluzione della domanda - Dal punto di vista della domanda, tra i maggiori cambiamenti delle modalità di viaggio si possono citare:

- il frazionamento delle vacanze in soggiorni di sempre più breve durata ma ripetuti nel corso dell'anno (i c.d. short break, ossia viaggi di non oltre quattro giorni);
- la sostituzione del turismo stanziale con quello itinerante, favorito dall'affermarsi, nel settore del trasporto aereo, delle compagnie low cost<sup>16</sup>;
- la maggiore indipendenza del turista nell'organizzazione del viaggio, grazie alla intensa applicazione nel comparto delle nuove tecnologie dell'ICT (in primis Internet)<sup>17</sup>;

---

<sup>15</sup> Fonte: Istat (2004), *Statistiche del Turismo*.

<sup>16</sup> L'abbassamento dei costi medi e la riduzione dei tempi di viaggio, grazie allo sviluppo di connessioni dirette anche verso aeroporti periferici, hanno contribuito a modificare fortemente sia la percezione del volo da parte dei passeggeri, sia l'organizzazione turistica di molte regioni europee.

<sup>17</sup> Le vendite online nell'Europa Occidentale [Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Islanda, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Svezia, Svizzera] nel 2004 sono state pari a 240 miliardi di euro, con una quota del mercato pari al 7,1% (rispetto allo 0,1% del 1998). Fonte: Centre for Regional and Tourism Research, [www.crt.dk](http://www.crt.dk).

- la maggiore attenzione verso un giusto rapporto qualità – prezzo, quale diretta conseguenza del processo di disintermediazione in atto nel settore del turismo;
- il passaggio da un turismo passivo, alla ricerca del riposo e della tranquillità, all'idea attiva del viaggio;
- l'affermarsi del cosiddetto "silver market", che comprende turisti di età avanzata, con disponibilità economica e di tempo, dovuto al progredire della qualità di vita,
- la particolare attenzione alle caratteristiche di qualità ambientale nelle destinazioni turistiche,
- la crescente importanza del fattore sicurezza del viaggio e della destinazione<sup>18</sup>.

**5.** Non adeguamento del sistema di offerta italiano alla nuova domanda - Aldilà di alcuni fattori congiunturali, quali l'introduzione e la valorizzazione dell'euro, l'esaurirsi della bolla speculativa di fine anni '90, il periodo di incertezza e instabilità economica, politica e sociale che caratterizza lo scenario mondiale, pesano sul turismo italiano alcuni fattori strutturali che dipendono da un riorientamento della domanda turistica che il sistema dell'offerta non ha tenuto in adeguata considerazione. In passato è stata l'offerta a guidare la domanda, oggi è la domanda che ha la tendenza ad influenzare l'offerta<sup>19</sup>.

Il "Competitiveness Monitor" della World Travel & Tourism Council<sup>20</sup> conferma quanto appena considerato, posizionando l'Italia al 103° posto per competitività in termini di prezzo [price], al 52° in termini di partecipazione dei residenti nelle attività turistiche ed di trend e risultati di arrivi e presenze di turisti [human tourism], al 44° in termini di infrastrutture [infrastructure], al 30° per la tutela dell'ambiente [environment], al 24° per grado di utilizzo delle tecnologie nel settore [technology], al 37° in termini di formazione e livello di occupazione nel settore [human resources], al 98° per livello di apertura del Paese verso scambi

---

<sup>18</sup> Significativa da questo punto di vista è la crescente importanza delle crociere, in modo particolare negli Stati Uniti, dal momento che appaiono essere una modalità più sicura per raggiungere destinazioni lontane.

<sup>19</sup> Baretje R. (1989), *Turismo e Loisirs*, in *Politica del Turismo* n°1.

<sup>20</sup> Il Competitiveness Monitor è condotto dalla World Travel & Tourism Council insieme alla Christel DeHaan Tourism & Travel Research Institute dell'Università di Nottingham. Per maggiori informazioni sugli indici utilizzati [www.wttc.org](http://www.wttc.org).

e turisti internazionali [openess], al 40° per livello sociale presente nel Paese [social].

Le determinanti della situazione attuale trovano origine nella stessa storia del movimento turistico Italiano. L'importante disponibilità di risorse culturali e naturali ha dato luogo ad una crescita dell'offerta turistica non pianificata. Offerta attivata rispondendo in modo non coordinato a sollecitazioni della domanda e legata allo spirito di iniziativa imprenditoriale locale.

Il Modello di Analisi Territoriale [MAT], elaborato dal Touring Club Italiano<sup>21</sup>, delinea una situazione in cui un importante patrimonio storico-culturale non è valorizzato a pieno<sup>22</sup>. In nessuna delle aree analizzate, infatti, viene raggiunta la soglia minima richiesta<sup>23</sup>. La media delle performance dei comuni nella macroarea "Servizi ricettivi e complementari", ad esempio, è pari a 46, laddove il punteggio minimo previsto per l'accreditamento è 61,5. Nell'area "Sostenibilità e qualità ambientale" la media è di 50, il punteggio minimo richiesto per l'accreditamento è pari a 70.

Un dato significativo emerge anche dalla macroarea "Attrattività", dove solo il fattore "Attrattività storico-culturale" raggiunge un buon risultato (82). Le aree "Attrattività ambientale" e "Attrattività sociale" hanno, invece, risultati inferiori al minimo previsto per l'accreditamento.

La situazione non migliora sul lato organizzativo. Analizzando i Sistemi Locali del Lavoro [SLL]<sup>24</sup>, emergono 71 aree specializzate nel turismo, meno del 10% del totale degli SLL, per una popolazione di 1,4 milioni di abitanti<sup>25</sup>.

La maggioranza di questi SLL sono localizzati al Nord (43), contro i 6 del Centro e gli 11 del Sud. 23 SLL sono classificati come "deboli e in rallentamento", 11

---

<sup>21</sup> L'avvio del progetto pilota del Modello di Analisi Territoriale da parte del Touring Club Italiano ha avuto luogo nel 1999 nella Regione Liguria. Negli anni successivi il progetto è stato poi esteso ad altre Regioni Italiane.

<sup>22</sup> Sulla base dei dati emersi dall'analisi conclusa nel luglio 2004 e pubblicati da Caso R., *Con la Bandiera Arancione per capire l'Italia minore*, in La Rivista del Turismo 4/2004, Touring Club Italiano.

<sup>23</sup> Il modello di Analisi Territoriale è costituito da 135 indicatori, classificati in cinque macroaree: 1. Accoglienza, 2. Ricettività e servizi, 3. Fattori di attrattività turistica, 4. Sostenibilità e qualità ambientale, 5. Valutazione qualitativa.

<sup>24</sup> I Sistemi Locali del Lavoro (SLL) rappresentano le unità territoriali base per le quali è possibile individuare una specializzazione produttiva significativa. Tali sistemi, infatti, sono anche definiti Sistemi Locali di Sviluppo, ossia realtà territoriali sulle quali implementare politiche di sviluppo locale relativamente alle vocazioni espresse dal territorio stesso.

<sup>25</sup> Istat, *Valore aggiunto e occupati interni per Sistema Locale del Lavoro*, Anni 1996-2000.

come "deboli ma in crescita", 23 come "forti ma in rallentamento" e soltanto 14 come "forti e in crescita"<sup>26</sup>. In termini di valore aggiunto, i SLL turistici rappresentano soltanto il 2,4% del valore aggiunto totale prodotto dai SLL Italiani.

Da questo quadro emerge una situazione in cui le realtà turistiche Italiane organizzate in sistemi sono poche e con risultati non soddisfacenti.

La figura 2<sup>27</sup> mostra la configurazione del prodotto turistico "punto-punto", applicabile ad una larga parte degli ambiti turistici italiani.

Dal lato dell'offerta, le dimensioni medie e piccole delle strutture d'intermediazione, l'elevata frammentazione degli operatori, la sottocapitalizzazione e lo scarso livello di investimenti in tecnologia, insieme alla sovrapposizione dei ruoli ed all'insufficiente coordinamento tra attori pubblici e privati, hanno certamente limitato la crescita del settore turistico in Italia.

Le attività di promozione organizzate dal sistema turistico Italiano [centrale e locale] nel 2004 non hanno assicurato un'efficace visibilità all'estero, che si presenta, al contrario, frammentata, sebbene gli investimenti complessivi [circa 200 milioni di euro] siano stati in linea con quelli dei principali competitor.

In termini di accessibilità esiste un ritardo oggettivo nell'ammodernamento delle infrastrutture, limitando, in tal modo, la fruibilità delle risorse territoriali disponibili.

Agli aumenti di prezzo non è corrisposto un incremento della qualità. Molte strutture ricettive non hanno inteso nel tempo ammodernarsi, risultando per una clientela sempre più esigente poco appetibili e quindi maggiormente penalizzate. A livello internazionale, infine, alcuni processi di riorganizzazione industriale e finanziaria hanno portato alla costituzione di grandi gruppi multinazionali dotati di un considerevole potere contrattuale, in termini di volumi di clientela e di creazione di economie di scala e di scopo.

**6.** L'evoluzione normativa - Per quanto attiene ai profili normativi, la Legge n.135/2001 ha delineato un nuovo sistema di competenze fondato sulla

---

<sup>26</sup> I sistemi locali del lavoro sono classificati forti o deboli se i livelli del valore aggiunto pro capite all'anno 2000 sono, rispettivamente, superiori o inferiori al valore medio nazionale. I sistemi locali del lavoro vengono poi classificati in crescita o in rallentamento se il tasso di crescita medio nel periodo 1996-2000 del valore aggiunto pro capite è risultato, rispettivamente, superiore o inferiore a quello medio nazionale.

<sup>27</sup> Rispoli M. (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli editore.

collaborazione tra il livello istituzionale centrale e quello regionale di governo del territorio.

In forza del nuovo Titolo V della Costituzione<sup>28</sup>, il turismo è diventato materia di esclusiva competenza regionale attribuendo allo Stato le sole competenze di coordinamento e di rappresentanza nelle sedi internazionali.

La Legge Quadro n.135/2001, ha previsto, in particolare, la costituzione dei Sistemi Turistici Locali (STL)<sup>29</sup>, che prospettano un governo delle risorse turistiche incentrato su una logica sistemica ed una forte integrazione tra tutte le forze che concorrono a determinare il prodotto turistico di un determinato territorio<sup>30</sup>.

Lo spostamento delle competenze ha certamente fornito una risposta all'esigenza di definire sul territorio le migliori strategie di sviluppo turistico e i relativi modelli organizzativi e gestionali. Le Regioni, tuttavia, hanno recepito<sup>31</sup> secondo modalità diverse il nuovo provvedimento, evidenziando una mancanza di coordinamento delle diverse iniziative regionali. A livello internazionale ciò ha portato allo sviluppo di un sistema di offerta turistica disarticolato, frammentato, poco chiaro e persino contraddittorio.

**7.** L'analisi delle strategie organizzative del livello pubblico dei competitor evidenzia una maggiore flessibilità ed efficienza rispetto a quelle del nostro sistema nazionale. In particolare, se si procede a un paragone con l'organizzazione pubblica di Spagna (Turespana) e Francia (Maison de France) e con l'efficacia delle loro azioni di promozione e marketing, l'assetto organizzativo nazionale risulta appesantito nel corso degli anni a causa dei continui tagli ai fondi di bilancio, dei tempi eccessivamente dilatati delle poche azioni intraprese

---

<sup>28</sup> Introdotto dalla Legge Costituzionale del 19 ottobre 2001, n.3.

<sup>29</sup> L'art.5 della Legge n.135/2001, al primo comma, definisce i Sistemi Turistici Locali come "...i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate."

<sup>30</sup> Il secondo comma della Legge n.135/2001 prevede che "gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati."

<sup>31</sup> Secondo il terzo comma della Legge n.135/2001, "nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione tra le politiche di governo del territorio e di sviluppo economico, le Regioni provvedono a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo."

(che ne diminuiscono l'efficacia) e della non sempre effettiva applicabilità dei provvedimenti di riordino intrapresi.

**8.** Un altro fattore strategico risulta il rapporto qualità / prezzo, che nel nostro caso trova un riscontro positivo nella misurazione value for money, espresso cioè come valore percepito in termini di spesa dai turisti stranieri, come evidenziato nella figura 5.

**9.** Meno allettante invece il dato relativo alla notorietà – basato soprattutto su aspetto di tipo reputazionale come l'ordine, l'igiene e la sicurezza dei turisti – rispetto ai competitor diretti dell'area euromediterranea, dove il posizionamento della destinazione Italia è preceduto da quello di Francia, Spagna e Grecia, mentre distanzia notevolmente Portogallo, Turchia, Croazia, Egitto, Tunisia e Marocco.

**10.** Infine, la "percettibilità" del sistema Italia da parte della domanda turistica internazionale si completa con la valutazione dei fattori "astratti" (es. il paesaggio, l'ospitalità, la leisure) messi in relazione alla capacità di spesa turistica potenziale: i punti forti dell'offerta nazionale (asset di base) risultano la cultura, il cibo, il paesaggio, l'ospitalità e la leisure, mentre il fattore sicurezza si conferma come uno dei punti deboli.

## **CAPITOLO II**

# **L'APPROCCIO SISTEMICO VITALE**

### **1. La prospettiva organicistica**

Nell'interpretazione economica dello sviluppo territoriale un filone di studi che si è dimostrato fecondo di risultati e originale nell'interpretazione è quello che si è esercitato nell'analisi dei distretti industriali. L'interpretazione di tipo organicistico tende a concentrarsi su due aspetti dominanti:

- a. le caratteristiche naturali dei luoghi, in quanto si intende il sistema territoriale come naturalisticamente dato, frutto di un lavoro incessante sull'ecologia locale scandito dai tempi lunghi della storia;
- b. il costituirsi delle caratteristiche naturali dei luoghi nel corso dell'evoluzioni storica; la fisionomia dei sistemi territoriali è il frutto soltanto di un apprendimento di lungo termine, che consegna i territori alla traiettoria esclusiva della *path dependence*, nel senso che non si danno possibilità di sviluppo al di fuori delle condizioni e delle vocazioni storicamente determinatesi.

In questo contesto, si inserisce il concetto di milieu, corrispettivo francese dell'inglese environment, come un'entità composita, dotata di una potenza capace di raggruppare e di mantenere insieme degli esseri eterogenei in coabitazione e correlazione reciproca. Questa nozione sembra essere la legge stessa che regola la geografia degli esseri viventi. Ogni contrada rappresenta un ambito in cui si sono artificialmente riuniti esseri eterogenei che si sono adattati a una vita comune.

Quest'idea di unicità dei singoli quadri regionali, irriducibile a tipologie e irriproducibile al di fuori delle condizioni di contesto e di relazioni in cui ha preso forma, accompagna la storia della geografia umana fin dai lavori di Ritter e von Humboldt e giunge sino ai giorni nostri, riconoscibile appunto nella prospettiva organicistica.

I pregi della metafora organicistica ne rappresentano, allo stesso tempo, i limiti più vistosi. Infatti:

- l'enfasi sulla specializzazione delle funzioni all'interno del sistema locale implica anche la convinzione dell'assenza di autonomia decisionale delle parti (agenti economici, istituti di governo territoriale, istituzioni intermedie, ecc.),
- il meccanismo della cooperazione tra i soggetti e le organizzazioni operanti localmente sembra essere l'unico possibile, una sorta di "coazione cooperativa" che impedisce alle parti di esperire altre forme di relazione all'interno del sistema,
- non si ammette la possibilità di scomporre il sistema in parti per comprendere meglio il funzionamento, né, di conseguenza, quella di modificarlo al suo interno in funzione degli stimoli esterni o di riprodurre gli effetti positivi in altri contesti, attraverso la leva delle politiche.

## **2. La prospettiva costruttivistica**

Questa concezione tende a considerare il territorio come esito esclusivo dell'interazione sociale tra soggetti portatori d'interessi e di risorse di vario tipo (economiche, culturali, normative, ecc.). Di conseguenza, la sensibilità degli analisti si concentra sulla descrizione empirica dei comportamenti degli attori rispetto al soddisfacimento dei bisogni individuali, che essi perseguono attraverso forme di competizione e/o di conflitto, e rispetto a problemi collettivi, cui essi cercano di dare soluzione attraverso l'organizzazione di forme di azione collettiva. Cooperazione, scambio e conflitto tra gli attori avvengono all'interno di contesti territoriali specifici, che rivestono pertanto il ruolo passivo di contenitori dell'azione.

## **3. La prospettiva dei sistemi locali territoriali**

Un terzo modo di descrivere il territorio è costituito dal modello dei sistemi locali territoriali. Il sistema locale territoriale è stato costruito sul piano analitico come l'insieme di quattro elementi:

- a. la rete locale dei soggetti (individuali e collettivi, pubblici e privati, locali e sovralocali). La sussistenza di reti locali stabili è garanzia stessa dell'esistenza di un sistema locale territoriale, e tale stabilità dipende dall'abitudine a fare progetti in comune;

- b. il milieu locale, che indica un determinato insieme di condizioni ambientali locali in cui è attiva una rete locale. Il milieu fa riferimento alle "risorse potenziali immobili" proprie di un territorio locale, cioè a quell'insieme di condizioni fisiche e socio-culturali che si sono sedimentate in quel territorio come risultato di processi di lunga durata. Esse acquistano valore per i processi di sviluppo se, e solo se, vengono percepite, riconosciute e rappresentate dai soggetti della rete locale;
- c. il rapporto della rete locale col milieu locale e con l'ecosistema,
- d. il rapporto interattivo della rete locale con reti sovralocali.

In questo quadro, è importante sottolineare il concetto di rete locale, in cui si fa riferimento a un insieme di attori aventi interessi diversi ma vincolati tra loro dalla consapevolezza di avere obiettivi comuni, che si traduce nella condivisione di progetti e nella definizione di azioni congiunte tese alla realizzazione di quei progetti.

#### **4. Applicazione dei principi dell'approccio sistemico al governo del territorio**

Le dottrine aziendalistiche hanno da tempo individuato l'opportunità di implementare, nello studio delle realtà imprenditoriali, schemi di pensiero informati ai principi ed ai dettami dell'approccio sistemico, così come originariamente formulato in taluni studi di origine anglosassone.

In ambito interdisciplinare, meritano di essere ricordate la Teoria generale dei sistemi (T.G.S.) enunciata in Von Bertalanffy (1976) e la concettualizzazione dei sistemi viventi in Miller (1965). In ambito aziendale, tra le prime proposte di applicazione, giova rammentare la lezione di Beer (1973) e Deming (1982). In Italia, antecedente dello studio delle entità aziendali in ottica sistemica è stato Zappa (1927 e 1950), la cui proposta ha ricevuto accoglimento e approfondimento nei lavori, tra gli altri, di Ceccanti (1996) e G.M. Golinelli (1996). La pervasività e la trasversalità del pensiero sistemico, il quale costituisce il filo conduttore del passaggio paradigmatico che ha interessato negli ultimi decenni i diversi ambiti del sapere, sono puntualmente evidenziati in Capra (1997).

L'economia e gestione delle imprese ha recentemente proposto una nuova applicazione dell'approccio sistemico al governo dell'impresa, recuperando taluni assunti della teoria dei sistemi e procedendo ad una loro rivisitazione compiuta e contestualizzata. L'esito di questa impostazione metodologica è la declinazione di proprietà e caratteristiche riferibili al sistema vitale impresa, significative ai fini tanto della conoscenza quanto al governo dello stesso. Si fa riferimento alla teorizzazione contenuta in G.M. Golinelli (2000-2002).

La concezione sistemica dell'impresa non è recente, essendosi affermata nella dottrina economica da alcuni decenni. Ciò che invece è recente è la trasformazione da pura astrazione concettuale ad approccio metodologico per lo studio e per il governo dell'impresa. La formalizzazione della concezione sistemica in una metodologia di governo dell'impresa è realizzata nello sviluppo dell'approccio sistemico vitale.

L'approccio sistemico vitale è il frutto dell'applicazione al campo economico-aziendale di assiomi e postulati derivati dalla teoria generale dei sistemi. Nella concezione sistemica vitale trovano composizione due approcci generalmente considerati come opposti: l'approccio olistico, che si qualifica per "il primato del tutto (sistema) sulle parti" e per il fatto di concepire "il tutto sempre come qualcosa di diverso e di superiore rispetto alle singole parti che lo costituiscono" e il noto approccio riduzionistico.<sup>32</sup>

Conseguentemente, se l'impresa è qualificabile come un sistema e, più precisamente, come un sistema vitale, la sua analisi non può prescindere dal contesto di riferimento nel quale è inserita ed a cui è indissolubilmente legata.

Inoltre, le varie iniziative di aggregazione e concentrazione e le formazioni di alleanze strategiche vanno lette, pur nelle diverse forme, come azioni di governo finalizzate a creare entità sistemiche superiori, che, sulla base di particolari fattori di consonanza strutturale, aggregano singole realtà sistemiche inferiori, ritenendo possibile lo sviluppo di sinergie per la creazione di un vantaggio condivisibile e, quindi, per lo sviluppo di migliori probabilità di sopravvivenza. Il risultato è lo spostamento della competizione a livello di entità sistemiche superiori.

Così, il processo di globalizzazione risulta correlato all'emergere dei sistemi e si delinea, quindi, come il risultato sia di spinte spontanee, di tipo bottom up, sia di

---

<sup>32</sup> Sulla visione sistemica del rapporto tra riduzionismo e olistico, si veda Barile S., Saviano M., Elementi di qualificazione del pensiero sistemico, in Barile S. (a cura di), Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa, CEDAM, Padova, 2000.

spinte governate, di tipo top down che, rispettivamente, favoriscono lo sviluppo di relazioni strutturali e orientano le interazioni sistemiche.

Sono riconoscibili, dunque, le due modalità tipiche dei processi di formazione dei sistemi vitali, che evidentemente si rafforzano a vicenda. Rispetto alla prima, è chiara l'azione del fattore tecnologico, che favorisce la formazione del sistema vitale a livello strutturale, ossia creando, dal basso, le condizioni per un'interazione sistemica sul piano sociale, politico ed economico. Rispetto alla seconda, è chiara l'azione dei soggetti di governo, che, controllando l'intera struttura, la indirizzano verso i definiti percorsi evolutivi.

In questa prospettiva, il territorio assume le connotazioni di un sistema vitale (c.d. Approccio Sistemico Vitale), «inteso come insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali) circoscritto in un definito spazio fisico»<sup>33</sup>.

E', pertanto, importante superare i limiti di una concezione del territorio come forma oggettiva, determinata nel tempo e nello spazio, indirizzandosi piuttosto verso una visione – problematica e attiva – incentrata sulla qualificazione delle componenti del territorio alla stregua di elementi non statici ed immutabili, bensì aventi una determinata posizione e funzione assunta in uno schema organizzativo complessivo e con possibilità di ridefinizione.

Un simile tentativo di inquadramento sistematico di concetti astratti e problematiche reali appare di utile applicazione non soltanto alle imprese, ma anche ad altre entità, offrendo la possibilità di una rilettura delle questioni connesse al governo di qualsiasi attività accomunante più individui, ossia di qualunque formazione sociale, organizzazione o istituzione formale che dir si voglia.

In particolare, tutte le realtà aventi una determinata caratterizzazione territoriale sembrano poter essere agevolmente inquadrabili alla luce della schematizzazione e della matrice concettuale individuate in ambito aziendale dall'approccio sistemico-vitale.

---

<sup>33</sup> Golinelli G.M., *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli editore, Torino, 2002.

Il termine «territorio» non indica semplicemente un'estensione spaziale, un paesaggio naturale o un aggregato di entità naturali ed antropiche, bensì una comunità localizzata palesatasi e consolidatasi per la volontà di un determinato ente (semplice o composito), l'organo di governo nell'ASV.

Nel territorio sistema vitale, l'elemento spaziale – al pari di ogni altra risorsa – rientra nella dotazione strutturale ed è suscettibile di combinazione e ricombinazione. Non esistono sistemi vitali territoriali a prescindere dall'intervento e dall'azione umana.

Si può dire che il sistema vitale territoriale è quel sistema che persegue la finalità di sopravvivenza attraverso la produzione di valore economico-sociale per sovrasistemi esercitanti attese e pressioni in termini di insediamento e localizzazione spaziale.

Lo spazio è una dimensione essenziale per la manifestazione di qualsiasi fenomeno sensibile. Qualsiasi fenomeno sensibile è spazialmente localizzato. Tutte le iniziative poste in essere da uno o più soggetti individuano un'organizzazione sociale. Un'organizzazione sociale è spazialmente localizzata. Il territorio è, pertanto, qualificabile come organizzazione sociale. Il territorio è un'organizzazione sociale ed è spazialmente localizzato, pur realizzando processi sistemici non limitabili in detto spazio.

Il territorio è un'organizzazione risultante dalla composizione logica delle attività di varie organizzazioni presenti sulla sua estensione spaziale (spazio + organizzazione).

L'azione di governo deve essere orientata a guidare la struttura territoriale, con le sue componenti e relazioni, verso l'implementazione di un'identità distintiva rispetto agli altri sistemi territoriali ed a garantire, al contempo, livelli di soddisfazione adeguati per i subsistemi (e/o componenti) ed i sovrasistemi di riferimento. In questo senso, si può idealmente concepire il territorio come una struttura sociale, culturale e geofisica – non necessariamente contigua – progettata e resa coesa dall'organo di governo.

Il territorio è un'organizzazione di ordine superiore a quello delle proprie componenti, a loro volta rappresentate da altre organizzazioni. Pertanto,

- nella prospettiva dell'organo di governo, le singole organizzazioni attratte, controllate e coordinate assurgono a elementi della struttura operativa e,

quando dotate di adeguato potere discrezionale, subsistemi, ossia sistemi vitali di livello L-1,

- nella prospettiva dell'organo di governo della singola organizzazione compresa nel territorio sistema vitale, il territorio appare come sovrasistema, ossia sistema vitale di livello L+1.

Non esiste a priori una superficie da eleggere a territorio, comprendendo nel sistema tutte le entità presenti su quell'estensione spaziale ma, al contrario, tutte le entità stabilmente assoggettabili al controllo e al coordinamento di un soggetto decisore, organo di governo, individuano un territorio, la cui superficie risulterà estesa all'intersezione delle loro localizzazioni ed aree di influenza.

L'organo di governo del sistema vitale individua i sovrasistemi con cui ricercare condizioni di consonanza (implica la compatibilità e la possibile sintonia tra le strutture dei sistemi vitali coinvolti) e risonanza (consiste in una vera e propria condivisione di fini e percorsi evolutivi) attraverso la valutazione della loro rilevanza, ossia della criticità delle risorse apprestate e dell'influenza esercitata sulle condizioni di acquisizione e impiego delle risorse stesse.

È possibile distinguere i sistemi vitali in ragione del grado di compimento del rispettivo organo di governo, ossia della sua riconoscibilità da parte degli altri agenti individuabili nell'ambiente.

- nel caso in cui l'organo di governo non sembra esistere, a quel dato livello sistemico non emergono sistemi vitali ovvero esistono sistemi vitali embrionali, vale a dire semplici aggregati di risorse e operatori privi di uno stringente coordinamento reciproco,
- man mano che si forma una volontà di governo, emerge un sistema vitale in via di compimento,
- quando l'organo di governo perviene ad un grado di funzionalità tale che la sua azione risulta essere percepita come un sovrasistema da parte di un numero significativo di altri sistemi vitali, allora il sistema vitale può dirsi compiuto.

Nell'ottica sistemico-vitale, il territorio individua una qualsiasi realtà progettuale, condotta ed orientata alla sopravvivenza da un soggetto (l'organo di governo del territorio), attraverso la combinazione di risorse spaziali, naturali, umane, sociali, culturali ed economiche in condizioni di consonanza e, se possibile,

risonanza con i sovrasistemi rinvenibili nell'ambiente. Quest'ultimo identifica il complesso di forze, attori e potenzialità di cui l'organo di governo può e deve tenere conto nella realizzazione della struttura del sistema, assumendo scelte in condizioni di maggiore o minore autonomia decisionale.

Da questa nozione di territorio, è possibile derivare la seguente serie di elementi concettuali qualificanti il sistema vitale territoriale:

- la *vitalità* del sistema territoriale, ossia il portato dell'esistenza di un organo di governo e dalla sua attività progettuale e di indirizzo. In assenza di un organo di governo, il territorio come sistema vitale non può essere in alcun modo concepito,
- la *sopravvivenza*, ossia la finalità ultima anche del sistema vitale territoriale,
- il *grado di compimento* dell'organo di governo misura, in termini sincronici e diacronici, la chiarezza dell'indirizzo impresso dagli operatori locali, la visibilità dell'organo di governo stesso percepita da parte dei sovrasistemi, la condivisione dello schema di ripartizione dei ruoli, funzioni e poteri tra gli attori della struttura operativa ed il grado di coordinamento effettivo tra le parti del sistema,
- la *struttura operativa* del territorio, composta da risorse spaziali, naturali, umane, sociali (forme di coordinamento e comunicazione tra i singoli soggetti), culturali ed economiche, classificabili tra le componenti di dotazione e sistemiche.

La struttura operativa presenta dunque una dimensione:

- reale (l'insieme delle capacità iscritte, ossia l'insieme dei soggetti presenti o potenzialmente attraibili sul territorio),
- finanziaria-patrimoniale (entità e composizione dei mezzi monetari e finanziari posseduti e generabili dalla dimensione reale),
- cognitivo-decisionale (patrimonio di conoscenze che sono presenti nella struttura territoriale in un dato istante, frutto del sapere accumulato con l'esperienza e l'apprendimento da parte dei diversi soggetti in essa operanti, attraverso l'attivazione delle relazioni esistenti. Grazie a tale patrimonio di conoscenze, la struttura operativa di un territorio può formulare propri indirizzi, coerenti con le finalità espresse dall'organo di governo),
- i *sovrasistemi* e *subsistemi*: il sistema territorio è rappresentabile come gerarchicamente subordinato a sovrasistemi e sovraordinato a subsistemi,

- la *consonanza* (compatibilità a livello semplicemente strutturale) e *risonanza* (sintonia anche a livello sistemico) tra il sistema territoriale, i suoi subsistemi ed i sovrastemi.

In questo ambito è possibile distinguere,

- l'organo di governo, rappresentativo dell'area delle decisioni strategiche, ossia del complesso delle determinazioni in grado di condizionare la sopravvivenza del sistema, attraverso il raggiungimento di obiettivi e il consolidamento dell'identità del sistema,
- la struttura operativa, rappresentativa dell'area delle decisioni attuative e delle azioni, ossia delle risorse e capacità (componenti) costituenti la dotazione strutturale e selezionate, attratte e/o attivate dall'organo di governo instaurando rapporti con i sovrastemi che popolano la realtà circostante.

Spetta quindi all'organo di governo ricercare dinamiche della struttura operativa che ci concretino nella valorizzazione delle capacità incluse nelle risorse, al fine di accrescere le probabilità di sopravvivenza in condizioni predefinite del sistema in quanto tale.

Sulla base di quanto detto, il territorio, visto in un'ottica sistemico-vitale e letto sotto il profilo strutturale, è definibile come l'insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali, ecc.) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali, ecc.) circoscritto in un definito spazio fisico (landscape).

L'ipotesi di base dell'A.S.V. risiede nell'aver assunto che

[1] qualsivoglia sistema vitale, e dunque anche il territorio, si debba caratterizzare per la presenza di un *organo di governo*, sede delle decisioni di indirizzo (definizione di indirizzi strategici e predisposizione di adeguati meccanismi di integrazione e coordinamento delle diverse componenti operative), e di una *struttura operativa*, nella quale si implementano tali decisioni.

[2] In secondo luogo, un territorio non può rappresentarsi come un'entità capace di porre in azioni scientemente orientate ad una qualche finalità. I sistemi vitali rientrano, infatti, tra i sistemi governati e non tra i sistemi teleologici (che

perseguono determinati obiettivi attraverso processi autorganizzativi, senza che vi sia alcuna attività formale di governo).

È, quindi, presente un organo di governo con poteri di indirizzo e di coordinamento che, consapevolmente, è in grado di orientare il sistema a soddisfare un particolare insieme di sovrastemi rilevanti, a valorizzare le risorse in esso presenti e a centrare le proprie attività intorno a determinati fattori critici.

L'organo di governo è chiamato in primis a preservare l'integrità e l'unitarietà del sistema vitale – coesione, integrazione e coordinamento –.

Più precisamente, si tratta della capacità di imprimere alla dinamica del sistema:

- una direzione unitaria,
- un indirizzo univoco, consistente in una visione complessiva, funzione di specifici obiettivi e suscettibile di variazioni e correzioni.

Mentre nell'impresa la funzione di indirizzo e di coesione, di integrazione e di controllo della struttura è chiaramente individuabile in capo ad un unico organo di governo preposto ad evitare lo sfaldamento della struttura sottostante, nel territorio il riconoscimento e l'identificazione dell'organo di governo non è altrettanto semplice ed immediata.

Infatti, nel territorio la notevole molteplicità degli interessi, delle visioni e delle istanze dei pubblici di riferimento concorre spesso ad ostacolare i processi di integrazione e di coesione indispensabili all'emergere del sistema vitale.

Nondimeno, soltanto la presenza di un organo di governo, dotato di adeguate capacità manageriali, di indirizzo e di guida (leadership e autorità) consente, nel rispetto delle esigenze manifestate dai singoli interlocutori del territorio, di:

- perpetrare una specifica vocazione del territorio, formare una identità e comunicare un'immagine positiva, univoca e distintiva,
- ridurre le spinte centrifughe delle componenti sistemiche presenti nella struttura operativa, attenuando il rischio di crisi.

Le differenze tra l'organo di governo dell'impresa e quello del territorio e la maggiore difficoltà di individuazione dipendono dai seguenti aspetti:

- *l'ampiezza del potere, ossia il contenuto e l'ambito di applicazione dell'azione di governo.* Nel territorio, l'ampiezza è notevole poiché la domanda di regolazione di interessi ed esigenze proviene da soggettività estremamente

variegate e riguarda aspetti assolutamente difformi (economici, sociali, civili, etici, biologici, ecc.),

- *la profondità del potere esercitato dall'organo di governo.* Nel caso del territorio, il potere è poco profondo in quanto si propaga alla struttura passando attraverso una molteplicità di attori, con conseguenti attriti, ostacoli e resistenze di natura informativa, organizzativa e comunicazionale,
- *l'identificazione e le caratteristiche del sovrasisistema della proprietà.* Nel caso dell'impresa, i tratti qualificanti la proprietà sono essenzialmente due: il sostenimento dell'intero (o della parte più consistente) del rischio dell'iniziativa imprenditoriale e lo svolgimento di una fondamentale funzione di controllo. Nel caso del territorio, ci sono dei fattori che rendono difficoltoso il riconoscimento del sovrasisistema proprietario nel territorio:
  - o la modalità di conseguimento dello status proprietario; mentre nell'impresa la proprietà si acquisisce esclusivamente con l'apporto di capitale di rischio, nel territorio non esiste un analogo concetto di "capitale di rischio",
  - o la numerosità dei soggetti proprietari; laddove nell'impresa la proprietà è rappresentata da un numero ragionevolmente circoscritto di soggetti, nel territorio il numero di soggetti cui possa essere riconosciuto lo status proprietario può giungere a centinaia di migliaia o milioni di unità,
  - o l'eterogeneità tipologica dei soggetti proprietari; se nell'impresa i soggetti proprietari possono essere più o meno tipologicamente omogenei (persone fisiche, persone giuridiche di diritto pubblico o privato), nel territorio si può assistere alla massima varietà tipologica (soggetti umani, organizzazioni economiche, organizzazioni sociali, istituzioni, risorse naturali, ecc.),
  - o l'eterogeneità delle modalità di svolgimento del controllo proprietario; mentre nell'impresa il controllo proprietario può essere svolto in vari modi ma sempre in forme determinate ed organizzate, nel territorio il controllo dei soggetti eventualmente qualificabili come proprietari può manifestarsi con forme estremamente labili, evanescenti o indeterminate (mass media, movimenti di opinione marginali, opinione pubblica, eventi naturali, ostruzionismo da parte di istituzioni, ecc.).

Sulla base di queste osservazioni, è ragionevole supporre che, se è possibile individuare un "sovrasisistema proprietario" o, meglio, "prioritario" anche per il territorio, questo presenta un grado di articolazione, varietà e dispersione superiore a quello rinvenibile nella proprietà dell'impresa.

Tuttavia, non pare impossibile qualificare come "prioritario" del territorio un sottoinsieme logico di entità, rispetto al quale valga il duplice requisito dell'esposizione prioritaria al rischio e del potere di controllo. Tali entità sono:

- l'ordinamento giuridico di appartenenza, attraverso le sue istituzioni rappresentative,
- i pubblici di riferimento, quali, ad esempio, i cittadini, gli elettori, le imprese ed il sistema politico, capaci di condizionare le scelte evolutive del sistema territoriale.

In definitiva, il governo del sistema vitale territorio, analogamente a quanto avviene nell'impresa, discende dall'interazione tra il potere di controllo del sovrasisistema prioritario ed i soggetti decisori. In ragione della pluralità di interessi, di bisogni e di domande da coordinare, si può affermare che la funzione di governo e di controllo nel territorio si integrano e compenetrano secondo equilibri e rapporti mutevoli e da verificare caso per caso.

E' possibile, quindi, addivenire ad un'utile classificazione degli organi di governo dei sistemi territoriali, incentrata sul contemperamento tra il controllo, espresso dai pubblici di riferimento e dagli organi istituzionali dello Stato prioritari, ed i gradi di libertà decisionale nella definizione del set di capacità iscritte nella struttura ampliata e delle relative traiettorie evolutive.

- Organi di governo (Odg) inerziali: odg con meri poteri propositivi o attuativi. Tali enti rappresentano subsistemi completamente assoggettati alle disposizioni volitive di odg di livelli gerarchico-istituzionali superiori;
- Organi di governo (Odg) propositivi: odg con poteri propulsivi e di coordinamento. Questi è espressione di contesti nei quali è evidente la rilevanza di sovrasisemi i quali, però, non intervengono in fase di progettazione (ex-ante), bensì solo in via consuntiva;
- Organi di governo (Odg) istituzionali: odg poco condizionati sia in fase propulsiva che in fase attuativa dai sovrasisemi che compongono il contesto.

In ambito territoriale tale categoria è associabile agli enti istituzionali preposti al perseguimento di determinate finalità sociali.

# **CAPITOLO III**

## **DESTINATION MANAGEMENT**

### **1. Forme di governo delle destinazioni turistiche**

Le modalità attraverso le quali l'organo di governo concorre a favorire la sintesi e comunione di interessi sono varie. I fattori che concorrono ad un aumento del livello di indeterminatezza sono:

- la numerosità dei soggetti coinvolti nelle vicende del sistema,
- l'asimmetria informativa e cognitiva esistente tra i numerosi soggetti,
- i diversi livelli di consonanza tra gli obiettivi dei soggetti coinvolti nelle scelte,
- il cambiamento (variabilità) dell'ambiente circostante.

Gli studiosi che si sono cimentati nell'identificare le diverse forme di governo delle destinazioni turistiche indicano differenti ipotesi di governo della destinazione, oscillanti tra forme spontaneistiche e di autoregolamentazione sistemica a forme fortemente gerarchiche, con un baricento strategico e manageriale ben identificato.

**1.** Un'impostazione debolmente gerarchica è quella di Brunetti F. (2002, p.53), il quale sostiene che occorre un giusto bilanciamento tra managerialità e spontaneità. Il compito di coordinamento dovrebbe essere affidato ad organismi leggeri, attivati sulla base di progetti concreti, magari anche di portata inizialmente ridotta, intorno ai quali il consenso si aggrega in funzione dei risultati raggiunti, evitando di assegnare le funzioni di governo della destinazione a strutture ad hoc con funzioni di rappresentanza di categorie produttive, rischiando di arrivare a derive burocratiche.

**2.** Tamma M. (2002, p.33) sottolinea che le peculiarità di ciascuna destinazione possono far emergere diverse figure chiave e che in realtà non vi è un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione.

**3.** Un approccio orientato al governo gerarchico delle destinazioni turistiche è, invece, quello di Martini U. (2005). L'Autore, dopo aver definito l'attività di DM come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming, suggerisce che affinché una località turistica possa affrontare un progetto di DM, deve essere istituita nel suo ambito una struttura organizzativa, grazie alla quale ottimizzare il coordinamento tra (e all'interno dei) subsistemi che ne fanno parte.

Tale struttura, denominata Destination Management Company (DMC), ha il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione; in questo senso la DMC diviene l'organismo di metamangement che gestisce il marketing della destinazione, inteso come l'insieme di attività attraverso le quali agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l'offerta turistica.

**4.** Anche Buhalis D. (2000) ritiene che le destinazioni debbano essere governate da una Destination Management Organisation (DMO), responsabile per la progettazione e il marketing della destinazione e aventi il potere e le risorse per intraprendere azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici. Buhalis D. individua quattro obiettivi strategici propri della DMO:

- a. migliorare la prosperità di lungo periodo della popolazione locale,
- b. intrattenere i turisti massimizzando la loro soddisfazione,
- c. massimizzare la profittabilità delle imprese locali ed il relativo effetto moltiplicatore,
- d. ottimizzare gli impatti delle attività turistiche assicurando un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi in termini ambientali e socio-culturali.

Il raggiungimento di tali obiettivi dipende, secondo l'Autore, dal processo dinamico che intercorre tra i vari stakeholders della destinazione.

**5.** Anche per Pencarelli e Splendiani (2008) nelle destinazioni turistiche vi è la necessità di identificare un organo di governo capace di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto,

consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali.

L'estrema ampiezza ed eterogeneità dei pubblici di riferimento e quindi delle soggettività coinvolte nella dinamica sistemica può anche porre problemi di compatibilità tra i diversi interessi da comporre, per cui l'organo di governo del territorio è chiamato ad assegnare priorità a taluni interessi rispetto ad altri, a giovamento della funzionalità complessiva del processo di creazione di valore.

Al fine di ridurre il livello di rischio e di incertezza, è possibile individuare due modelli basilari di pianificazione territoriale:

- *modelli di governo autoritari (da alcuni autori definiti di tipo corporate)*: organo di governo strutturalmente semplice, formato da poche soggettività. I punti di forza del modello sono la rapidità e chiarezza dell'azione di governo, mentre il punto di debolezza principale è il rischio di inadeguatezza e di dissonanza cognitiva,
- *modelli di governo negoziati o partecipati (da alcuni autori definiti di tipo community)*: tali modelli sono il frutto di processi di contrattazione. I punti di forza del modello sono la completezza della contestualizzazione precedente all'assunzione della decisione, mentre i punti di debolezza sono la lentezza e il rischio di dispersione dell'impulso di indirizzo.

Secondo l'A.S.V., è possibile concepire l'azione di governo territoriale come la risultante di tre livelli di azione, che possono coesistere in capo ad un unico soggetto oppure competere a tre categorie di soggetti interagenti.

- il *soggetto ordinatore*, il quale interviene nel processo di governo del territorio con la volontà di valorizzare la dotazione strutturale e delineare i percorsi di sviluppo. Generalmente ha natura istituzionale,
- il *soggetto coordinatore*, il quale svolge un ruolo decisivo nella progettazione della struttura fisica del territorio e della conseguente struttura ampliata, in virtù di una visione più dettagliata della dotazione strutturale e delle opportunità/minacce esterne,
- il *soggetto proponente*, il quale è preposto alla definizione e realizzazione dei singoli progetti ed ha una focalizzazione di tipo strumentale, avendo di solito natura privatistica e non territoriale (imprese, comitati di cittadini, organizzazioni di categoria, enti no profit, ecc.).

Chiaramente, nulla vieta che – relativamente ad un determinato progetto – vi sia coincidenza tra i diversi livelli logici di governo indicati, ossia che il soggetto ordinatore, il soggetto coordinatore e il soggetto proponente siano un unico soggetto. Tuttavia, data l'ampiezza delle problematiche del territorio e l'articolazione dei rapporti istituzionali e tra pubblico e privato, nella generalità dei casi non vi è coincidenza tra i suddetti livelli.

I processi di formazione dell'organo di governo sono di tipo:

- *top-down*: l'organo di governo progetta un determinato livello di specializzazione, formando, laddove opportuno, unità organizzative responsabili ai fini del perseguimento di determinati obiettivi. Lo scopo è dotare il territorio di un certo grado di autonomia, sufficiente a generare una particolare offerta (turistica, produttiva, sociale) coerente ed integrata rispetto a sovrasistemi rilevanti;
- *bottom-up*: tali processi provengono da alcuni attori locali i quali, percependo con anticipo, l'indispensabilità di una funzione di integrazione e, adottando poi dei meccanismi di coordinamento, promuovono la nascita di un ente preposto alla formazione di una comunità localizzata e coesa, contraddistinta da una vocazione.

I processi di tipo top-down possono essere orientati:

- alla valorizzazione del patrimonio naturale, artistico e culturale del territorio,
- allo sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle competenze degli operatori e degli attori localizzati sul territorio o che intendano insediarsi su di esso,
- allo sviluppo di un senso partecipativo delle diverse istituzioni che hanno interesse al territorio.

## **2. I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa**

È possibile configurare tre diversi modelli di interazioni tra organo di governo e struttura operativa:

- *modello politico-istituzionale*: sottende una netta separazione tra i due processi, laddove il primo, relativo all'acquisizione e al mantenimento delle risorse, viene attribuito ad un organo di governo, il secondo processo,

riferibile all'utilizzo delle stesse, è interamente delegato alla struttura operativa.

Sulla base di tale opzione, si addivene alla concezione del territorio come sistema vitale in continua riprogettazione, in ragione del fatto che l'attività dei pubblici poteri si estrinseca in una continua revisione dei progetti complessivi presentati dai loro predecessori, in ragione di regole politiche ed elettorali alla base del funzionamento del sistema istituzionale;

- *modello autorganizzativo*: in questo caso l'organo di governo non come propulsore e progettista delle linee evolutive del sistema territoriale, bensì come mero sovrasisistema avente potere di controllo attraverso la predisposizione di un preciso sistema di vincoli e regole. I subsistemi presenti nella struttura operativa, sorti in assenza di un indirizzo chiaro e coerente, frutto dell'impegno e della lungimiranza di operatori (key players) che sono riusciti a valorizzare le risorse di contesti sociali, economici e naturali nel medio e nel lungo periodo;
- *modello progettuale*: in questo modello il territorio si configura come sistema in cui l'organo di governo rimette agli operatori il compito di creare competenze attraverso la realizzazione di specifici progetti. La partecipazione degli operatori alle scelte di governo si concreta nel momento in cui i soggetti istituzionali e coordinatori hanno stabilito quali dei progetti presentati sono meritevoli di attenzione e di implementazione.

Le azioni di governo territoriale possono pertanto essere classificate sulla base:

[1] della genesi dell'azione (a. riconoscimento – bottom-up, b. attivazione – top-down),

[2] dell'obiettivo dell'azione (a. valorizzazione delle componenti di dotazione e delle condizioni generali, b. valorizzazione delle componenti sistemiche e regolazione delle attività da loro svolte).

### **3. Il concetto di Destination Management**

Quando si affronta il tema del Destination Management (DM) occorre tenere presente che l'oggetto di applicazione delle logiche e delle azioni manageriali è la destinazione, termine assai utilizzato da studiosi ed operatori, ma che assume significati spesso assai dissimili e non sempre facilmente conciliabili.

Dall'analisi della letteratura emerge come i tentativi definitivi di destinazione

possono essere collocati nell'alveo di due prospettive di fondo: il punto di vista della domanda e quello dell'offerta. I primi tendono a qualificare ed assimilare le destinazioni turistiche come insieme di prodotti, fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di attrarre turisti<sup>34</sup>; i secondi tendono ad identificare le destinazioni tenendo conto anche dei produttori e del sistema di offerta<sup>35</sup>.

I primi tendono a far coincidere il concetto di destinazione con quello di prodotto turistico, mentre i secondi collegano la destinazione al territorio, al sistema di produzione ed ai prodotti offerti nel territorio e "la destinazione giunge a coincidere con il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione" (Franch M., 2002, p.3).

Per Martini U. (2002, p.70), il concetto di destinazione è più ampio di quello di località, che anzi lo contiene: una località diviene destinazione attraverso l'interazione con la domanda turistica, quando diviene una meta che si posiziona tra le preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattiva.

Si è altresì segnalata l'esistenza di contributi di studio che assumono più o meno esplicitamente la prospettiva overlapping del concetto di destinazione, cercando di coniugare l'ottica della domanda con quella dell'offerta (Casarin F., 2002; Franch M., 2002).

La destinazione, secondo Furlan M.C. (2007, p.311), indica la meta finale del visitatore, il suo obiettivo di viaggio, il luogo fisico in cui si trovano i prodotti che il consumatore acquisterà. Tuttavia, il termine destinazione, nel management turistico, esprime anche il concetto dell'organizzazione dell'offerta, cioè dell'insieme organizzato dei servizi e delle attrattive locali.

In questa linea di integrazione concettuale si colloca il concetto di destinazione turistica secondo l'approccio distrettuale e sistemico vitale e qualificata come il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale e con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita.

---

<sup>34</sup> Cfr. Answorth e Goodall (1990), Davidson R., Maitland R. (1997), Bieger T. (2000), Buhalis D. (2000).

<sup>35</sup> Cfr. Tamma M. (2002) e Brunetti F. (2002).

La destinazione turistica rappresenta così un polo territoriale omogeneo (località) con vocazione alla produzione-erogazione di uno o più prodotti turistici. Essa identifica un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall'offerta e dalla domanda, che si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva o uno o più prodotti turistici percepiti come differenzianti dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato degli attori distrettuali.

Secondo la prospettiva sistemico-vitale ed alla luce del modello dell'economia delle esperienze di Pine J. e Gilmore J. (2000), emerge che la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni (Pine J. e Gilmore J., 2000).

Un contributo che offre un quadro sintetico sul rapporto dialettico tra destinazione e prodotto turistico è quello di Bonetti E., Petrillo C. e Simoni M. (2006). Gli Autori propongono un modello interpretativo fondato sulla scomposizione della destinazione in tre livelli:

- il territorio, con le sue risorse e la conseguente vocazione turistica,
- il sistema turistico che emerge dalle risorse territoriali e che rende disponibili offerte per i vari segmenti di domanda turistica,
- i prodotti turistici, che, interagendo con i clienti e quindi determinando la loro percezione della destinazione, collegano la prospettiva dell'offerta con quella della domanda.

La dialettica destinazione-prodotto si comprende alla luce della concezione esperienziale e sistemica del prodotto turistico: se dal lato della domanda, le esperienze turistiche possono qualificarsi come eventi personali e coinvolgenti che comportano uno spostamento spaziale e una durata temporale che include un pernottamento, dal lato dell'offerta il prodotto turistico è il risultato di un'offerta sistemica di beni, servizi, informazioni, attrazioni turistiche, ambiente, cultura, ecc.; offerta allestita dal sistema di produzione turistica per fornire alla clientela proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e

servizi, si indirizzino più decisamente e consapevolmente verso l'offerta di prodotti ad alto contenuto esperienziale la cui realizzazione implica vari gradi di utilizzo di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni.

Nel turismo il prodotto domandato e offerto è un prodotto-esperienza e comunque un prodotto a forte connotazione immateriale ed esperienziale, ove il cliente gioca un ruolo critico, fino a diventare fruitore e produttore (prosumer).

Nel caso delle esperienze turistiche, il valore viene globalmente ed olisticamente percepito dal turista nel corso dell'interazione con la destinazione, attraverso i vari e molteplici contatti con il territorio e gli operatori turistici nella fruizione dei prodotti turistici. La qualità totale viene percepita dal turista secondo due dimensioni: quella tecnica (o del risultato) e quella funzionale (o del processo).

Alcuni studiosi (Rust R.T. e Oliver R.L., 1994) hanno anche suggerito la necessità di considerare una terza dimensione, che si aggiunge al "cosa" ed al "come", cioè l'ambiente fisico (il dove). È evidente che nel caso delle esperienze turistiche la dimensione del "dove" è fondamentale, fino, in certi casi, a divenire quella prioritaria. Le tre dimensioni della qualità percepita dell'esperienza turistica vengono "filtrate" dall'immagine della destinazione e sono fortemente condizionate dalle aspettative del turista. La percezione positiva della qualità si ottiene quando la qualità sperimentata risponde alle aspettative del cliente: pertanto il livello della qualità totale percepita non è determinato soltanto dalle dimensioni della qualità, quanto piuttosto dal divario tra qualità attesa e qualità percepita.

L'offerta di prodotti a forte contenuto esperienziale implica altresì il coinvolgimento e l'agire di una pluralità di soggetti e risorse dal lato dell'offerta: operatori privati e pubblici, imprenditori, agenti informativi, risorse fisiche, ambientali, finanziarie, immateriali e tecnologiche, ecc.

Di conseguenza, nel mercato turistico la competizione rilevante e strategicamente prioritaria è fra destinazioni turistiche piuttosto che tra singole imprese. Sia che nella destinazione emerga una intenzionalità strategica condivisa e finalizzata secondo un progetto, sia che le attività siano lasciate allo spontaneismo imprenditoriale, il turista vive e percepisce un'esperienza complessiva che porta a sintesi l'insieme di tutte le attrattive, beni, servizi,

esperienze e trasformazioni di cui ha usufruito durante il soggiorno: questo è ciò che la destinazione offre e di cui il turista fruisce nella destinazione.

Sulla base di queste considerazioni, il Destination Management (DM) può essere definito come il processo decisionale finalizzato alla predisposizione di offerte integrate di servizi e di fattori di attrattiva, che alimentano i flussi turistici verso la destinazione, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Il campo di applicazione del DM è stato individuato in quattro attività principali:

- la generazione di flussi turistici incoming verso la destinazione, in ottica di sostenibilità,
- la gestione dell'immagine della destination,
- il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholders,
- la valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale, comprese le ripercussioni sui residenti.

L'organo di governo, a seconda dei casi, può essere un organismo pubblico piuttosto che privato, o una configurazione mista pubblico-privato. A prescindere dalla matrice, tuttavia, in alcuni casi è costituita un'apposita Destination Management Company, quale soggetto di guida strategica e di governo, cui sono demandate le principali attività sopra delineate, dopo aver concertato con le autorità locali le principali strategie d'intervento.

Il Destination Manager definisce, promuove e commercializza il prodotto turistico espresso da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti. Questa attività diventa fondamentale in territori, quali sono le destinazioni community, in cui le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata.

L'azione del Destination Manager si svolge all'interno della politica turistica formulata dall'ente di government. Esiste, pertanto, una stretta interdipendenza fra attività di government e di governance. In particolare, è importante che il Destination Manager sia legittimato sul territorio dall'organo di government<sup>36</sup> e che possa svolgere un ruolo propositivo sulla formulazione della politica turistica.

---

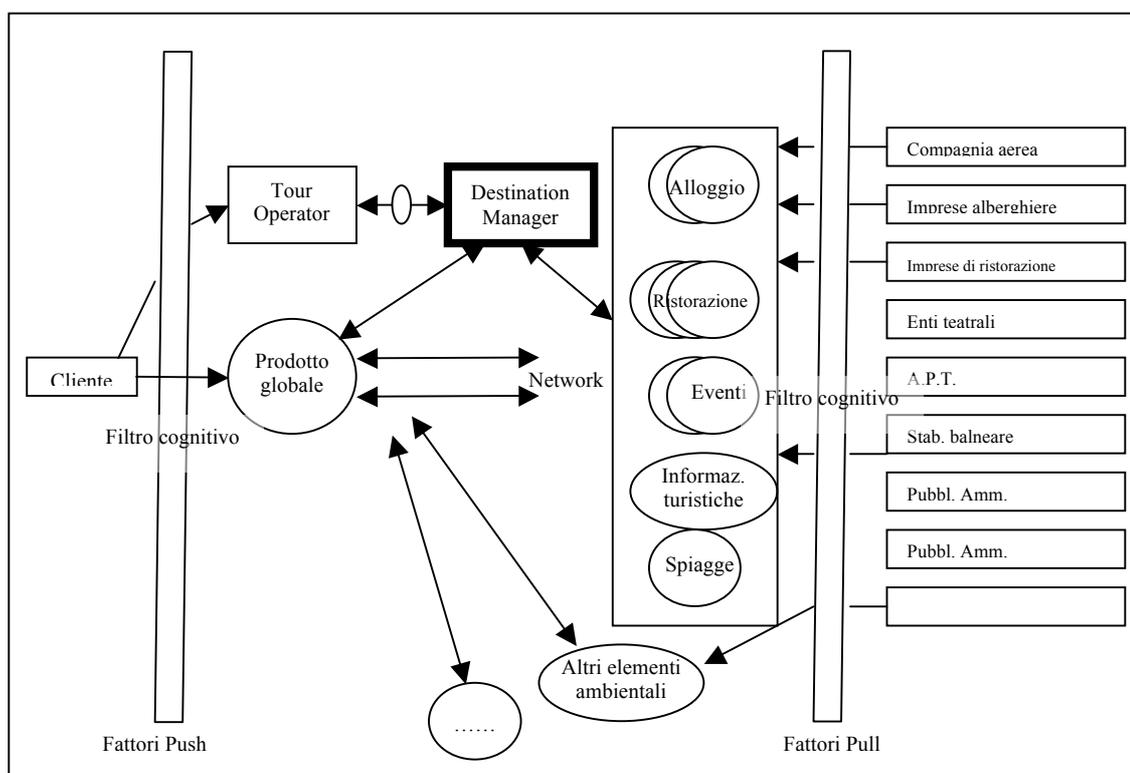
<sup>36</sup> Anche da un punto di vista finanziario.

In questo modo, viene garantita la coerenza fra la strategia di offerta perseguita a livello manageriale e la dotazione di risorse, servizi e infrastrutture, nonché il quadro normativo di riferimento, che sono di responsabilità pubblica.

L'azione del Destination Manager si colloca, pertanto, all'interno di uno spazio decisionale compreso fra la politica turistica del territorio e la strategia imprenditoriale dei singoli attori economici che operano all'interno della destinazione.

La seguente figura illustra l'evoluzione del modello "network" con l'introduzione della figura del Destination Manager.

Figura – Configurazione del prodotto turistico con Destination Manager



In presenza di un contesto territoriale caratterizzato da una grande varietà di soggetti pubblici e privati, legati da legami non gerarchicamente definiti, la figura del Destination Manager appare di particolare rilievo, per la sua funzione di collegamento e coordinamento per la progettazione e promozione dell'offerta turistica, così come per la centralizzazione di determinate funzioni e servizi [es. promozione, commercializzazione presso intermediari, funzione acquisti, investimenti in know-how], che consentono alla destinazione turistica di acquisire maggiore potere contrattuale e razionalizzazione dei costi.

Le attività principali del Destination Manager consistono nella:

- gestione del prodotto "destinazione turistica", che comprende la valutazione delle sue potenzialità e vocazioni, la definizione dell'offerta<sup>37</sup>, attraverso il coordinamento delle diverse realtà insediate nell'area, e la sua commercializzazione diretta, attraverso attività di promozione e comunicazione nei paesi in cui risiede la domanda turistica, ed indiretta, attraverso organizzazioni specializzate nell'outgoing [ad esempio, tour operator],
- tutela delle risorse ambientali che definiscono l'attrattività della destinazione,
- gestione dei rapporti con la comunità (economica e sociale) residente nel territorio.

Dal punto di vista giuridico, infine, la Destination Management Company (DMC) può assumere diverse forme in funzione delle finalità da raggiungere e degli interlocutori coinvolti<sup>38</sup>. Può, quindi, assumere la forma di ente pubblico, ossia organizzazione di diritto pubblico, o quella di società a partecipazione pubblica, ossia organizzazione di diritto privato in cui l'ente territoriale partecipa come socio.

---

<sup>37</sup> Prendendo spunto dal modello spaziale di Leiper [in Leiper N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press], il Destination Manager dovrà gestire e talvolta produrre direttamente i fattori pull di generazione dell'incoming, quali ad esempio, le attrazioni naturali ed artificiali, l'accessibilità fisica, socio/politica ed economica, l'informazione, il servizio di accoglienza e ricettività, il brand della destinazione.

<sup>38</sup> Al riguardo, si veda in seguito la differente organizzazione della DMC nel caso di Dubailand e dell'ArenA Boulevard.

# **CAPITOLO IV**

## **COMPETITIVITA'**

### **1. Il concetto di competitività**

La complessità associata al tema della competitività ha favorito lo sviluppo di diverse discipline di studio e di livelli di analisi, rendendo questo concetto stratificato e poliedrico. Tra le discipline si distingue, tradizionalmente, tra il contributo offerto dagli economisti, dagli aziendalisti e dai sociologi e politologi.

Gli economisti insistono soprattutto sul vantaggio competitivo di diversi territori, misurabile ad esempio in termini di dotazioni infrastrutturali, di risorse o di competenze che sostengono poi differenti livelli di prezzo.

Gli aziendalisti hanno esplorato soprattutto le cause analitiche che influenzano la competitività delle imprese.

Infine, il filone politico e sociologico esplora soprattutto alcuni percorsi storici e culturali che hanno favorito o ostacolato la competitività di un territorio.

Con riferimento ai livelli di analisi, si distingue tradizionalmente tra un livello "macro", in gran parte riconducibile alla disciplina economica, e un livello "micro", riconducibile al contributo dato dalla disciplina aziendale.

In generale la competitività è descritta come un concetto relativo e multidimensionale. La competitività è sempre relativa poichè suggerisce una logica comparativa. Una nazione o una impresa è più competitiva poichè è capace di attrarre le preferenze di alcuni target di clientela più di quanto siano in grado di fare rispettivamente altri territori o altre imprese concorrenti. Per realizzare tale risultato i driver o le determinanti della competitività appaiono molteplici, sia a livello micro, sia a livello macro.

La definizione di performance organizzativa si basa sul concetto che un'organizzazione è un'insieme di assets produttivi che volontariamente si mettono insieme per ottenere vantaggi economici. I proprietari degli assets

produttivi li renderanno disponibili per un'organizzazione solo se soddisfatti dei ritorni che riceveranno e, in particolare, se il ritorno complessivo (premio per il rischio) sarà almeno pari al ritorno che potrebbero ricevere da alternative di investimento ragionevoli (Simon 1976; Jensen, Meckling 1976; Coase 1937; Alchian, Demsetz 1972).

Ne deriva che la performance organizzativa può essere definita comparando il valore che un'organizzazione crea attraverso i propri assets produttivi ed il valore che i proprietari di questi assets si aspettano di ottenere. Ognuno delle risorse utilizzate dall'impresa (incluso il lavoro, il management, la capacità imprenditoriale, il capitale fisico ed il capitale finanziario) avrà un proprio valore atteso e la capacità dell'impresa di generare il valore atteso attraverso la combinazione di risorse determina il livello di performance dell'impresa.

La misura della performance d'impresa viene, pertanto, intesa come confronto tra valore atteso e valore effettivo delle risorse impiegate. Le imprese che stanno generando profitti al di sopra del normale godono di un qualche vantaggio competitivo nel loro mercato o settore.

Esistono moltissime tecniche per misurare la performance aziendale. I quattro principali approcci per misurare le performance sono:

1. La sopravvivenza come misura della performance (Demsetz 1973; Alchian 1950; Nelson, Winter 1982).

Le imprese che sopravvivono per un periodo di tempo più o meno lungo sono quelle che generano almeno profitti normali. I limiti di tale teoria risiedono:

- nella difficoltà di definire con esattezza quando un'impresa cessa di esistere,
- nella esclusiva distinzione tra performance inferiori al normale e performance almeno normali, non approfondendo di conseguenza la distinzione tra performance normali e superiori al normale.

2. L'approccio degli stakeholders (Cameron 1986; Jensen, Meckling 1976).

La performance di un'impresa è valutata rispetto alle preferenze e ai desideri dei diversi stakeholders: clienti, dipendenti, manager, fornitori, finanziatori, proprietari, e così via.

Il limite di questo approccio consiste nel fatto che ciascuno stakeholder avrà un proprio criterio di valutazione della performance aziendale, per cui sarà difficile implementare strategie che soddisfino contemporaneamente tutti gli

stakeholders. Questo implica che ci saranno degli interessi privilegiati rispetto ad altri.

3. Indicatori contabili semplici di performance (Ouchi 1980; Barney 1991; Dierickx, Cool 1989; Fisher, McGowan 1983).

L'approccio più utilizzato per la misurazione della performance aziendale si basa sull'uso degli indicatori contabili, che per molte imprese sono pubblicamente noti. Tra essi si citano gli indici di redditività, come il ROI, il ROE, l'EPS (Earnings per Share), il P/E (Price/Earnings), gli indici che misurano la liquidità (Acid Ratio, Quick Ratio) e gli indici di indebitamento (Leverage).

I limiti di questo approccio consistono:

- nella discrezionalità nella scelta dei metodi contabili da parte dei manager,
- nell'orientamento di breve termine,
- nell'ignorare le dinamiche degli intangibles.

4. Indicatori contabili ponderati.

Questo approccio si basa sulle informazioni pubblicamente note delle imprese, valutando sia le performance attese che quelle reali, in modo da eliminare alcuni limiti delle misure contabili semplici. Tra i principali indicatori ricordiamo il WACC (Weighted Average Cost of Capital), il NOPAT (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes), il MVA (Market Value Added) e la  $q$  di Tobin. I limiti di questo approccio consistono:

- nella difficoltà di valutazione (molti si basano sulla stima del CAPM e sulla stima del  $\beta$ ,
- sebbene tentino di superare i limiti degli indicatori contabili semplici, la valutazione degli intangibles non è ancora accurata.

Se ci si sofferma ad analizzare la dottrina aziendalistica, si può notare come il termine «competizione» assuma sostanzialmente due valenze principali.

La prima sottolinea come le imprese competano per raggiungere una posizione di controllo dell'ambiente in cui operano (e in particolare del proprio mercato di riferimento), al fine di ottenere determinate performance economiche o finanziarie.

La seconda è centrata sull'idea di risorsa: le aziende competono per acquisire migliori risorse che opportunamente trasformate attraverso un processo interno producono altre risorse per il continuo sviluppo dell'impresa.

Gli studi sulle capacità dei general managers, dei leader istituzionali, sulle rendite economiche e sullo sviluppo delle aziende sono stati recentemente ripresi e ricondotti ad unità, pervenendo ad un modello rigoroso che può essere utilizzato per analizzare i punti di forza e di debolezza aziendali.

Infatti, mentre i modelli di analisi delle minacce e delle opportunità ambientali sono fondati su di un'unica teoria economica – il paradigma struttura-condotta-performance –, lo studio dei punti di forza e di debolezza aziendali riprende diverse aree tradizionali di ricerca, di matrice non solo economica. Tra queste le più importanti sono:

1. gli studi sulle competenze distintive,
2. la teoria economica ricardiana,
3. la teoria della crescita dell'impresa.

1. La teoria sulle competenze distintive può suddividersi in due filoni di ricerca:

- il primo considera il general manager come una competenza distintiva (A.W. Shaw, M.T. Copeland, George Albert Smith Jr., Edmund P. Learned, Harvard, 1911 e Selznick, 1957). Il principale limite di questa teoria è che si focalizza esclusivamente sui manager di più alto livello (quelli da lui definiti leader istituzionali) come fonte principale di vantaggio competitivo e su di un unico strumento (lo sviluppo di una vision aziendale) per creare le competenze distintive. Anche se questi sono importanti punti di forza e di debolezza delle aziende, non sono tuttavia gli unici.
- il secondo esamina altri fattori organizzativi, sempre intesi come competenze distintive.

Il problema della competitività attiene alla ricognizione delle condizioni che fanno dell'impresa non solo un sistema, ma anche un sistema competitivo atto a durare nel tempo.

Le imprese neonate in un settore di attività economica diventano sistemi solo a determinate condizioni, nel corso di una evoluzione temporale. L'acquisita sistematicità è la piattaforma della loro competitività. L'impresa, tuttavia, diventa pienamente competitiva non solo per l'acquisita sistematicità, ma anche per i punti di forza che è in grado di attivare nei confronti delle organizzazioni con le quali interagisce nell'ambiente di riferimento.

I punti di forza dell'impresa vengono cercati entro i confini dell'impresa, nelle parti, nei progetti, nei gruppi umani in cui sono divisi il sistema e il lavoro aziendale. In altre parole, l'impresa diventa competitiva nella sua evoluzione – oltre che per essere sistema – anche perché in una o più delle sue aree funzionali, in una o più delle interazioni tra queste stesse aree, in uno o più dei suoi processi amministrativi, nell'organico dei suoi partecipanti esistono risorse e competenze materiali / immateriali ovvero specifici «fattori» che essa sa attivare nei confronti dei competitori del settore. Sottolineiamo il saper attivare: in proposito spiegano bene Hofer e Schendel che le «risorse non hanno alcun valore in sé e per sé; esse acquisiscono valore soltanto quando riescono a specificarsi i modi in cui esse devono essere usate»<sup>39</sup>

L'impresa sopravvive nei primi anni di vita e resiste nel tempo, essendo competitiva, grazie a:

- la sua sistematicità: ciò fa riferimento alla «totalità» dell'impresa e alle sue capacità amministrative,
- i suoi punti di forza: ciò fa riferimento alle risorse e competenze possedute dalle parti e dai partecipanti, che si possono sintetizzare in capacità competitive,
- la prevenzione e la cura delle debolezze: ciò riguarda sia le cose che le persone,
- le caratteristiche di leadership e cultura aziendale presenti nella sua gerarchia: ciò fa riferimento, in particolare, al metodo di conduzione aziendale adottato dai capi.

Quindi, l'impresa compete non solo attraverso il fattore «prezzo», ma anche attraverso fattori «diversi dal prezzo» (fattori di non-price competition), quali la capacità di marketing e distribuzione, la capacità di innovare anche marginalmente il bene o servizio prodotto, la capacità di qualificare la propria offerta nella percezione del consumatore, perfino la capacità di relazionarsi ad altri enti o soggetti del proprio ambiente.

Fondamentale per l'impresa competitiva è saper migliorare e/o far crescere le «capabilities» al proprio interno: nelle sue aree funzionali, nel personale che lavora all'interno del sistema, nelle relazioni infra ed intersistemiche.

---

<sup>39</sup> Hofer C.W., Schendel D., 1978, Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Co., St.Paul

E', inoltre, importante evidenziare come non esiste una sola risorsa in grado di sostituire tutte le altre. Ogni risorsa è necessaria e indispensabile; tutte rendono l'impresa capace di competere. Non basta, inoltre, disporre di un elevato stock di risorse materiali e/o immateriali. Occorre sapere continuamente generare e acquisire tali risorse, qualificarle rispetto agli obiettivi e soprattutto farne uso sapiente.

Ogni risorsa è il frutto di un lavoro, di un'esperienza, di un contributo, in sintesi di «conoscenza». Il contenuto di conoscenza si differenzia, inoltre, secondo il tipo di risorsa. A prescindere dalla loro materialità o immaterialità, è possibile operare una distinzione tra:

- risorse intese come i tradizionali fattori produttivi, essendo rappresentate da materie prime, semilavorati, impianti, attrezzature, personale e altri immobilizzi,
- risorse costituite da pura conoscenza, essendo rappresentate da brevetti, informazioni, comunicazioni, procedure organizzative, know-how finanziario o di altro tipo, software e altri fattori di intelligenza umana e artificiale; anche l'immagine e la reputazione aziendale si formano a livello di pura conoscenza.

Sia nella loro individualità, sia nel loro incorporarsi in un altro bene o servizio, le risorse costituite da pura conoscenza propriamente corrispondono alle competenze di cui discutono Hamel, Prahalad e altri esponenti di una ormai vasta letteratura economico-aziendale e manageriale<sup>40</sup>. Le competenze si caratterizzano, quindi, non tanto per l'immaterialità assoluta, quanto piuttosto per essere beni con un livello di conoscenza superiore a quello dei beni che coincidono con i tradizionali fattori produttivi o risorse in senso tradizionale. Esse si formano in impresa attraverso «la paziente e persistente accumulazione di capitale intellettuale», non rappresentando «una dotazione o un lascito divino»<sup>41</sup>.

Generalmente, le risorse/competenze non si coltivano in splendido isolamento l'una dall'altra; al contrario, esse si formano per interazione reciproca di due o più unità organizzative o persone, grazie al coordinamento di uno o più leader (ad esempio, per interazione tra produzione e marketing; o per interazione del

---

<sup>40</sup> Hamel G., Prahalad C.K., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990.

<sup>41</sup> Hamel G., Prahalad C.K., Competing for the future, Harvard Business School Press, 1994.

marketing con la R&S). Unità organizzative, funzioni e persone possono anche essere dislocate in territori economicamente e socialmente diversi gli uni dagli altri.

Ottenute le desiderate condizioni di sistemicità, la capacità competitive dell'impresa derivano dalle risorse e dalle competenze di area e/o di processo e/o personali, acquisite o autogenerate nel ciclo di vita aziendale.

- Risorse / competenze funzionali: ogni sottosistema aziendale dispone di risorse; acquisisce, attiva, riproduce fattori materiali e immateriali a livello di area, progetto o processo (impianti, intelligenza artificiale e personale, organizzazione, finanza, etc.) che possono tradursi, nel tempo, in risorse / competenze "core" e/o competenze "distintive".
- Risorse / competenze core: tra le risorse competenze funzionali emergono specifici fattori che motivano ovvero stanno al "cuore" della sopravvivenza e del successo competitivo aziendale. Esse sono frutto dell'esperienza e della conoscenza maturate nel competere. Tali risultati si trasformano prima o poi in collective learning dell'intera organizzazione.
- Risorse / competenze distintive: sono fattori materiali e immateriali altamente specifici e, talvolta, unici nel loro genere, la cui natura (prima ancora che sapiente uso) procura un "vantaggio competitivo" all'impresa di cui trattasi rispetto agli altri produttori. Fattore distintivo può essere anche la capacità di fare interagire e integrare risorse diverse l'una dall'altra, non solo sfruttarle per la loro singola natura e potenzialità.
- Risorse / competenze di eccellenza: risorse / competenze aziendali che fanno durare nel tempo il vantaggio maturato (quota di mercato, redditività aziendale) rispetto a tutti gli altri concorrenti. Esse ineriscono al fatto che esistono imprese in vantaggio, le quali sanno migliorare costantemente il proprio modo di essere sistema e la propria complessiva capacità competitiva, diventando "esemplari" per tutte le altre imprese del settore.

2. La teoria economica ricardiana non assegna quasi alcuna rilevanza al general management; piuttosto David Ricardo era più interessato alle conseguenze economiche degli "originali, fissi e indistruttibili doni della natura". Diversamente da molti fattori di produzione, l'offerta complessiva del fattore terra è rigida e non può subire significativi incrementi in risposta ad una maggiore domanda e a

prezzi più elevati. Tali fattori di produzione sono perfettamente anelatici, poiché la loro quantità offerta è fissa e non si modifica a seguito di incrementi di prezzo. La risorsa anelastica è pertanto fonte di rendita economica.

Recentemente, si è diffusa una maggiore convergenza di opinioni sulla tesi che molte risorse impiegate dalle aziende sono caratterizzate da un'offerta anelastica e possono rappresentare quindi possibili fonti di rendite economiche. Quindi, nonostante il lavoro non sia di per sé anelastico nell'offerta, lavoratori altamente qualificati e specializzati potrebbero esserlo; nonostante singoli manager non siano fattori anelatici nell'offerta, manager capaci di lavorare efficacemente in gruppo e top managers che siano leader istituzionali (come suggerito da Selznick ed altri) possono esserlo.

3. Nel 1959 Edith Penrose pubblicò un libro intitolato "The Theory of the Growth of the Firm". L'obiettivo della Penrose era di capire il processo attraverso il quale le imprese crescono e i limiti della crescita. I modelli economici hanno analizzato la crescita delle imprese attraverso le ipotesi e gli strumenti della microeconomia neoclassica. L'ipotesi maggiormente problematica per la Penrose era che le imprese potessero essere modellate come delle semplici funzioni di produzione. Questa nozione astratta di cosa sia l'azienda, in alcune circostanze, ha avuto e continua ad avere una sua utilità. Tuttavia, per comprendere i limiti alla crescita delle imprese, la Penrose ha suggerito che l'impresa debba essere interpretata prima di tutto come modello organizzativo, che lega e coordina le azioni di numerosi individui e gruppi e, in secondo luogo, come un fascio di risorse produttive. Il dovere dei manager è di sfruttare questo fascio di risorse controllato dalle imprese attraverso il modello organizzativo creato nell'azienda stessa. Secondo la Penrose, la crescita delle imprese è limitata dalle opportunità che esistono in funzione del fascio di risorse controllato e dal modello organizzativo utilizzato per coordinare l'uso di queste risorse.

La Penrose ha adottato una definizione molto ampia di risorse produttive. Quando gli economisti tradizionali (come Ricardo) si focalizzano su poche risorse rigide nell'offerta (come la terra), la Penrose cominciò studiare le implicazioni competitive di alcune risorse produttive anelastiche, come l'abilità di lavorare in team da parte del top management e le capacità imprenditoriali.

Le ipotesi di base della teoria Resource-Based View sono:

1. Ipotesi di eterogeneità delle risorse: secondo la definizione della Penrose, le aziende sono un fascio di risorse produttive e differenti aziende posseggono differenti fasci di risorse.
2. Ipotesi dell'immobilità delle risorse: riprendendo Selznick e Ricardo, si suppone che alcune di queste risorse siano costose da imitare o anelastiche nell'offerta.

Se le risorse possedute da un'azienda le consentono di sfruttare le opportunità o neutralizzare le minacce, sono possedute da pochi concorrenti e sono costose da imitare o anelastiche nell'offerta, possono costituire punti di forza aziendali e, quindi, fonti potenziali di vantaggio competitivo.

E', inoltre, importante sottolineare come ciascuno degli attributi aziendali possa essere considerato una risorsa. Le risorse aziendali sono tutte le attività, le capacità, le competenze, i processi organizzativi, le caratteristiche aziendali, le informazioni, le conoscenze, che sono controllate dall'azienda e che le permettono di formulare ed implementare strategie che ne migliorino l'efficacia e l'efficienza.

In generale, le risorse possono essere distinte in quattro categorie:

- finanziarie: diverse fonti di finanziamento (capitale apportato dagli imprenditori, dagli azionisti, dagli obbligazionisti, dalle banche, autofinanziamento),
- fisiche: tecnologia, impianti e macchinari, ubicazione geografica e accesso alle materie prime,
- risorse umane: formazione, esperienza, equilibrio, singoli manager e dipendenti,
- risorse organizzative: sistema di reporting, sistema di programmazione, controllo e coordinamento, cultura e reputazione aziendale e relazioni informali tra i gruppi interni dell'impresa e tra quest'ultima e l'ambiente esterno.

Accanto alla teoria Resource-Based View, è importante evidenziare il VRIO framework come metodologia che consente di determinare se una particolare risorsa o capacità sia un punto di forza o di debolezza.

- Valore: le risorse e le capacità aziendali consentono all'impresa di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali? Il valore lega l'analisi interna delle forze e debolezze aziendali con l'analisi esterna delle minacce e opportunità ambientali. Naturalmente, il fatto che alcune

risorse e capacità siano state di valore nel passato, non implica necessariamente che lo saranno per sempre. Al riguardo, si possono avere due alternative: sviluppare nuove risorse o utilizzare le esistenti, disponibili in nuovi modi.

Quanto all'impatto delle risorse e delle capacità di valore sulle performance aziendali, si può affermare che le risorse e le capacità sono di valore se, e solo se, riducono i costi o aumentano i ricavi (Martin, 1996).

- Rarità: la risorsa è attualmente controllata solamente da poche aziende concorrenti?
- Imitabilità: le aziende che non controllano queste risorse devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerla o svilupparla? Nel caso positivo, si parla di vantaggio competitivo sostenibile.  
Perché un'azienda concorrente dovrebbe subire uno svantaggio di costo per imitare le risorse dell'azienda di successo?
  - a. Condizioni storiche uniche, legate alla storia dell'azienda: a1. First mover, a2. Path dependence (Arthur, 1989). Un processo si dice path dependent quando eventi avvenuti all'inizio dell'evoluzione del processo hanno effetti significativi sui successivi eventi. Vedi caso heritage Italia vs Dubai.
  - b. Ambiguità causale (causal ambiguity): impossibilità per le altre imprese di cogliere i legami tra le risorse e le capacità possedute dall'azienda e il vantaggio competitivo generato. E' necessario conoscere le fonti del vantaggio competitivo. Ad esempio, le risorse radicate nell'impresa che Itami (1987) definisce invisible assets. Dierickx e Cool (1989) hanno evidenziato l'importanza della interconnessione tra le attività e delle efficienze dovute all'insieme delle attività come barriere all'imitazione. Quando le risorse e capacità che generano il vantaggio competitivo sono rappresentate da una rete complessa di relazioni tra individui, gruppi, tecnologie, l'imitazione può essere molto costosa.
  - c. Complessità sociale (social complexity): ad esempio, i rapporti interpersonali tra i manager dell'azienda, la cultura aziendale, la reputazione presso clienti e fornitori.
  - d. Brevetti: barriere legali all'imitazione.
- Organizzazione: le altre politiche e procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed

inimitabili? L'azienda è organizzata per sfruttare al massimo il potenziale competitivo di risorse e capacità? Queste componenti sono spesso definite risorse e capacità complementari perché hanno una capacità limitata di generare vantaggi competitivi, se prese singolarmente. Tuttavia, associate ad altre risorse e capacità, possono permettere all'azienda di sfruttare il suo potenziale e generare un vantaggio competitivo sostenibile (Amit, Schoemaker, 1993).

La resource-based view ed il VRIO framework rappresentano delle metodologie valide da applicare a singole imprese per capire se queste otterranno vantaggi competitivi, come questi vantaggi possano essere sostenibili e quali siano le fonti dei vantaggi competitivi.

Di particolare interesse nel filone di studi sulla competitività è il contributo di Michael Porter. L'autore elabora un quadro interpretativo dell'azione strategica d'impresa che sottolinea con forza l'interdipendenza tra impresa e ambiente: se la prima non è più rappresentabile nei termini di un'organizzazione autosufficiente nelle funzioni di pianificazione, controllo e governo dell'accesso alle risorse, all'informazione, all'innovazione tecnologica e alla domanda, il secondo cessa di essere considerato come «un dato oggettivo e facilmente manipolabile, per diventare un contesto ricco che offre vincoli e opportunità per mettere in atto più alternative comportamentali possibili, che l'impresa attua generando relazioni di concorrenza/cooperazione con altre imprese e soggetti» (Conti, 1996).

Le determinanti del vantaggio competitivo sono, secondo Porter:

- le condizioni dei fattori: mercati del lavoro qualificati, dotazioni infrastrutturali, ecc.,
- le condizioni della domanda: com'è costituita e come interagisce con l'offerta,
- la presenza di settori industriali correlati e di sostegno,
- la strategia, la struttura e la rivalità dell'impresa nell'ambito del settore di appartenenza,
- il caso,
- le politiche: sostegno alla formazione, regolazione della domanda.

Porter suggerisce l'importanza di elementi come una forza-lavoro qualificata, una dotazione infrastrutturale moderna ed efficiente, un sistema di governance locale rapido nel reagire agli stimoli dell'ambiente esterno, un mercato immobiliare flessibile, elevati standard ambientali e un'alta qualità della vita come fattori di competitività fondamentali. A questi egli aggiunge la concentrazione di conoscenza specializzata, l'esistenza di istituzioni di supporto, la presenza di imprese concorrenti ed imprese collegate e una domanda locale di consumi sofisticata.

Porter sottolinea l'importanza dei livelli di concentrazione quantitativi delle attività in certi luoghi – con la formazione di cluster produttivi – ai fini della formazione del vantaggio competitivo. Viene in questo modo riconosciuta rilevanza alla dimensione geografica attraverso il cluster, ossia «un insieme di industrie connesse da legami orizzontali e verticali di vario tipo (inclusi, ma non solo, legami commerciali di input-output)» che sono geograficamente localizzate. Il clustering è un approccio interpretativo ricco e articolato, che raccoglie e fonde tra loro l'eredità dell'impostazione marshalliana – le economie esterne –, le teorie della localizzazione di matrice neoclassica, le economie di agglomerazione e la nozione di rendimenti crescenti, come processi autocatalitici secondo cui l'insediamento di certe funzioni economiche tende a conferire un potenziale di crescita alle attività simili già presenti in quel luogo.

In sostanziale accordo con Porter sotto il profilo concettuale, Kresl (1995) si concentra sulla dimensione urbana e propone di distinguere tra determinanti di natura economica e determinanti di natura strategica:

- determinanti di natura economica: comprendono fattori di produzione e di localizzazione, infrastrutture, la struttura dell'economia urbana e le amenities locali,
- determinanti di natura strategica: concernono l'efficacia dell'azione di governo, le strategie di sviluppo urbano, le forme della cooperazione tra pubblico e privato, la flessibilità istituzionale.

E', tuttavia, importante superare un'interpretazione meccanicistica della dimensione geografica come serbatoio di fattori e di economie di agglomerazione. Queste capacità localizzate non sono immutabili nel tempo, bensì possono essere modificate attraverso l'azione intenzionale e finalizzata di individui e organizzazioni. Esse consistono in quattro elementi fondamentali:

- la dotazione istituzionale: rappresenta l'interazione complessa tra elementi costituitisi in periodi storici differenti (credenze religiose, abitudini sociali, valori etici collettivi, standard produttivi, regole abitudinarie, ecc.),
- l'ambiente costruito: si tratta delle risorse immobili di tipo materiale, come il patrimonio edilizio, le infrastrutture fisiche, i beni culturali materiali come i monumenti, ecc.,
- le risorse naturali: nemmeno le risorse naturali sono fattori esclusivamente dati ed esogeni, ma possono essere sfruttate soltanto quando vengono riconosciute come tali dagli agenti economici,
- la conoscenza e le competenze: le tecnologie e il "saper fare", ma anche le tradizioni culturali locali; questi aspetti vengono creati e ricreati nel corso della storia di un'area e sono il frutto del consolidarsi nel corso del tempo di specializzazioni produttive e abitudini organizzative.

## **2. La competitività di un territorio**

Nel trentennio compreso tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta del secolo appena trascorso, le politiche di intervento ispirate alle teorie tradizionali dello sviluppo regionale si sono sostanzialmente sviluppate per:

- un'esclusiva concentrazione sull'impresa come soggetto motore dello sviluppo territoriale,
- un'accentuata standardizzazione, che ha condotto a trattare in modo eguale territori molto diversi tra loro per assetti produttivi, società e tradizioni,
- un prevalente regime di aiuti finanziari e investimenti in opere pubbliche,
- una guida centralizzata da parte del settore pubblico.

E', inoltre, importante sottolineare il prevalere della distinzione tra programmazione economica e pianificazione territoriale, che rifletteva il riconoscimento di due differenti ambiti di problemi, che potevano e dovevano essere trattati diversamente: da una parte lo sviluppo economico e le sue implicazioni di carattere spaziale, sia in termini di squilibri nei livelli di benessere sia in termini di allocazione delle risorse; dall'altra l'espansione urbana, con le questioni centrali della disciplina dei suoli e dell'offerta abitativa.

In questa concezione, l'impresa viene considerata come un soggetto autosufficiente e opportunista, ispirato a una razionalità ottimizzante e orientato

a ottimizzare l'impiego dei fattori di produzione senza istituire legami complessi e non mercantili con l'ambiente.

Il sostegno alle economie regionali avviene in una prospettiva indifferente alle specificità regionali, attraverso la doppia azione sulle politiche di redistribuzione, che puntano a stimolare la domanda locale, e l'offerta di aiuti pubblici, sotto forma di esenzioni fiscali, aiuti diretti in conto capitale o in conto interesse, interventi infrastrutturali. L'attore dominante di questo tipo di azione di sostegno è lo stato centrale.

Diversi fattori a livello politico ed economico hanno recentemente cambiato il contesto competitivo: la competizione ha luogo non soltanto tra aziende, ma anche tra contesti geografici ben definiti nell'ambito dei quali le singole imprese acquistano, sviluppano e consolidano la loro competitività.

In un periodo caratterizzato dall'intensa mobilità delle risorse, il territorio svolge un ruolo importante – talvolta cruciale – nell'influenzare il successo delle organizzazioni localizzate in una determinata area.

L'importanza della localizzazione per la produttività e la performance dell'impresa si basa sui seguenti aspetti:

- ogni territorio è dotato di un livello di servizi alle imprese e alle persone, di infrastrutture di trasporto e di comunicazione, che giocano un ruolo importante sull'efficienza delle imprese stesse;
- sul territorio nascono e si sviluppano processi di sinergia, che consentono scambi di conoscenze, di pratiche innovative, di idee e di stimoli all'attività dell'impresa, che diventano assets strategici per l'impresa.

La dimensione territoriale ha acquistato negli ultimi anni un'importanza crescente sia nelle strategie delle imprese, sempre più attente alle scelte localizzative delle proprie attività, sia nelle politiche di sviluppo dei governi.

I sistemi territoriali devono oggi confrontarsi con una complessità ed una rapidità dei mutamenti economici e tecnologici decisamente superiori rispetto al passato.

La letteratura prevalente identifica due tipologie di cause che spingono alla crescente competitività territoriale: le cause esterne quali la globalizzazione, la terziarizzazione dell'economia, l'integrazione economica e monetaria, l'interconnessione delle reti di comunicazione e le cause interne riconducibili ai

cambiamenti nei processi di governo del territorio qualificabili come New Public Management.

Negli attuali contesti economici, la competitività delle imprese dipende in misura crescente dalla più generale competitività dei sistemi sociali e territoriali nei quali esse sono inserite.

Dal lato delle imprese, le politiche competitive sono sempre più interconnesse e dipendenti dalle risorse specifiche dei territori nei quali sono insediate, in particolare dalla qualità sistemica dell'ambiente all'interno del quale l'impresa è localizzata.

Dal lato dei territori, si sta verificando un contemporaneo incremento di concorrenzialità, che impone l'adozione di tecniche e strumenti competitivi. Imprese e territori coevolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri.

La centralità acquisita dal territorio è legata anche alle nuove forme che va assumendo la competizione, che riguarda sempre più il confronto tra sistemi piuttosto che tra singole aziende. La sola impresa non è – e non potrebbe essere – competitiva in virtù delle sole risorse interne di cui dispone; la sua forza, al contrario, dipende principalmente dall'appartenenza ad un sistema di attori, asset, conoscenze, relazioni che insiste e si sviluppa in un determinato territorio.

In accordo con il quadro tracciato da Jeremy Rifkin, il capitalismo sta subendo una trasformazione epocale che vede il passaggio dall'economia del mercato all'economia delle reti: la prima è stata basata sullo scambio di proprietà e sull'accumulazione di capitale fisico; la seconda è incentrata sull'accesso a servizi e conoscenze e sulla costruzione di capitale relazionale.

In particolare, il capitale sociale consiste in quel patrimonio di conoscenze e competenze collettive, linguaggi comuni, reti informali, regole e valori sociali, pratiche storicamente consolidate che risultano incorporate nei sistemi territoriali.

In questa prospettiva, come suggerisce Malmberg, il territorio, da mero "contenitore" di fenomeni produttivi, diviene un "accumulatore di conoscenze" irriproducibili altrove e di cui possono beneficiare solo coloro che si localizzano e si integrano al suo interno. Si delinea, in maniera sempre più netta, l'affermazione di un vantaggio competitivo di tipo territoriale.

La nuova centralità del territorio, nella determinazione degli assetti organizzativi e del grado di competitività delle aziende, ha portato un cambiamento radicale nel tradizionale rapporto tra un'organizzazione produttiva e il luogo in cui essa è localizzata. L'ambiente di riferimento non è più visto come elemento esterno all'impresa, ma come parte stessa della sua struttura; non è più il suo "contorno", cioè un fattore oggettivo collocato "fuori", ma è una forza attiva, che entra a comporre le caratteristiche dell'impresa e ne condiziona il modo di operare.

In un passato neanche troppo lontano, le diversità ambientali costituivano una realtà a cui adattarsi in modo passivo; ora sono un complesso di condizioni su cui si fonda lo sviluppo dell'impresa, un sistema di opportunità da integrare dentro la realtà aziendale.

L'impresa cerca attraverso la localizzazione un vantaggio competitivo specifico ed è capace di evolversi solo congiuntamente all'evoluzione dell'ambiente che la circonda. Il territorio, a sua volta, vede nell'insediamento di nuove attività produttive una grande occasione per "scoprire" la propria vocazione, attivare le proprie potenzialità, mettere in moto un circuito endogeno di produzione di valore.

Se si riferisce poi in particolare ai Paesi economicamente più avanzati, l'area ha importanza per l'impresa non tanto per il [1] potenziale controllo dei tradizionali fattori di produzione (capitale, forza lavoro, materie prime, ecc.) né per la [2] possibilità di minimizzare i costi di trasporto, ma ha rilievo principalmente come [3] fonte di relazioni attraverso cui l'impresa matura le competenze e le conoscenze necessarie per essere competitiva a livello sia locale che globale.

Il rilievo delle caratteristiche spaziali sancisce il definitivo superamento dell'idea di origine fordista di un modello ottimale di struttura produttiva dell'impresa, del tutto scollegato dalle caratteristiche del mondo esterno, ritenuto comunque neutrale rispetto al funzionamento di tale struttura. Il territorio, allora, non è più un semplice "luogo fisico", un semplice contenitore di determinate caratteristiche e risorse, ma un luogo di accumulazione di esperienze produttive e creazione di nuove conoscenze.

Si fa, pertanto, sempre più diffusa la consapevolezza che il territorio, nelle sue componenti tangibili e intangibili, plasma il vantaggio competitivo degli agenti economici che operano al suo interno. Conseguentemente, l'attenzione di molti studiosi si è spostata progressivamente dalla competizione tra singole organizzazioni economiche alla competizione tra aggregati d'impresa, soggetti non economici e organizzazioni ancorati a territori dotati di identità – sociali, economiche, culturali – differenti.

La domanda principale a cui si intende rispondere è quali siano le fonti della competitività a livello territoriale. Al riguardo, esiste un'ampia letteratura sulle fonti della competitività dei sistemi locali, che nasce intorno al concetto di distretto industriale marshalliano e si sviluppa attraverso approcci più dinamici quali quello del milieu innovateur.

Nella teoria del distretto industriale marshalliano, si identificano i vantaggi per le imprese spazialmente concentrate nelle cosiddette economie di prossimità, dove per prossimità non si intende solo una prossimità geografica, ma anche culturale e organizzativa e una coesione sociale e politica che supporta e spiega i forti meccanismi di fiducia reciproca che si instaurano tra agenti economici in questi sistemi locali.

Lo studio dei sistemi locali è stato studiato anche in un'ottica dinamica, nella cosiddetta teoria del milieu innovateur, la quale si pone l'obiettivo di andare ben al di là delle fonti dell'efficienza statica di queste aree, del livello di produttività, e si impone di focalizzare l'analisi sull'efficienza dinamica, sulle performance, e sugli elementi territoriali che spiegano il vantaggio competitivo di lungo periodo per le imprese localizzate in quest'area.

Questo filone riconosce i vantaggi già individuati dalla teoria del distretto industriale, e non ne nega l'esistenza. Anche nella teoria del milieu innovateur le economie di prossimità sono fonte di vantaggi competitivi per le imprese. Tuttavia, in questa nuova concettualizzazione, i vantaggi associati alla concentrazione di piccole e medie imprese fortemente specializzate risiedono anche nelle cosiddette economie che nascono da processi di socializzazione.

A differenza del distretto industriale, un milieu è un'area di piccola impresa fortemente specializzata nella quale le imprese godono di vantaggi dinamici, che

ne aumentano non solo la produttività (come nel caso del distretto industriale), ma addirittura la capacità innovativa.

Questi vantaggi si materializzano grazie a due tipi di processi sinergici:

- relazioni informali, tra clienti e fornitori, tra attori pubblici e privati, che generano meccanismi di trasferimento informale della conoscenza (c.d. apprendimento collettivo); questo primo tipo di relazione rappresenta il "collante" che costituisce l'effetto milieu (forti interazioni e sinergie dinamiche tra attori economici che danno luogo a scambi – quasi sempre involontari – di conoscenze;
- relazioni più formali, principalmente accordi di cooperazione trans-territoriali tra imprese, tra agenti collettivi, tra istituzioni pubbliche; questo secondo tipo di relazione fa da complemento al primo, e si presenta come un meccanismo di "relazione a rete" vero e proprio.

L'apprendimento collettivo è la controparte territoriale dei processi di apprendimento che avvengono all'interno delle imprese; è un apprendimento che avviene attraverso le relazioni sociali, stabili e durature nel tempo, tra attori economici, relazioni che implicano per la cooperazione innovativa scambi di conoscenze e di sapere non codificato tra attori sia nel tempo, sia nello spazio.

L'apprendimento collettivo può essere definito come un processo cumulativo e dinamico di produzione, trasferimento e appropriazione di conoscenza tipico del milieu.

I canali attraverso i quali la conoscenza si accumula nel tempo e viene diffusa a livello locale, accessibile a tutte le imprese locali, sono: il mercato del lavoro, collaborazioni stabili e innovative con fornitori e clienti locali, collaborazioni stabili e durature con altre imprese locali.

Esistono precondizioni a livello territoriale che garantiscono lo sviluppo di sinergie creative e dinamiche. Queste precondizioni sono contenute nelle capacità dell'impresa locale di cooperare, non solo negli aspetti tecnici, ma anche manageriali e organizzativi, grazie ad una simile mentalità imprenditoriale. Come sostiene la scuola francese della prossimità, la prossimità organizzativa supera la separazione economica tra attori, generando interpretazioni comuni della realtà.

In conclusione, esiste pertanto efficienza territoriale quando in un territorio sono presenti vantaggi localizzativi o esternalità statiche e dinamiche di localizzazione,

che le imprese sfruttano per raggiungere migliori performance esterne e maggiori vantaggi competitivi.

L'efficienza territoriale può essere raggiunta in presenza di:

- prossimità culturale tra imprese, o con clienti e fornitori, o nel mercato del lavoro locale,
- un forte legame delle imprese con il territorio nel quale operano,
- una cooperazione tra agenti locali.

### **3. La competitività di una destinazione turistica**

La tendenza a porre i territori al centro del dibattito sulla competitività, spostando l'asse dell'attenzione dalle singole imprese agli ambiti localizzativi, è sempre più diffusa e nel paragrafo precedente evidenziata. Nel caso del turismo il ruolo del territorio è ancora più centrale: il luogo di vacanza costituisce il fattore che determina la scelta del turista e al contempo l'elemento principale del consumo turistico.

Comunque definita e qualsiasi sia il livello di analisi, vi è una crescente convergenza circa gli effetti che la competitività deve produrre: essa deve essere in grado di aumentare la qualità della vita dei residenti e il loro reddito (economic prosperity) (Dwyer e Kim, 2003). Inoltre, la competitività non può essere un obiettivo di breve periodo o non sostenibile.

E', inoltre, importante distinguere tra i concetti di competitività e attrattività. Per attrattività di un territorio si intende la sua capacità di attirare risorse esogene, di offrire quindi agli investitori condizioni localizzative più vantaggiose rispetto a territori competitor. La competitività di un territorio, invece, è data dalla sua dotazione di risorse materiali e immateriali e dalla sua capacità di mantenerle ed accrescerle nel tempo. Ciò significa che alcuni fattori competitivi si traducono in elementi attrattivi (es. capitale umano qualificato); ma non tutto ciò che è attrattivo (es. costo del lavoro basso; incentivi) incide sulla dimensione della competitività.

In questo, il marketing può agire come strumento di controllo e selezione degli investimenti esogeni, favorendo soltanto quelli in grado di portare risorse che possono attivare un circolo virtuoso di sviluppo e avviare un processo di crescita endogena.

Dwyer e Kim (2003) propongono una sorta di parallelismo tra il concetto di competitività e quello di vantaggio competitivo formulato da Porter (1985): così come un'impresa dispone di un vantaggio competitivo se e soltanto se ottiene performance superiori alla media, così una nazione è competitiva se riesce a generare un reddito procapite superiore.

Questa definizione, accolta da molti autori è molto simile a quella mutuata dagli studi sulla competitività in generale. Una nazione o una destinazione è competitiva se dispone di un appeal capace di generare un'esperienza turistica superiore a quella offerta da territori alternativi e quindi concorrenti. Questa superiorità deve trovare riflesso nella produzione di un reddito superiore alla media (Sainaghi, 2009). La competitività internazionale di una nazione può essere definita come la capacità di un paese di ottenere una quota di mercato a livello mondiale, vendendo i propri beni e servizi, capace di garantire una crescita o una stabilità al reddito reale pro-capite dei propri cittadini (Waheeduzzaman e Ryans, 1996).

Ritchie e Crouch, inoltre, sottolineano la centralità della sostenibilità, ricordando, però, come quest'ultima non possa essere intesa solo in senso economico ed ecologico, ma anche sociale, culturale e politico.

**1.** Il primo modello teorico proposto in letteratura per misurare l'attrattività di una destinazione è rappresentato dal lavoro di Ritchie e Crouch, sviluppato, ad oggi, in quattro differenti contributi (Ritchie e Crouch, 1993, 1995, 1999, 2000). Il modello è qualitativo e teorico, ma è stato successivamente testato dopo aver introdotto specifici indicatori per misurare gli item della competitività (Ritchie, Crouch e Hudson, 2001) in modo qualitativo (Faulkner, Oppermann e Fredline, 1999) e in modo quantitativo (Enright e Newton, 2004 e 2005).

Il modello comprende quattro gruppi di fattori, come evidenziato nella figura 1. Il gruppo "core appeal" rappresenta i fattori che agiscono per attrarre turismo.

Il gruppo "fattori di supporto" forniscono le necessarie fondamenta per un settore turistico forte.

Limiti o influenze legate alle potenzialità competitive di una destinazione sono identificati come determinanti qualificanti.

L'abilità da parte della destinazione turistica di plasmare ed influenzare i suoi punti di forza è compresa nel gruppo di fattori legati al management.

**2.** All'ampiezza del modello si contrappone, in ogni caso, un certo disordine nelle relazioni che si instaurano tra le diverse dimensioni della competitività e una disomogeneità tra alcuni item che danno contenuto a certe variabili.

Proprio partendo da questi limiti, Dwyer e Kim (2003) hanno proposto una razionalizzazione del precedente modello, proponendo un framework, illustrato nella figura 1bis, dove la competitività dipende principalmente dalle seguenti categorie di variabili:

- la sezione delle risorse o attrattori che rende la destinazione potenzialmente interessante per certi target di clientela. Le risorse rappresentano la prima ragione alla base dell'elevato o ridotto appeal della destinazione;
- la sezione del destination management che permette di valorizzare le risorse presenti e di trasformare la loro potenzialità in prodotti turistici, attraverso azioni di marketing, pianificazione e sviluppo, gestione, sviluppo delle risorse umane, implementazione di piani ambientali;
- le condizioni contingenti, si tratta di un insieme piuttosto ampio di fattori tipicamente esogeni, non controllabili da parte del management di una destinazione, ma che possono avere profonde conseguenze sulla sua competitività (es. ubicazione della destinazione, caratteristiche dell'ambiente competitivo locale e globale, sicurezza, competitività dei prezzi);
- le condizioni della domanda, rientrano in quest'area i principali segmenti serviti dalla destinazione, le dimensioni della domanda nazionale, il grado di internazionalizzazione, il livello qualitativo dell'attuale domanda, i trend in atto.

Il modello mostra:

- l'elevata complessità che il tema della competitività assume quando si studia un territorio e come numerose condizioni difficilmente controllabili da un destination manager possano influenzare significativamente le performance competitive e la qualità della vita dei contribuenti,
- come il cuore della competitività deve essere costruito sulla capacità di trasformare le risorse o gli attrattori della destinazione in prodotti coerenti con i clienti-target e come questo processo richieda spesso

l'intervento di facilitatori, di norma rappresentati da Destination Management Organization (DMO).

Il modello distingue tra:

- la dotazione di risorse: comprendono i principali attrattori naturali (clima, flora, fauna, panorama e altri asset fisici) e culturali (heritage), quali monumenti, tradizioni, eno-gastronomia, storia. Questo primo set di attrattori, spesso molto importanti per richiamare specifici target di clientela, è per sua natura non producibile, se non su archi temporali molto lunghi;
- le risorse artificiali: si tratta di una categoria piuttosto ampia di risorse create dall'uomo, quali le infrastrutture turistiche, gli eventi, le attività che possono essere svolte all'interno di una destinazione (sportive e ricreative), I servizi di entertainment, lo shopping. Non sempre è facile separare precisamente la dotazione di risorse con le risorse artificiali o create;
- le risorse di supporto: rappresentano una categoria piuttosto ampia che comprende le infrastrutture generali della destinazione (strade, aeroporti, treni, bus, telecomunicazioni, ecc.), la qualità dei servizi offerti, l'accessibilità della destinazione (sistema dei trasporti e vincoli all'ingresso del paese), l'ospitalità (grado di accoglienza della popolazione locale), l'esistenza di legami con specifici mercati (tipicamente legami etnici che si possono generare in seguito a fenomeni di emigrazione o grazie alla presenza di affinità linguistiche, culturali, religiose, ecc.).

Molte destinazioni tendono a costruire i propri sistemi di prodotto valorizzando la dotazione di risorse naturali e culturali di cui dispongono, trattandosi di risorse tipicamente non riproducibili, non imitabili e scarse (Barney, 1986, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Hamel e Prahalad, 1994). Tuttavia, non mancano esempi di località che hanno puntato su risorse artificiali, come nel caso di Las Vegas (Chon e Mayer, 1995).

La classificazione di Ritchie e Crouch<sup>42</sup> sui fattori critici di successo di una destinazione turistica, distinti in *comparative advantage*<sup>43</sup> e *competitive*

---

<sup>42</sup> Ritchie J.R.B., Crouch G. (2003), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing

<sup>43</sup> Sono fonti di *comparative advantage* le risorse naturali (la posizione geografica, il clima, il paesaggio), le risorse culturali (la storia, il linguaggio, la cucina, la musica, l'arte, le tradizioni ed usanze), le risorse umane (le

*advantage*<sup>44</sup>, conferma che la valorizzazione di una realtà turistica non dipende soltanto dalla sua dotazione di risorse naturali ed artistiche, ma anche dalle competenze e sinergie che la stessa è in grado di attivare.

Porter afferma che una strategia competitiva è quella che consente all'impresa di occupare e mantenere un posizionamento favorevole nei mercati in cui essa opera e che tendenzialmente si traduce in una redditività superiore a quella media dei concorrenti effettivi e potenziali<sup>45</sup>. Coyne conferma che "a sustainable competitive advantage (SCA) is gained when consumers perceive a performance capability gap that endures over time"<sup>46</sup>.

Dalle considerazioni appena esposte deriva che, in un contesto territoriale, la destinazione turistica di tipo community<sup>47</sup>, in cui le risorse e le attività sono possedute da unità imprenditoriali locali, che perseguono finalità individuali di tipo economico, gli aspetti del coinvolgimento e del coordinamento dei diversi interlocutori assumono particolare importanza.

Coinvolgimento al fine di rendere i diversi operatori partecipi delle decisioni che vengono prese a livello di destinazione, in un'ottica di network e non di gerarchia. Coordinamento per conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale.

**3.** Tra i diversi studi che hanno cercato di definire e misurare il livello competitività di una destinazione turistica, è interessante menzionare un recente studio condotto da Banca IMI sulle dinamiche globali del settore in riferimento al sistema Italia.

Tale studio ha messo in luce la centralità del ruolo delle singole destinazioni turistiche attraverso un'analisi comparata dei fattori strategici della competitività in ambito globale, adottando come modelli di sviluppo turistico quattro

---

competenze e la disponibilità di forza lavoro, le relazioni industriali), le risorse di "benevolenza" (livello di soddisfazione di precedenti visite, novità ed interesse della destinazione, presenza di amici e parenti).

<sup>44</sup> Sono fonti di *competitive advantage* le risorse finanziarie (l'entità e la certezza del budget della Destinazione Turistica, la capacità di influenzare le politiche fiscali del Governo in termini di tasse, incentivi per l'investimento ed investimenti in infrastrutture, abilità di attrarre nuovi investimenti, accesso al credito), le risorse sviluppate (accessibilità, infrastrutture), le risorse legali (le politiche relative alla concessione delle licenze e dei visti, la protezione del brand), le risorse organizzative (le politiche e la struttura di governance, il livello di innovazione e flessibilità della struttura, le competenze), le risorse informative (il sistema informativo di marketing), le risorse relazionali (le alleanze ed integrazioni a livello di settore, la distribuzione, la cooperazione degli stakeholder, le capacità di influenza a livello politico), le risorse da implementazione (piano di sviluppo turistico sostenibile, sviluppo, posizionamento e promozione del brand).

<sup>45</sup> Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press.

<sup>46</sup> Coyne K.P. (1986), *Sustainable competitive advantage*, in Business Horizons (January-February).

<sup>47</sup> Nel presente lavoro si fa riferimento alla destinazione turistica di tipo community, che caratterizza maggiormente il contesto Italiano. È possibile, tuttavia, individuare, in funzione della struttura dei processi decisionali di tipo strategico all'interno della destinazione, una seconda tipologia di destinazione, di tipo corporale, in cui l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere.

destinazioni globali di tre continenti<sup>48</sup>. E' stato formulato quindi un "indice sintetico di attrattività turistica" per la misurazione della relazione "attrattività/domanda internazionale effettiva" che è stato applicato alle più importanti destinazioni turistiche italiane. L'indice considera 12 parametri - riportati nella tabella seguente - che vengono messi in relazione con l'intensità della domanda internazionale di turismo (presenze) e attribuiscono a ciascuna destinazione su base provinciale un punteggio (o indice di attrattività)<sup>49</sup>.

Tabella - Parametri dell'indice sintetico di attrattività di una destinazione turistica

- Posti letto in alberghi	- Musei e monumenti
- Posti letto in esercizi complementari	- Discoteche
- Dimensione aeroporti (numero passeggeri)	- Stabilimenti balneari
- Campi da golf (> 9 buche)	- Impianti di risalita
- SPA	- Km piste da sci
- Porti turistici	- Posti barca

Fonte: Banca IMI, 2007.

Il modello così strutturato indica l'attrattività delle destinazioni italiane collocandole al di sopra o al di sotto di una "banda normativa". Le destinazioni posizionate al di sopra della banda sono quelle che presentano i maggiori vantaggi competitivi, superando la loro potenzialità in base alle dotazioni possedute; quelle al di sotto si trovano in una chiara condizione di sottoutilizzo della loro potenzialità; quelle all'interno della banda risultano in linea con la loro potenzialità.

Nella figura 4 si mette in evidenza la posizione privilegiata delle destinazioni "forti" del sistema Italia e, al contempo, la posizione "debole" - in termini di sottoutilizzo - di altre, tra le quali spiccano alcuni capoluoghi di Regione come Napoli, Genova e Torino.

L'analisi conclude che la domanda turistica internazionale è attratta dall'offerta ritenuta migliore se comparata con le alternative in ambito globale e per questo tende a privilegiare le destinazioni "best of the best" - dal che è facile dedurre che il fattore "paese" tende ad assumere un peso via via decrescente.

<sup>48</sup> Si tratta di Dubai (Emirati Arabi), Whistler (Canada), Bilbao (Spagna), Algarve (Portogallo).

<sup>49</sup> Le destinazioni sono ordinate in base alle maggiori dotazioni e la presenza di ciascuna destinazione nei primi dieci percentili di ogni variabile (entro la decima posizione) determina l'assegnazione di un punto. La somma dei punti determina l'indice di attrattività.

L'attrattività dei luoghi, che dipende principalmente dalla quantità e qualità di risorse disponibili, è certamente un requisito indispensabile perché questi abbiano uno sviluppo turistico, al contempo è però sempre più evidente che la mera dotazione di risorse non è sufficiente: molte sono le destinazioni che oggi faticano a trovare e/o mantenere uno spazio di mercato. Basti pensare che l'Italia, pur disponendo di fattori di attrattiva numerosi e unici al mondo, ha mostrato negli ultimi anni un progressivo calo di competitività, che si è tradotto in una perdita di posizioni sul mercato internazionale, a differenza di Spagna e Francia.

**4.** Traendo spunto da questa considerazione, è interessante descrivere un modello elaborato da Sciarelli che riassume gli attributi di qualità da monitorare - le c.d. cinque "A"<sup>50</sup> - in una specifica destination.

- Il primo elemento indicato è l'accessibilità (Access) dell'area, in quanto il raggiungimento e la mobilità relativa al territorio costituiscono il presupposto essenziale per potere far nascere una "destinazione" nell'ambito del mercato turistico.
- Il secondo elemento è rappresentato dai fattori di attrattiva locale (Attractions), ovvero dalle risorse naturali, artificiali, culturali e artistiche in grado di attirare la domanda turistica.
- Il terzo elemento è costituito dalle strutture ricettive, alberghiere o extra-alberghiere, così come il complesso di Amenities (strutture di comfort), in cui sono ricompresi ristoranti, attività commerciali, artigianato tipico locale, attività d'intrattenimento, in grado di offrire al turista una gamma completa di servizi complementari, idonea a fare crescere il patrimonio di esperienze da accumulare nel viaggio, costituiscono il quarto elemento.
- Quale quinto ed ultimo componente della qualità del sistema turistico, vengono segnalati i cosiddetti Ancillary services (servizi ausiliari), che riguardano in sostanza due differenti tipologie di organizzazioni:
  - o le imprese di incoming, che offrono servizi di visite, escursioni, eventi a livello locale, servizi di trasporto dedicati per i turisti (city sightseeing),
  - o gli enti e le organizzazioni di supporto che si occupano di strategie di sviluppo turistico del territorio (policy del turismo), decidono le modalità di stanziamento dei fondi pubblici, orientano gli interventi

---

<sup>50</sup> Schema proposto da Sciarelli S. come rielaborazione dello schema proposto da Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill, che si articolava soltanto in quattro "A", in quanto le strutture ricettive erano ricomprese tra le "amenities".

nella formazione professionale e negli sforzi di marketing complessivi.

È da sottolineare come questi attributi di qualità non pesano allo stesso modo per tutti i servizi che compongono l'offerta turistica, differenziandosi per ordine d'importanza in rapporto a ciascun servizio. In sostanza, sul concetto di qualità globale pesano le caratteristiche del viaggiatore (giovane o meno giovane, di livello economico e culturale medio o superiore, di temperamento più o meno avventuroso, con attitudini di minore o maggiore sopportazione degli sforzi del viaggio, ecc.).

Inoltre, il ruolo dei molteplici attori varia a seconda del tipo di destinazione, degli standard qualitativi dell'offerta locale, dello stadio evolutivo in cui si trova la località. Le dinamiche di governance del territorio sono un tema centrale e critico dello sviluppo turistico dei prossimi anni, data la varietà dei segmenti turistici e le forti differenziazioni esistenti tra i diversi territori. La logica integrata di offerta, improntata alla qualità globale, può tuttavia rappresentare, in questa direzione, un valido schema di orientamento nella gestione delle aree ad attrattività turistica.

# CAPITOLO V

## IL CASO DELL'ARENA BOULEVARD

### 1. L'Amsterdam Arena: le origini dell'Arena Boulevard

L'Arena Boulevard rappresenta un perfetto esempio di integrazione tra diverse destinazioni d'uso, quali sport, intrattenimento, residenziale e lavorativo. E' "temporaneamente permanente"<sup>51</sup>, ossia è un'area prevalentemente vocata al divertimento ed al tempo libero, con strutture permanenti [hardware] adibite alla produzione di eventi [software] con durata limitata – temporanee –.

L'Arena Boulevard è un'area situata a sud-est di Amsterdam, in cui sorge l'Amsterdam Arena, lo stadio che ospita i principali eventi della città e da cui deriva il suo nome.

L'apertura dello stadio non ha soltanto fornito la città con un edificio moderno dove ospitare grandi eventi, ma ha anche contribuito fortemente allo sviluppo di questa destinazione. L'Arena Boulevard sta diventando, infatti, una destinazione nota a livello internazionale, con turisti provenienti da tutta Europa per assistere e partecipare a diverse forme di intrattenimento localizzate nella zona.

La cerimonia di apertura dello stadio di Amsterdam ha avuto luogo il 14 agosto 1996, suscitando grande interesse e curiosità. In un periodo in cui la funzionalità rappresentava la principale caratteristica di cui uno stadio doveva essere dotato, l'Amsterdam Arena, il primo stadio con un'autostrada che passava sotto il campo di gioco e con un tetto mobile, doveva essere una struttura multifunzionale in grado di ospitare una grande varietà di eventi.

Come chiaramente enunciato nella missione<sup>52</sup> di Stadion Amsterdam C.V., l'Amsterdam Arena doveva essere:

---

<sup>51</sup> Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli editore, Milano, 2005.

<sup>52</sup> La missione statutaria di Stadion Amsterdam: "Stadion Amsterdam exploiteert de Amsterdam Arena, het "State of the Art" multifunctionele megatheater van internationale allure voor het brede publiek, gericht op continuïteit, rekening houdend met de belangen van de Gemeente Amsterdam, de founders en de overige certificaathouders, in nauwe samenwerking met de hoofdhuurder AFC Ajax, de cateringorganisaties en de andere partners, door onderdak te verschaffen aan allerlei multiculturele groot- en kleinschalige evenementen, waarbij een hoge mate van service en publieksvriendelijkheid wordt geboden".

- all'avanguardia, ossia un edificio costantemente in linea con i più elevati standard tecnologici al fine di rendere la struttura versatile e poter fornire servizi di qualità ai visitatori;
- una struttura multifunzionale, in grado di poter ospitare una grande varietà di eventi, diversi per tipologia e clientela;
- nota a livello internazionale: ospitando grandi eventi, l'ArenA doveva divenire un simbolo dei Paesi Bassi, qualcosa di cui essere orgogliosi;
- con una visione di lungo periodo, realizzata per operare per diversi anni e non per una singola occasione (come spesso avviene per eventi quali i Giochi Olimpici o manifestazioni simili);
- in grado di soddisfare i diversi interessi manifestati dagli stakeholder: gli azionisti, le società fondatrici, la cittadinanza, gli organizzatori di eventi, gli spettatori, il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est, il Governo Olandese;
- in stretta e produttiva relazione con l'AFC Ajax, principale cliente nonché azionista, e gli altri partner. Ospitare eventi doveva essere il core business dello stadio; come un grande aeroplano, doveva volare il più possibile con il maggior numero di passeggeri a bordo.

La cerimonia di apertura fu l'epilogo di un lungo processo iniziato molto tempo prima. Nel 1983, i Paesi Bassi parteciparono alla candidatura per l'organizzazione dei Giochi Olimpici. Perché fosse scelta per tale manifestazione, la città avrebbe dovuto dotarsi di uno stadio in linea con le richieste del Comitato Olimpico.

Inizialmente fu progettato un impianto dotato di una pista di atletica, con una copertura parziale (circa il 50% dei posti coperti) e con annessa un'area dove poter ospitare eventi addizionali. Nell'ottobre del 1986, la prospettiva di ospitare i Giochi Olimpici venne meno e, con essa, anche l'immediato bisogno di un nuovo stadio.

Nel 1987, la Stichting Amsterdam Sportstad<sup>53</sup> commissionò un progetto per un nuovo stadio, in una nuova area, con 55.000 posti a sedere (tutti coperti), due livelli di parcheggi ed una sala per gli eventi. Il progetto, però, non ottenne l'approvazione di tutte le parti coinvolte.

---

<sup>53</sup> Stichting Amsterdam Sportstad è una fondazione che si occupa della promozione delle competizioni sportive di alto livello nella città di Amsterdam.

Nel maggio 1990, fu presentato un nuovo concept di stadio, che traeva spunto sia dal progetto dello stadio olimpico del 1986, sia da quello sviluppato nel 1987. Il nuovo design comprendeva una pista di atletica, era completamente coperto (per aumentarne le possibilità di utilizzo), dotato di molti comfort (come skybox, ristoranti, rifiniture di alto pregio) e comprendeva anche un edificio principale in cui localizzare ristoranti, sale ed altre attività (es. museo). L'area per eventi aggiuntivi, prevista già nei precedenti progetti, era presente anche in questa nuova versione.

Nello stesso periodo, l'AFC Ajax chiese una rapida decisione. Lo stadio in cui la squadra giocava le sue partite casalinghe non era più in linea con le ambizioni del club. Era chiaro che una nuova, moderna struttura avrebbe contribuito alla crescita della società. Lavori di espansione e ristrutturazione del vecchio impianto De Meer sarebbero risultati necessari qualora si fosse deciso di rimanere nella struttura esistente.

Il progetto presentato nel 1990 prevedeva costi di costruzione di circa 109 milioni di euro. Il Consiglio Comunale di Amsterdam, l'AFC Ajax e l'Abn Amro avrebbero contribuito al finanziamento dell'opera. Un'emissione di titoli avrebbe, inoltre, dovuto raccogliere fondi necessari per il progetto. Lanciata il 14 dicembre 1990, poco prima dell'avvio conflitto bellico nel Golfo, l'emissione di titoli non generò il rendimento atteso. Come risultato, il progetto<sup>54</sup> dovette subire dei ridimensionamenti per circa 18 milioni di euro.

Nel 1991, lo stadio avrebbe dovuto essere costruito in un terreno di proprietà di due comuni, quelli di Ouder-Amstel e di Amsterdam. Il primo, però, non volle autorizzare la costruzione dell'impianto senza aver prima condotto una serie di analisi (in particolare quella sull'impatto ambientale). Il riesame del progetto determinò lo spostamento dell'edificio in una sede diversa e lo sviluppo di una nuova funzionalità, il Transferium, un parcheggio di due piani situato al di sotto del campo di gioco, che sarebbe servito come area di scambio dove poter parcheggiare l'auto ed accedere alla città tramite i mezzi pubblici.

Nel 1992, il Comitato Supervisore della società Stadion Amsterdam N.V. approvò la costruzione dello stadio. Le risorse per finanziarie l'iniziativa erano state

---

<sup>54</sup> Vale a dire [1] uno stadio senza pista di atletica e quindi con una circonferenza più piccola; [2] una struttura di supporto modificata (con quattro pilastri principali); [3] un tetto apribile sul lato lungo piuttosto che sul lato corto; [4] 600 posti parcheggio sotto lo stadio; [5] 50.000 posti a sedere (con schienale) nello stadio.

individuate. Il prezzo di costruzione di 92 milioni di euro fu riconfermato dal consorzio di costruttori, formato da Ballast Nadam Utiliteitsbouw e da BAM Bredero Bouw (unite in Bouwcombinatie Stadion Amsterdam). Nell'aprile 1992 il Consiglio Comunale approvò il progetto.

Il 2 Novembre 1993, prima che i lavori di costruzione avessero inizio, erano stati già siglati contratti, in qualità di fondatori, con le aziende Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V., Philips Nederland B.V., PTT Telecom BV (ora con la nuova denominazione KPN Telecom) e Bouwcombinatie Stadion Amsterdam v.o.f., formata da Ballast Nadam Utiliteitsbouw e da BAM Bredero Bouw<sup>55</sup>.

Nel febbraio 1996, tutti i tour organizzati per la visita del sito dove stava sorgendo lo stadio erano esauriti. L'interesse verso questa nuova struttura era altissimo. Il 100.000esimo visitatore pagante fu accolto nello stadio il 15 maggio. Il 25 maggio 1996, prima dell'inaugurazione ufficiale di agosto, circa 7.000 persone ebbero la possibilità di visitare gli ultimi progressi nella costruzione della struttura.

Il livello di ambizione fu definito in modo puntuale e chiaro: l'ArenA doveva essere uno stadio noto in tutto il mondo ed in grado di ospitare costantemente eventi sportivi e non. Doveva divenire il secondo centro della città di Amsterdam. Per la realizzazione di questo progetto ambizioso furono definiti alcune linee guida:

- AFC Ajax, il principale cliente ed utilizzatore dell'impianto, avrebbe investito solo nel suo core business, il calcio; la squadra avrebbe siglato un accordo per lo sfruttamento dello stadio limitatamente alle sue partite casalinghe, in cambio di un canone di affitto;
- la città di Amsterdam avrebbe considerato l'ArenA nell'ambito di un più ampio progetto di sviluppo urbano, in cui lo stadio rappresentava l'elemento catalizzatore; lo sviluppo commerciale dell'area circostante avrebbe, inoltre, coperto in parte le spese di costruzione dello stadio;
- una partnership tra pubblico e privato avrebbe diretto finanziariamente ed operativamente il progetto.

---

<sup>55</sup> Il 5 luglio 1995 quattro nuovi contratti fondatori furono stipulati con Abn Amro, Amsterdam RAI BV, Coca-Cola Nederland B.V. e con Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS).

Lo stadio, che aprì il 16 agosto 1996, aveva una capienza di circa 52.000 posti, tutti a sedere, distribuiti su due anelli. Disponeva di 9 skybox per i fondatori, altri 54 skybox per altre aziende sponsor e privati, 8 skylounge<sup>56</sup>, 12 skyroom<sup>57</sup>, 20 posti per personalità particolarmente importanti, 1.500 posti business.

## **2. Il finanziamento dell'Amsterdam Arena**

La costruzione dell'Amsterdam ArenA ebbe un costo finale di circa 127 milioni di euro. Il progetto fu finanziato dal Comune di Amsterdam (26% - circa 33 milioni di euro), dall'AFC Ajax (7% - circa 9 milioni di euro), con sussidi governativi (4% - circa 5 milioni di euro), attraverso l'emissione di certificati di deposito a cui erano legati particolari diritti (21% - circa 27 milioni di euro), da imprese (16% - circa 20 milioni di euro) e, il rimanente 26%, con un prestito bancario.

Al riguardo, è importante sottolineare come il contributo fornito dalle aziende, in qualità di sponsor dello stadio, fu significativo. Una larga parte del costo dell'Amsterdam ArenA fu, infatti, coperta attraverso i contributi di otto società. Queste aziende, in quanto fondatori<sup>58</sup> dell'Amsterdam ArenA, acquisirono, per un periodo di dieci anni, la titolarità di specifici diritti, quali la disponibilità di skybox, l'esclusiva di spazi pubblicitari e di fornitura di beni e servizi.

Anche l'emissione dei certificati di deposito<sup>59</sup> fu di particolare successo. Tutti i certificati di deposito sulle quote dello Stadion Amsterdam furono venduti da Stichting Administratiekantoor Stadion Amsterdam. I possessori di questi titoli hanno diritto al posto a sedere nell'Amsterdam ArenA, ma un biglietto di accesso separato deve essere comprato per ogni evento aperto al pubblico organizzato nello stadio<sup>60</sup>. Ai possessori di certificati di deposito di tipo A e B fu offerta la

---

<sup>56</sup> Gli skylounge sono situati nel lato Est dello stadio, tra il primo ed il secondo anello. Uno skylounge (87 m<sup>2</sup>) ha adiacente una balconata con 20 posti a sedere. I servizi includono elettricità, una connessione via cavo, telefono e il diritto di comprare 10 posti parcheggio nel Transferium (spazio di parcheggio al di sotto dell'Amsterdam ArenA). L'affittuario di uno skylounge è anche obbligato a comprare 20 biglietti della stagione dell'Ajax.

<sup>57</sup> Gli skyroom sono situati nel lato Est dello stadio, tra il primo ed il secondo anello. Uno skyroom (26 m<sup>2</sup>) ha 10 posti a sedere nella terrazza di fronte, offrendo una fantastica vista sul campo. I servizi includono elettricità, una connessione via cavo, telefono e il diritto di comprare 5 posti parcheggio nel Transferium (spazio di parcheggio al di sotto dell'Amsterdam ArenA). L'affittuario di uno skyroom è anche obbligato a comprare 10 biglietti della stagione dell'Ajax.

<sup>58</sup> I fondatori dell'Amsterdam ArenA sono Philips Nederlands B.V., Bouwcombinatie Stadion Amsterdam vof (Ballast Nedam Utiliteitsbouw B.V. and Koninklijke BAM NBM N.V.), Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V., KPN Telecom B.V., Amsterdam RAI B.V., ABN-AMRO Bank N.V., Coca-Cola Holding (Nederland) B.V., Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij. I fondatori hanno pagato 2,27 milioni di euro, eccetto Philips che ha pagato 4,55 milioni di euro.

<sup>59</sup> Questo modo di procurarsi capitali finanziari è diverso dall'emissione di quote azionarie, lanciate senza successo dalla città di Amsterdam nel 1990.

<sup>60</sup> Se i possessori di certificati di deposito non hanno interesse negli eventi dell'Ajax, l'Ajax è libera di affittare per un periodo di un anno gli skybox e i posti a sedere "business" negli eventi dell'Ajax. Lo stesso si applica per la KPN Eredivisie [la Premier League], nei casi dei certificati di deposito di tipo B, C, D ed E. Se il possessore del certificato di deposito non desidera acquistare il biglietto di accesso per gli altri eventi, la direzione dell'Amsterdam ArenA ha il diritto di vendere i posti a sedere (esclusivamente per quell'evento) a terze parti (con l'eccezione degli skybox).

possibilità di associarsi alla Ajax Business Associates (ABA)<sup>61</sup>. I cinque tipi di certificati di deposito<sup>62</sup> e le loro principali caratteristiche sono descritte nella tabella seguente.

Figura – Tipologie di certificati di deposito

Tipologia	Valore nominale	Diritti associati
A	€113.445,05	Skybox
B	€6.806,70	Posto business
C	€3.630,24	Posto nella tribuna est
D	€2.722,68	Posto nella tribuna est – laterale
E	€1.134,45	Posto nelle curve

Fonte: Amsterdam ArenA C.V. – Documento per il collocamento dei certificati di deposito

La necessità di combinare l'investimento per la costruzione dello stadio con una struttura finanziaria bilanciata determinò la vendita dei certificati di deposito senza alcuna limitazione temporale sui loro diritti. Un indebitamento eccessivo avrebbe reso l'operazione dello stadio finanziariamente non fattibile<sup>63</sup>.

La parte pubblica giocò un ruolo importante nel finanziare l'ArenA. Per incoraggiare lo sviluppo dell'area, il Governo locale e centrale intervennero in maniera decisa. Il Comune s'impegnò a finanziare la preparazione del terreno e delle infrastrutture. Acquistò, inoltre, dall'AFC Ajax il vecchio stadio (somma che il club investì nel progetto) e concesse il terreno dove sarebbe sorto il nuovo stadio ad un prezzo inferiore al valore di mercato.

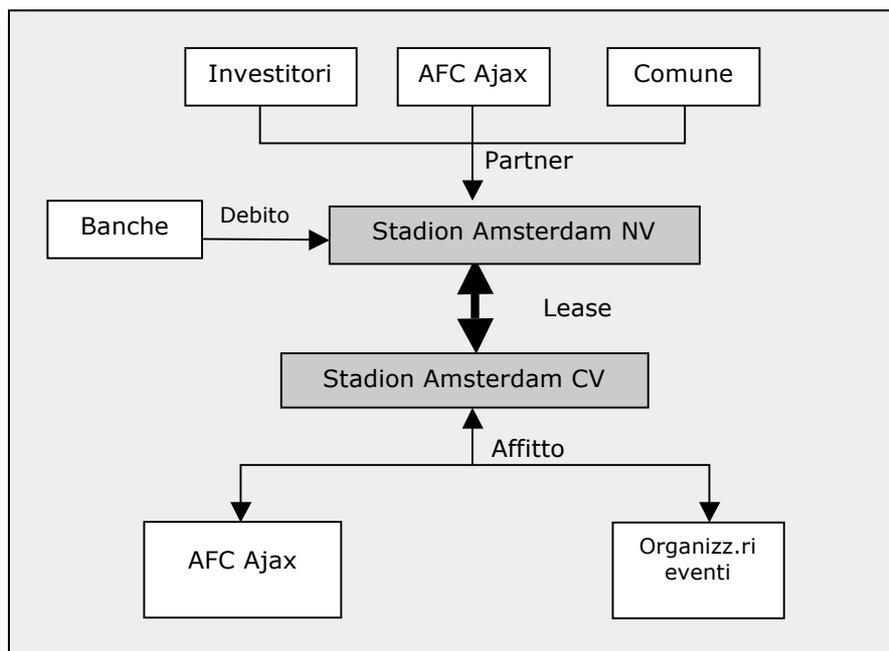
Lo schema di finanziamento dell'Amsterdam ArenA fu per quei tempi particolarmente innovativo. Inizialmente, il Comune avrebbe dovuto essere l'unico a progettare, costruire, finanziare e mettere in opera lo stadio. Tuttavia, a seguito dell'incremento dei costi dell'investimento e della volontà del governo di delegare la gestione a privati, diverse aziende furono coinvolte nel progetto. Il modello è descritto nella seguente figura.

<sup>61</sup> L'Ajax Business Association [ABA] è un esclusivo club di affari, dove le persone possono incontrarsi ed intrattenere rapporti d'affari in occasione delle partite casalinghe dell'Ajax.

<sup>62</sup> Prezzi del 22 Aprile 1991.

<sup>63</sup> Il Toronto SkyDome fu un perfetto esempio della necessità di avere una struttura finanziaria bilanciata. Aperto il 3 luglio 1989, il progetto dello stadio finì per costare circa 600 milioni di \$, più di 2,5 volte dei costi contrattati. Lo SkyDome perse 31,7 milioni di \$ nel 1991, quando gli interessi sul debito dello stadio superarono le entrate provenienti dai 4 milioni di tifosi di baseball frequentatori – una delle maggiori presenze annuali nella storia del baseball. I pagamenti per interessi, le tasse e il deprezzamento raggiunsero i 61,5 milioni di \$ nel 1991. Quel totale annullò un profitto operativo di 29,8 milioni di \$, aumentato del 9% rispetto a quello del 1990, sebbene la perdita netta di 31,7 milioni di \$ fosse un miglioramento rispetto ai 39,2 milioni di \$ del 1990. Lo SkyDome subì una perdita netta di 21,6 milioni di \$ nel 1992. Il profitto operativo aumentò del 14% nel 1992 (34 milioni di \$), ma una spesa per interessi di 26,9 milioni di \$, un ammontare di tasse pari a 10,6 milioni di \$ e un deprezzamento di 18 milioni di \$ causarono ulteriori perdite.

Figura - Modello di finanziamento della costruzione dell'Amsterdam Arena



Fonte: Elaborazione su dati forniti da Stadion Amsterdam C.V.

### 3. La gestione dell'Amsterdam Arena

L'attività principale di Stadion Amsterdam C.V. consiste nell'affitto dell'impianto ad organizzatori di eventi e nella fornitura di una serie di servizi accessori, per la produzione della manifestazione e per gli spettatori. Così come definito nella missione, l'edificio deve essere in grado di ospitare una grande varietà di eventi. Tra le entrate collegate agli eventi, il flusso di ricavi proveniente dalle partite di calcio<sup>64</sup> è il più rilevante.

L'Amsterdam Arena può anche contare su ricavi non correlati ad eventi, come quelli derivanti dalle funzioni giornaliere dello stadio (affitto di uffici e sale per le conferenze) e dai tour dello stadio e del museo dell'AFC Ajax<sup>65</sup>.

Se l'affitto della struttura rappresenta il core business, appare evidente come il valore dello stadio non è determinato dai costi di realizzazione e manutenzione

<sup>64</sup> I risultati sportivi della squadra di calcio hanno inevitabilmente un impatto diretto sul risultato economico e finanziario di Stadion Amsterdam C.V.. Sebbene il rischio sia minimizzato, avendo garantito un canone annuale minimo, i risultati sportivi positivi di AFC Ajax attraggono più spettatori e conseguentemente aumentano i profitti dalla vendita di biglietti e dalla ristorazione. D'altra parte, la disponibilità di uno stadio all'avanguardia ha contribuito ad aumentare i profitti nei giorni delle partite e, come conseguenza, i successi della squadra.

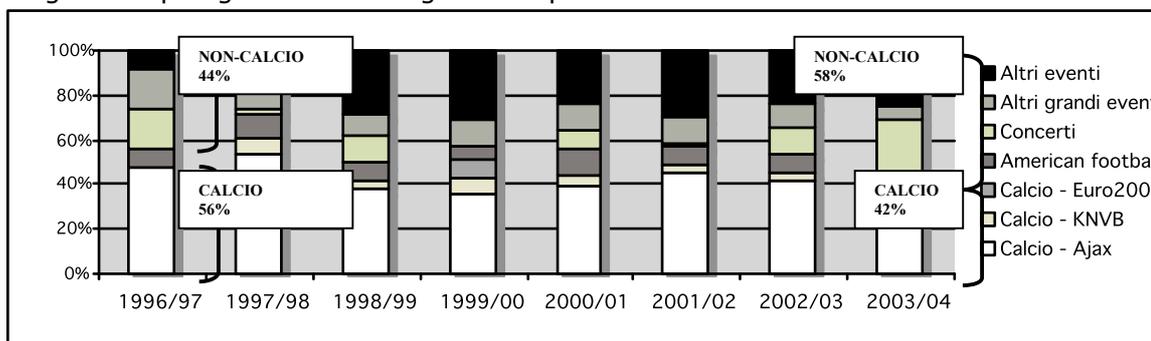
<sup>65</sup> Il Tour & Museum registra in media 100.000 visitatori all'anno.

dello stesso, ma dal numero e qualità dei fornitori di contenuto – organizzatori di eventi. Al riguardo, è stato stabilito, sin dall’apertura dell’impianto, un rapporto di lungo periodo con alcuni partner quali: l’AFC Ajax, la Federazione Giuoco Calcio Olandese KNVB, la squadra di football americano Amsterdam Admirals, l’organizzatore di eventi Mojo Concerts, l’organizzatore di eventi dance ID&T, l’organizzatore di eventi sportivi IEP.

Lo stadio non è, tuttavia, conosciuto soltanto come sede per grandi eventi<sup>66</sup>, ma anche come luogo dove ospitare eventi più piccoli, quali presentazioni di prodotti, rappresentazioni teatrali, corsi di formazione e feste aziendali.

Complessivamente l’Amsterdam ArenA ospita circa 70 importanti eventi all’anno, con circa 2 milioni di visitatori in totale. Nel corso degli anni, il numero di manifestazioni non sportive è cresciuto, permettendo allo stadio di sviluppare un posizionamento di struttura multifunzionale e riducendo la dipendenza dai risultati sportivi di AFC Ajax. Il grafico seguente mostra l’evoluzione della tipologia di eventi ospitati.

Figura - Tipologie di eventi organizzati presso l’Amsterdam ArenA



Fonte: Bilancio Stadion Amsterdam C.V.

I risultati, dopo otto anni, sono particolarmente positivi. L’ArenA è uno dei principali e più conosciuti stadi al mondo. Il fatturato è costantemente cresciuto superando i 28 milioni di euro nella stagione 2003/04<sup>67</sup>.

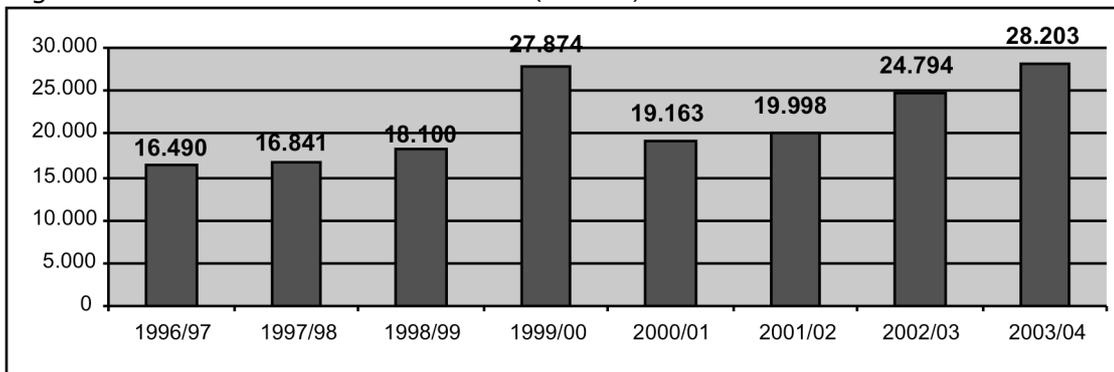
L’equilibrato finanziamento del progetto si è rivelato fondamentale per l’operatività dello stadio. Nonostante nei primi anni di apertura siano stati necessari ulteriori investimenti, la disponibilità di un flusso di cassa positivo a partire dal secondo anno ha consentito al management di investire nella

<sup>66</sup> A parte il calcio, pop stars come Michael Jackson, Tina Turner, Rolling Stones, Bon Jovi, Robbie Williams, U2, oppure cantanti classici come Boccelli e Pavarotti, si sono esibiti nell’Amsterdam ArenA.

<sup>67</sup> Il risultato dell’anno 1999/2000 è stato positivamente influenzato dall’organizzazione del Campionato Europeo di Calcio in Olanda e in Belgio.

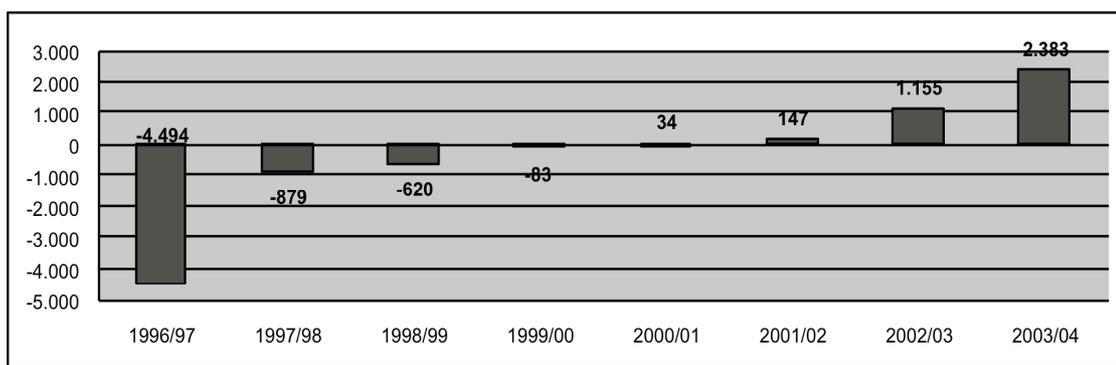
struttura e mantenere l'impianto all'avanguardia. I seguenti grafici illustrano le performance economico-finanziarie.

Figura - Amsterdam ArenaA - Fatturato (euro '000)



Fonte: Bilancio Stadion Amsterdam C.V.

Figura - Amsterdam ArenaA - Risultato netto (euro '000)



Fonte: Bilancio Stadion Amsterdam C.V.

Figura - Amsterdam ArenaA - Flusso di cassa (euro '000)



Fonte: Bilancio Stadion Amsterdam C.V.

#### 4. L'organizzazione dell'ArenA Boulevard

Il successo dell'Amsterdam ArenA ha dato avvio allo sviluppo di una vasta area, l'ArenA Boulevard. I promotori dell'ArenA Boulevard sono stati il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est e il Consorzio OMC (Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost). Consorzio che, costituito nel 1996 dalle società Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, BAM Vastgoed Ontwikkeling e ING Vastgoed Ontwikkeling, ha assunto il ruolo di *project developer*, coordinando lo sviluppo dell'area.

Le strutture di intrattenimento situate nell'area includono un cinema multisala<sup>68</sup>, due sale da concerto<sup>69</sup> e l'Amsterdam ArenA. GETZ, un centro di intrattenimento su larga scala, sarà costruito entro il 2009<sup>70</sup> <sup>71</sup>. Nel 2003 è stato realizzato un museo, il Living Tomorrow, dove è possibile vedere come gli sviluppi tecnologici e sociali influenzeranno gli stili di vita e di lavoro di domani<sup>72</sup>.

L'area dello shopping comprende più di 350 negozi ed è organizzata in differenti localizzazioni. L'esistente centro commerciale, l'Amsterdam Poort, è stato rinnovato ed esteso. Un corso per lo shopping, l'Arena Arcade<sup>73</sup>, e il più grande centro dell'arredamento al mondo, Villa ArenA<sup>74</sup>, sono stati realizzati nel 2001 e nel 2002.

L'ArenA Boulevard è diventata sede di molte imprese, ma anche un posto dove vivere. Moderni edifici per gli uffici sono stati costruiti<sup>75</sup> o lo saranno a breve<sup>76</sup> <sup>77</sup>. L'area residenziale comprende circa 240 appartamenti dislocati dentro ad un parco.

---

<sup>68</sup> Il cinema multisala Pathè ArenA ha aperto nell'aprile 2000. La sua capacità è di 3.250 posti, distribuiti in 14 sale. Include anche un parcheggio con 400 posti.

<sup>69</sup> Heineken Music Hall, aperto nel marzo 2001, ha una capacità di 5.500 posti. Può ospitare un'ampia varietà di eventi, dai concerti agli eventi aziendali, feste, ecc. Nell'estate 2002, una struttura provvisoria, il Pepsi Stage (che attende la costruzione del GETZ Entertainment Center), è stata aggiunta alla Heineken Music Hall, con una capacità di 2.000 posti. L'integrazione delle due strutture ha allargato l'offerta, presente nell'ArenA Boulevard, di strutture per eventi.

<sup>70</sup> Il progetto per il GETZ Entertainment Center include un teatro, un casinò, discoteche, hotel, uffici, un centro residenziale di alta classe e due centri sociali e culturali.

<sup>71</sup> Il GETZ Entertainment Center dovrebbe contribuire a creare più "traffico" durante il giorno, attraendo i visitatori nei suoi vari luoghi di intrattenimento.

<sup>72</sup> Il progetto è stato completamente finanziato da 40 imprese. I leader del progetto sono HP, LogicaCMG e Unilever.

<sup>73</sup> Nell'ArenA Arcade sono presenti 4 megastore di MediaMarkt, Decathlon, Perry Sport e Prenatal.

<sup>74</sup> Villa ArenA ha aperto nell'aprile 2001 e contiene circa 70 negozi.

<sup>75</sup> Le ArenA Office Towers, sede di PriceWaterHouse Coopers, e la Oval Tower, sede di Abn-Amro. Molte imprese hanno deciso di stabilirsi nella zona circostante, grazie alla notorietà dell'area e all'eccellente accessibilità.

<sup>76</sup> Un'altra torre di 150 metri sarà costruita all'ingresso dell'ArenA Boulevard. Sarà il più alto edificio in Amsterdam e sarà destinato al vivere ed al lavorare.

<sup>77</sup> Gli uffici delle imprese più piccole sono raggruppati in un unico edificio, chiamato *rainbow office*.

L'accessibilità dell'area beneficia delle infrastrutture realizzate per lo stadio. L'estensione della linea ferroviaria, avviata nel 1995, ha raddoppiato il numero di binari tra Amsterdam e Utrecht<sup>78</sup> ed ha consentito di collegare direttamente l'area con l'aeroporto di Amsterdam Schiphol. La nuova stazione costituisce uno svincolo completamente nuovo per treni<sup>79</sup>, metropolitane e autobus ed è oggi utilizzata da circa 60.000 persone al giorno<sup>80</sup>.

La seguente tabella illustra le principali caratteristiche delle strutture situate nell'area, mentre la figura mostra le loro differenti destinazioni d'uso.

Figura - Principali caratteristiche delle strutture situate nell'ArenA Boulevard

	Apertura	Capienza	Funzione	Finanziamento	Gestione
Amsterdam ArenA	1996	52.000	I	Pubblico - Privato	Pubblico - Privato
Heineken Music Hall	2001	5.500	I	Privato	Privato
Pepsi Stage	2002	2.000	I	Privato	Privato
GETZ Entertainment Center	2009	aree intratten. - 200 appart.	I / R	Privato	Privato
Music Dome	2009	15.000	I	Privato	Privato
Living Tomorrow	2003	-	I	Privato	Privato
Pathè ArenA	2000	3.250	I	Privato	Privato
ArenA Arcade	2000	4 megastore	S	Privato	Privato
Villa ArenA	2001	circa 70 negozi	S	Privato	Privato
Amsterdamse Poort	1990	circa 250 negozi	S	Privato	Privato
Rainbow Offices	2000	-	L	Privato	Privato
ArenA Office Towers	2001	-	L	Privato	Privato
Oval Tower	2001	-	L	Privato	Privato
ArenA Academie	2001	250 studenti	E	Pubblico	Pubblico
HES	2003	6.200 studenti	E	Pubblico	Pubblico
ROCA	2003	3.000 studenti	E	Pubblico	Pubblico

<sup>78</sup> La linea ferroviaria tra Amsterdam e Utrecht, realizzata nel 1843 e lunga circa 35 chilometri, ha già raggiunto la piena capacità.

<sup>79</sup> La stazione di Bijlmer sarà collegata direttamente con l'aeroporto di Amsterdam, Schiphol [20 minuti], con Utrecht [30 minuti] e con il centro di Amsterdam [20 minuti]. Inoltre i treni ad alta velocità provenienti dalla Francia, dal Belgio e dalla Germania si fermeranno nella stazione di Bijlmer.

<sup>80</sup> L'ArenA Boulevard è situata vicino a tre autostrade, rendendo semplice l'accesso all'area con l'auto o con i mezzi pubblici. La zona ha anche molti parcheggi, direttamente gestiti da enti pubblici e pubblicizzati come punti di scambio per raggiungere il centro della città con il trasporto pubblico.

Appartamenti	2009	12.500 appart.	R	Pubblico - Privato	Pubblico - Privato
Infrastrutture	2007	60.000 visitatori al giorno		Pubblico	Pubblico

Fonte: Elaborazione su dati forniti dal Distretto Sud-Est di Amsterdam.

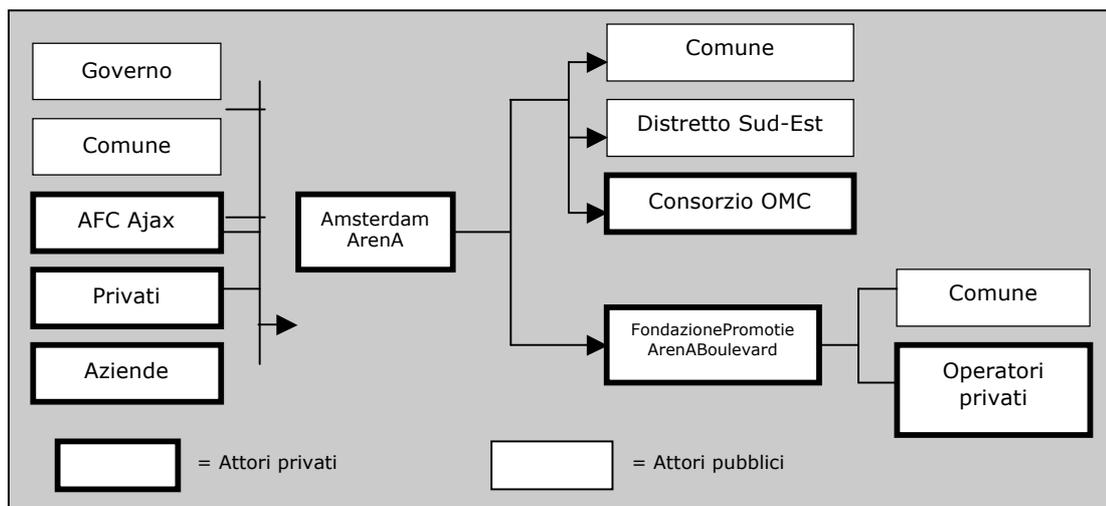
Figura - Destinazioni d'uso delle strutture situate nell'ArenaA Boulevard



Fonte: Tratto dal sito dell'ArenaA Boulevard - [www.arenaboulevard.nl](http://www.arenaboulevard.nl)

Una chiara *vision* ha guidato lo sviluppo locale. La cooperazione tra pubblico e privato ha certamente svolto un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi. Come evidenziato nella seguente figura, istituzioni pubbliche, come il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est ed il Governo olandese, ed attori privati - aziende e privati cittadini -, hanno lavorato insieme, capitalizzando pienamente la loro partecipazione.

Figura - Cooperazione tra pubblico e privato nel caso dell'ArenaA Boulevard



Fonte: Elaborazione su dati forniti da Amsterdam ArenaA ed ArenaA Boulevard

L'investimento del Comune di Amsterdam nella realizzazione dello stadio ha portato benefici anche dal punto di vista economico e fiscale. Lo stadio si è dimostrato un magnete urbano e ha stimolato la crescita delle zone circostanti. Il loro valore è, infatti, enormemente aumentato, consentendo alla municipalità di ottenere un importante ritorno dalle concessioni pagate dalle imprese stabilitesi nell'area, così come dallo sviluppo immobiliare attivato.

Gli effetti si sono avuti anche da un punto di vista sociale, dal momento che:

- le nuove attività localizzate nell'area hanno creato posti di lavoro,
- aumentato l'indotto per l'area,
- ampliato l'offerta ed i servizi per la cittadinanza di Amsterdam, con uno spazio dove poter assistere ad una grande varietà di eventi e dove poter trascorrere il proprio tempo libero.

L'immagine e la notorietà della città Amsterdam sono migliorati con la disponibilità di una struttura all'avanguardia, capace di ospitare eventi noti a livello internazionale. Lo stadio ha influito fortemente nel creare un'identificazione ed una credibilità molto importante presso i media.

Il rafforzamento del posizionamento di Amsterdam come città ludica, per il divertimento e l'intrattenimento, così come la creazione di una nuova destinazione turistica, l'ArenA Boulevard, ha portato ad un incremento significativo delle visite alla città. Circa 4,1 milioni di turisti hanno visitato l'area nel 2002.

Al riguardo, diverse nuove iniziative sono state di recente avviate da parte della Stichting Promotie ArenA Boulevard<sup>81</sup> al fine di promuovere l'area come destinazione di breve durata (c.d. short break destination) e come tappa intermedia nei viaggi di lunga distanza.

Anche la parte privata ha ottenuto benefici importanti. L'AFC Ajax ha visto crescere i ricavi derivanti dalle sponsorizzazioni e dalla biglietteria. La disponibilità di un impianto più capiente ed in grado di offrire servizi di più elevata qualità ha consentito al club di raggiungere nuovi segmenti di clientela e di meglio valorizzare la propria offerta.

---

<sup>81</sup> Stichting Promotie ArenA Boulevard è una Fondazione che raccoglie al suo interno i diversi attori localizzati nell'area e la cui finalità è quella di coordinare il processo di sviluppo e di promozione del centro.

Nuovi *fornitori di intrattenimento*, quali, ad esempio, la sala concerti Heineken Music Hall ed il cinema multisala Pathè, si sono localizzati nell'area, sviluppando importanti sinergie e portando alla creazione di questo "distretto per l'intrattenimento". La complementarità dell'offerta e la possibilità di beneficiare di infrastrutture adeguate hanno determinato il successo di queste iniziative.

Il distretto ha, inoltre, portato all'avvio di attività tese a fornire servizi complementari, quali, ad esempio, ristorazione, attività commerciali e, nel prossimo futuro, accoglienza.

La creazione dell'ArenA Boulevard ha, infine, dato avvio ad un progetto di riqualificazione urbana molto importante, come descritto nel seguente paragrafo.

## **5. L'ArenA Boulevard e la riqualificazione urbana dell'area di Bijlmer**

Lo sviluppo dell'ArenA Boulevard non ha soltanto rafforzato l'offerta culturale e ricreativa di Amsterdam. Ha, infatti, anche contribuito alla riqualificazione dell'area di Bijlmer, un quartiere situato nelle vicinanze del nuovo centro. La scelta della localizzazione dello stadio e dell'ArenA Boulevard aveva, infatti, considerato anche la volontà di contribuire al miglioramento delle condizioni di vita di Bijlmer.

E dire che il progetto per la nuova area di Bijlmer, avviato nel 1966, aveva suscitato particolare interesse per l'originalità della struttura architettonica, ispirata ai principi dell'architetto Le Corbusier, che prevedeva la creazione di una vasta zona *funzionale* su larga scala, in cui le diverse destinazioni, il vivere, il lavorare, il trasporto ed il divertimento, erano separati<sup>82</sup>.

La vendita dei vari complessi residenziali, tuttavia, non riscosse il successo atteso e molte abitazioni rimasero invendute. Appartamenti che furono presto occupate abusivamente. A metà degli anni '80, infatti, rifugiati clandestini ed immigrati trovarono rifugio in Bijlmer<sup>83</sup>. L'area che avrebbe dovuto essere conosciuta per la sua particolare organizzazione spaziale - separazione dei

---

<sup>82</sup> L'area di Bijlmer era costituita principalmente di blocchi molto alti di appartamenti (10 piani), con un modello ad alveare. Delle 18.000 unità totali, 13.000 sono costruite in questo modo. Tra gli enormi e blocchi di appartamenti, furono creati parchi estesi, attraversati da piste ciclabili e pedonali. Il traffico automobilistico fu portato sottoterra e le linee della metropolitana incrociavano il piano stradale (Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer, 1994; Stadsdeel Zuidooost et al., 1995; UBO URBAN Bijlmermeer, 1999).

<sup>83</sup> Tra il 1970 e il 1975, prima dell'indipendenza del Suriname (una precedente colonia olandese), molti surinamesi vennero in Olanda e si stanziarono nell'area di Bijlmer. Altri immigrati seguirono, provenienti dalle Antille olandesi. Siccome gli affitti erano alti, le persone dividevano le abitazioni, causando la sovrappopolazione di alcuni blocchi. Il livello di educazione era basso e quello di disoccupazione considerevole, specialmente per i gruppi etnici minori. Le persone che non potevano permettersela, lasciavano l'area di Bijlmer ed erano rimpiazzate da un flusso di disagiati, molti dei quali nuovi arrivati.

diversi flussi, lay-out dello spazio (semi-)pubblico -, proprio per questa sua particolare organizzazione spaziale, risultò promuovere e supportare l'insicurezza, il vandalismo e l'illegalità.

Diversi eventi, alla fine degli anni '80, attivarono il processo di rinnovamento ancora in atto.

Nel 1992, un aereo adibito al trasporto merci precipitò nell'area di Bijlmer<sup>84</sup>, portando a conoscenza dell'opinione pubblica le misere condizioni di vita dell'area.

Il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est e la Nieuw Amsterdam Housing Association avviarono insieme questa grande opera di rinnovamento, adottando una visione d'insieme: accanto al rinnovamento ambientale, furono affrontati aspetti di gestione e socioeconomici.

Nel settembre 1995, il processo di rinnovamento, iniziato con la decisioni di localizzare l'Amsterdam ArenA nelle vicinanze del quartiere degradato, fu ulteriormente supportato dall'approvazione da parte dell'Unione Europea del "URBAN Bijlmermeer program", un progetto di rinnovamento urbano che aveva tra i suoi obiettivi il miglioramento delle opportunità di lavoro e della qualità della vita nell'area<sup>85</sup>.

L'"URBAN Bijlmermeer program" fu in grado di attrarre ulteriori investimenti: il Governo Olandese decise di dedicare fondi speciali alla zona ed alcuni investitori privati si unirono al progetto, raccogliendo complessivamente circa 65 milioni di euro.

Quattro aspetti sono stati considerati in questo processo di riqualificazione.

Il disegno urbano [1] è stato profondamente modificato:

- quasi 6.500 appartamenti sono stati demoliti,
- circa 7.300 nuovi appartamenti sono stati edificati o sono in corso di costruzione,
- altri edifici (circa 6.000) hanno subito importanti modifiche e miglioramenti,
- più individualità, sicurezza pubblica e comfort hanno reso le abitazioni più attrattive,

---

<sup>84</sup> Il 4 ottobre 1992, l'aereo da carico Israeli El Al si schiantò, poco dopo il decollo dall'aeroporto di Schipol, contro un alto complesso di appartamenti nel povero distretto di Bijlmer. Il Boeing 747 scavò un buco di 150 piedi nell'undicesimo piano dell'edificio, uccidendo i 4 membri dell'equipaggio ed almeno 39 persone. Il numero esatto di morti non si conosce tuttora, dato che il complesso di appartamenti conteneva molti immigrati non registrati.

<sup>85</sup> Il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale e il Fondo Sociale Europeo parteciparono finanziando il progetto per un totale di 9,85 milioni di fiorini olandesi (circa 29 milioni di euro).

- una larga parte degli appartamenti è rimasta ad affitto controllato. Un'altra parte è stata venduta dopo il completamento della fase di ristrutturazione; ai residenti di Bijlmer è stato riconosciuto un diritto di prelazione.

Le infrastrutture [2] sono state potenziate, rendendo la stazione di Bijlmer uno dei più importanti nodi nella regione di Amsterdam.

L'area richiedeva anche servizi pubblici più qualificati [3]. La povertà di servizi, specialmente educativi e di polizia, aveva reso la zona poco vivibile. Sono state, pertanto, avviate nuove iniziative didattiche, come l'ArenA Accademie, la Hogeschool voor Economische Studies (HES), con circa 5.000 studenti a tempo pieno e 1.200 a tempo parziale, il Regionaal Opleidingscentrum Amsterdam (ROCA), con circa 3.000 studenti<sup>86</sup>. Nel 2003, il 95% degli abitanti di Bijlmer ha ottenuto il diploma di scuola superiore, mentre questa percentuale ad Amsterdam è stata pari al 90%<sup>87</sup>.

Il processo di rinnovamento ha puntato anche al miglioramento della posizione socio-economica della popolazione residente. Educazione, supervisione e progetti di esperienze lavorative hanno migliorato le prospettive del mercato del lavoro. Il tasso di disoccupazione sta calando più velocemente che in ogni altra parte della città.

Accanto a questo, la popolazione è stata stimolata a prendere parte alla vita sociale e culturale.

La qualità complessiva della vita è migliorata, come riconosciuto dal livello di soddisfazione<sup>88</sup> degli abitanti e dalle ricerche condotte periodicamente<sup>89</sup>.

Per ultimo, ma non meno importante, la disponibilità di attrazioni [4] certamente ha contribuito al rilancio della zona. La realizzazione dell'ArenA Boulevard ha creato opportunità e servizio agli abitanti di Bijlmer, ha attratto investitori e imprese, dando nuova linfa a questo quartiere degradato.

---

<sup>86</sup> Fonte: De Bijlmer Monitor, DSP – Amsterdam, 2003.

<sup>87</sup> Fonte: De Bijlmer Monitor, DSP – Amsterdam, 2003.

<sup>88</sup> Nel 2003, il 63% degli abitanti di Bijlmer erano soddisfatti della qualità della vita nell'area, contro il 51% del 1997. Il livello di soddisfazione è anche più alto se si considerano i servizi (livello di soddisfazione del 70%) e i servizi pubblici (livello di soddisfazione del 63%). Fonte: De Bijlmer Monitor, DSP – Amsterdam, 2003.

<sup>89</sup> Come, ad esempio, il periodo medio di vita nell'area (da 8 anni nel 1997, a 11 anni nel 2003), la percentuale dei residenti che ha lasciato l'area (dal 32% nel 1997, al 24% nel 2003), il numero medio di richieste per ogni appartamento disponibile (da 50 nel 2000, a 84 nel 2003), il numero medio di denunce effettuate al dipartimento di polizia (da 174,5 ogni 1.000 abitanti nel 1999, a 146,5 nel 2003). Fonte: De Bijlmer Monitor, DSP – Amsterdam, 2003.

L'ArenA Boulevard è una vasta area localizzata a sud-est di Amsterdam. Rappresenta una delle aree di maggior sviluppo in Olanda ed un esempio di integrazione tra diverse destinazioni d'uso, quali quella commerciale, di intrattenimento, residenziale e lavorativa.

Lo sviluppo della zona ha avuto luogo grazie all'azione congiunta del Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est ed il consorzio OMC<sup>90</sup>.

Nata su impulso dell'Amsterdam ArenA, lo stadio posto nelle immediate vicinanze da cui prende la denominazione, l'ArenA Boulevard rappresenta una località turistica sui generis, nella quale i praticanti fanno agonismo o si divertono, gli spettatori si coinvolgono in vario modo nell'evento sportivo, tutti procedono ad acquisti e trovano opportunità di ristorazione e d'alloggio. Più in generale nel sito sportivo si produce entertainment a largo raggio<sup>91 92</sup>.

Le strutture per l'intrattenimento insediate all'interno dell'ArenA Boulevard comprendono un cinema multisala<sup>93</sup>, due sale concerti<sup>94</sup> e l'Amsterdam ArenA, lo stadio da 52.000 posti in grado di ospitare un'ampia gamma di eventi, sportivi e non. Progetti futuri prevedono la realizzazione, entro il 2009, di un complesso multi-tematico, il GETZ Entertainment Center<sup>95 96</sup> e di un'arena, il Music Dome<sup>97</sup>. Nel 2003, è stato, infine, realizzato un museo, Living Tomorrow, per la mostra di strumenti e servizi che possono migliorare la qualità della vita e delle condizioni

---

<sup>90</sup> Ontwikkelingsmaatschappij Centrumgebied Amsterdam Zuidoost (OMC) è una società creata nel 1996 da Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij, BAM Vastgoed Ontwikkeling e ING Vastgoed Ontwikkeling per lo sviluppo dell'ArenA Boulevard. È, in sostanza, il project developer dell'iniziativa che ha provveduto alla realizzazione, nell'area, di strutture per lo shopping come Villa ArenA, ArenA Arcade, uffici come l'Oval Tower, i Rainbow Offices ed Acanthus, appartamenti nell'area Burgemeester Stramanweg e parcheggi presso Uitgaandriehoek, Villa ArenA, ArenA Arcade e Acanthus.

<sup>91</sup> Cafferata R. (1998), *Tendenze strutturali della crescita dello sport come «business»*, in Economia e diritto del terziario, n.1, Franco Angeli editore.

<sup>92</sup> L'Amsterdam ArenA rappresenta l'emblema di questa flessibilità e perfetta integrazione di cui è connotata l'area. Sin dalla sua apertura, nel 1996, l'impianto è stato inteso come sito multifunzionale dove poter ospitare i più importanti eventi della città. Aldilà degli eventi calcistici [che rappresentano circa il 35% degli eventi organizzati ogni anno all'interno dello stadio, mediamente pari a 70] legati alla squadra della città, l'Ajax AFC, e della nazionale Olandese, lo stadio ha ospitato concerti rock e di musica classica, eventi dance e riunioni religiose, eventi aziendali e gare di golf o sulla neve. È stato, inoltre, il luogo dove la Regina d'Olanda ha potuto festeggiare pubblicamente il suo compleanno e dove celebrare le nozze del figlio Alexander.

<sup>93</sup> Il Pathè ArenA cinema multiplex è stato aperto nell'aprile del 2000. Ha una capienza di 3.250 posti distribuiti nelle 14 sale. Comprende anche un parcheggio con 400 posti auto.

<sup>94</sup> L'Heineken Music Hall, aperto nel marzo del 2001, ha una capienza di 5.500 posti. È in grado di ospitare una vasta tipologia di eventi, da concerti ad eventi aziendali, feste, ecc.

Nell'estate del 2002, una struttura temporanea, il Pepsi Stage [in attesa del GETZ Entertainment Center], è stata aggiunta all'Heineken Music Hall, con una capienza di 2.000 posti. L'integrazione delle due strutture ha consentito di poter completare la gamma di strutture per l'intrattenimento disponibili all'interno dell'ArenA Boulevard.

<sup>95</sup> I piani prevedono la realizzazione all'interno del GETZ Entertainment Center di un teatro, un casinò, sale per discoteche, un albergo, uffici, un centro residenziale di alto livello e due centri culturali di aggregazione.

<sup>96</sup> Nelle intenzioni dei progettisti, la realizzazione del GETZ Entertainment Center dovrebbe contribuire a creare maggiore traffico nelle ore diurne, anche grazie ai 200 appartamenti previsti al suo interno.

<sup>97</sup> Il progetto del Music Dome, in sede di approvazione presso il Comune di Amsterdam, prevede la costruzione di un complesso da 15.000 posti in grado di ospitare eventi sportivi [basket, pallavolo] e non [concerti, eventi culturali, presentazione prodotti, ecc.]. Si stima che il Music Dome possa garantire all'ArenA Boulevard un flusso aggiuntivo di un milione di visitatori e generare complessivamente circa 2.000 nuovi posti di lavoro.

di lavoro<sup>98</sup>. Le strutture per l'intrattenimento hanno la funzione di generare traffico all'interno dell'area. Circa 4,1 milioni di persone hanno visitato la zona nel 2002.

La funzione shopping conta complessivamente più di 350 negozi e si sviluppa su diverse aree. Il centro commerciale esistente, Amsterdamse Poort, è stato rinnovato ed ampliato. Sono state, inoltre, aggiunte una shopping promenade, l'ArenA Arcade<sup>99</sup>, ed il più grande centro commerciale al mondo dedicato esclusivamente all'arredamento di interni, Villa ArenA<sup>100</sup>.

Un sufficiente numero di luoghi di ristorazione sono localizzati nell'area, a servizio di uffici e negozi durante il giorno e delle strutture per l'intrattenimento durante la notte.

L'ArenA Boulevard rappresenta, inoltre, la base di numerose aziende, nonché di abitazioni di diverso livello. Edifici moderni ad uso ufficio sono stati<sup>101</sup> o saranno presto realizzati<sup>102 103</sup>. La parte residenziale prevede la realizzazione di circa 240 appartamenti distribuiti all'interno di un parco.

L'accessibilità dell'area è molto buona. I lavori di potenziamento delle infrastrutture viarie, iniziati nel 1995, hanno compreso il raddoppio delle linee ferroviarie di collegamento con Utrecht<sup>104</sup> e con l'aeroporto di Amsterdam, Schiphol. La nuova stazione ferroviaria, ArenA Bijlmer, il cui termine dei lavori è previsto per il 2007, consentirà di gestire un flusso di 60.000 visitatori al giorno, che avranno accesso all'area tramite metro, autobus, treno<sup>105</sup> o auto<sup>106</sup>.

Qui di seguito una tabella che riassume le principali caratteristiche delle strutture presenti nell'area ed una rappresentazione grafica delle diverse destinazioni

---

<sup>98</sup> Il progetto è stato finanziato esclusivamente con capitali privati, da parte di 40 aziende sostenitori. Leader del progetto sono HP, LogicaCMG e Unilever.

<sup>99</sup> L'ArenA Arcade comprende quattro megastore per MediaMarkt, Decathlon, Perry Sport e Prenatal.

<sup>100</sup> Villa ArenA è stata aperta nell'aprile del 2001 ed comprende circa 70 negozi.

<sup>101</sup> L' ArenA Office Towers, sede della PriceWaterHouse Coopers, e l'Oval Tower, sede dell'Abn-Amro. Nelle aree limitrofe sono presenti molte altre aziende, che hanno scelto di localizzare i loro uffici nella zona grazie alla facilità di accesso ed alla sua notorietà.

<sup>102</sup> Una torre di 150 metri sarà costruita all'entrata dell'ArenA Boulevard. Sarà l'edificio più alto di Amsterdam e sarà destinato ad uso residenziale ed uffici.

<sup>103</sup> Gli uffici delle aziende di piccole dimensioni sono state raccolte in un unico edificio, chiamato rainbow offices.

<sup>104</sup> La linea ferroviaria Amsterdam-Utrecht, lunga circa 35 chilometri, realizzata nel 1843, aveva ormai raggiunto la piena capacità.

<sup>105</sup> Oltre ad essere collegata direttamente con l'aeroporto di Amsterdam, Schiphol, [20 minuti], con Utrecht [30 minuti] e con il centro di Amsterdam [20 minuti], presso la stazione di Bijlmeer hanno sosta anche i treni ad alta velocità provenienti dalla Francia ed il Belgio e diretti verso la Germania.

<sup>106</sup> L'ArenA Boulevard è situata nelle immediate vicinanze di tre autostrade, rendendo, in tal modo, l'accesso con auto e mezzi pubblici su gomma agevole. La zona è, inoltre, dotata di più di 7.000 posti auto, la cui gestione è direttamente svolta dalle autorità pubbliche, che promuovono i parcheggi come zona di scambio con trasporti pubblici per l'accesso al centro di Amsterdam.

d'uso.

Tabella – Funzioni, finanziamento e gestione dei progetti insediati nell'ArenA Boulevard

	<b>Apertura</b>	<b>Capienza</b>	<b>Funzione</b>	<b>Finanziamento</b>	<b>Gestione</b>
Amsterdam ArenA	1996	52.000	I	Pubblico - Privato	Pubblico - Privato
Heineken Music Hall	2001	5.500	I	Privato	Privato
Pepsi Stage	2002	2.000	I	Privato	Privato
GETZ Entertainment Center	2009	aree intratten. - 200 appart.	I / R	Privato	Privato
Music Dome	2009	15.000	I	Privato	Privato
Living Tomorrow	2003	-	I	Privato	Privato
Pathè ArenA	2000	3.250	I	Privato	Privato
ArenA Arcade	2000	4 megastore	S	Privato	Privato
Villa ArenA	2001	circa 70 negozi	S	Privato	Privato
Amsterdamse Poort	1990	circa 250 negozi	S	Privato	Privato
Rainbow Offices	2000	-	L	Privato	Privato
ArenA Office Towers	2001	-	L	Privato	Privato
Oval Tower	2001	-	L	Privato	Privato
ArenA Academie	2001	250 studenti	E	Pubblico	Pubblico
HES	2003	6.200 studenti	E	Pubblico	Pubblico
ROCA	2003	3.000 studenti	E	Pubblico	Pubblico
Appartamenti	2009	12.500 appart.	R	Pubblico - Privato	Pubblico - Privato
Infrastrutture	2007	60.000 visitatori al giorno		Pubblico	Pubblico

Legenda: I = intrattenimento, R = residenziale, S = shopping, E = educazione, L = lavoro.

Fonte: Amsterdam Southeast District

Lo sviluppo dell'ArenA Boulevard rappresenta un perfetto esempio di collaborazione tra pubblico e privato. Come illustrato nella seguente figura, soggetti pubblici, il Comune di Amsterdam ed il Governo Olandese, e privati, l'Ajax AFC, aziende fondatori e privati, hanno insieme partecipato al progetto per la realizzazione dello stadio di Amsterdam, che ha poi dato avvio allo sviluppo dell'area circostante.

In un'ottica di cooperazione, l'impianto è diventato un progetto su cui aggregare molteplici operatori e rispetto al quale ottenere il massimo ritorno sull'investimento effettuato. Una soluzione di tipo win-win ha consentito, infatti, a tutti i membri del progetto di ottenere importanti benefici.

Sotto il profilo economico, il Comune di Amsterdam ha visto rivalutare in maniera significativa i terreni limitrofi, dati in concessione a privati per la localizzazione delle sedi di aziende o per il lancio di nuove attività economiche. In qualità di socio della società di gestione dell'impianto, il Comune beneficia, inoltre, ogni anno degli utili distribuiti.

L'immagine e notorietà di Amsterdam è sicuramente aumentata grazie alla disponibilità di un impianto all'avanguardia, in grado di ospitare eventi noti a livello internazionale. In termini logistici, la città ha a disposizione una struttura dove poter ospitare manifestazioni di un certo rilievo, riducendo, in tal modo, i costi organizzativi e i disagi per la cittadinanza.

Il turismo ha beneficiato e beneficerà in futuro di questa nuova area dedicata all'intrattenimento. È, infatti, intenzione del management dell'area di promuovere la stessa come destinazione "short-break" e come hub per viaggi a lunga distanza<sup>107</sup>.

A livello sociale, lo sviluppo di questo progetto ha generato nuovi sbocchi occupazionali e contribuito alla riqualificazione dell'area limitrofa di Bijlmer, di cui si parlerà a breve.

Anche i partner privati dell'iniziativa hanno tratto importanti benefici. L'Ajax AFC, la squadra di calcio di Amsterdam, ha visto i propri ricavi da stadio aumentare di più del 100%. I gestori delle diverse iniziative insediate all'interno dell'area hanno avuto adeguati ritorni dagli investimenti effettuati, grazie a sinergie attivate con altre attività presenti nell'area e alla disponibilità di strutture e infrastrutture di qualità [in primis, l'ottima accessibilità dell'area].

In termini di cooperazione tra pubblico e privato, l'esperienza di Amsterdam presenta sostanziali differenze a quella di Dubai. Nel caso olandese, infatti, si ravvisa un maggiore coinvolgimento della parte pubblica nell'attività operativa, nonché una maggiore partecipazione a livello societario, così come mostrato

---

<sup>107</sup> Collaborazioni, in tal senso, con l'aeroporto di Amsterdam, Schiphol, sono state già attivate.

dalla seguente figura – ArenA.2 vedi appendice powerpoint.

Le attività di sviluppo dell'area e l'attività di promozione e coordinamento dell'ArenA Boulevard, inoltre, sono gestite separatamente ed affidate a due entità diverse.

Una joint venture composta dal Comune di Amsterdam, dal Distretto Sud-Est e dal consorzio OMC, si occupa della parte realizzativa, mentre la fondazione Stichting Promotie ArenA Boulevard, che vede al suo interno il Comune così come gli altri soggetti insediati nel territorio, gestisce l'ambito comunicazionale e di progettazione dell'offerta turistica.

L'apertura dell'Amsterdam ArenA, oltre a catalizzare investimenti privati per la realizzazione dell'ArenA Boulevard, ha contribuito in modo significativo anche al rilancio del distretto sud-est della città<sup>108</sup>, noto come Bijlmer.

Dal 1992, il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est e l'Associazione Patrimonium/Nieuw Amsterdam Housing, hanno lavorato per la ristrutturazione della zona.

La costruzione di Bijlmer ha avuto inizio nel 1966, suscitando subito interesse a livello internazionale per l'originalità del progetto, che prevedeva la realizzazione di una "functional town" ispirata ai principi dell'architetto Le Corbusier, dove le funzioni residenziali, lavorative, ricreative e viarie fossero separate<sup>109</sup>.

Il progetto, tuttavia, non ebbe successo. Molti appartamenti rimasero invenduti o abitati da persone con difficoltà di integrazione sociale<sup>110</sup>. Il tasso di criminalità era molto elevato<sup>111</sup>.

Una serie di eventi agli inizi degli anni '90 attivarono il processo di riqualificazione, tuttora in corso, della zona. Nell'ottobre del 1992, un cargo della compagnia El Al, poco dopo essere decollato dall'aeroporto di Amsterdam, precipitò su un complesso di edifici all'interno di Bijlmer causando la morte di

---

<sup>108</sup> L'utilizzo di grandi impianti sportivi quali gli stadi come strumenti di riqualificazione urbana ha origine negli Stati Uniti negli anni '80. L'impianto Camden Yards di Baltimore rappresenta un perfetto esempio di come questi impianti, centri di incontro e di aggregazione, possano realmente contribuire al miglioramento delle condizioni di vita dell'area in cui si inseriscono. La partecipazione del settore pubblico al finanziamento per la costruzione di uno stadio può essere motivata anche da questa ragione.

<sup>109</sup> Il progetto prevedeva la realizzazione di edifici molto alti [13.000 dei 18.000 appartamenti avevano questa struttura], separati da spazi verdi con percorsi ciclistici.

<sup>110</sup> In particolare, tra il 1970 ed il 1975, prima della dichiarazione d'indipendenza del Suriname (in precedenza una colonia Olandese), molti cittadini del Suriname emigrarono in Olanda e trovarono abitazione proprio in Bijlmer.

<sup>111</sup> Paradossalmente, proprio l'elemento di innovatività del progetto, la netta separazione tra le diverse funzioni presenti nell'area, favorì lo sviluppo della criminalità, rendendo il posto non sicuro.

molte persone<sup>112</sup>.

Contemporaneamente, il dibattito sulla realizzazione di un nuovo stadio, sorto in occasione della candidatura di Amsterdam quale sede delle Olimpiadi del 1992, si concluse con la scelta di localizzarlo in una vasta area inutilizzata di proprietà del Comune di Amsterdam, nelle vicinanze di Bijlmer. La costruzione dell'Amsterdam ArenA, iniziativa pubblico-privata<sup>113</sup>, rientrava all'interno del progetto per la riqualificazione dell'area.

Nel settembre del 1995, la Comunità Europea approvò, inoltre, lo "URBAN Bijlmermeer program", un piano di riqualificazione dell'area che comprendeva l'attivazione di una serie di iniziative, quali la promozione dell'occupazione locale attraverso il lancio di nuove attività economiche, il miglioramento delle condizioni di vita ed il potenziamento delle infrastrutture della zona<sup>114</sup>. L'approvazione dello "URBAN Bijlmermeer Program" agì anche da leva di attrazione per ulteriori investimenti: il Governo Olandese decise di stanziare fondi speciali per la zona ed investitori privati intervennero nel progetto, consentendo di ottenere investimenti complessivi per circa 65 milioni di euro.

L'opera di riqualificazione ha interessato aspetti socio-economici, ambientali e di gestione dell'area. L'intervento di ammodernamento degli edifici ha previsto la demolizione e ricostruzione di 6.500 appartamenti, mentre oltre 6.000 abitazioni sono state ristrutturare.

L'insediamento di molti uffici nell'area, insieme all'ampliamento<sup>115</sup> ed miglioramento delle possibilità formative<sup>116</sup>, ha determinato una drastica riduzione del tasso di disoccupazione<sup>117</sup>. Più in generale, la qualità della vita è migliorata, come testimoniato dal livello di soddisfazione espresso dai

---

<sup>112</sup> Il numero esatto è tuttora ancora sconosciuto dal momento che nel complesso vivevano molte persone non registrate.

<sup>113</sup> La realizzazione dell'Amsterdam ArenA è stata finanziata per il 26% dal Comune di Amsterdam, per il 4% con sussidi del Governo, per il 7% dall'Ajax AFC, per il 21% da privati attraverso la vendita di certificati che conferiscono speciali diritti [es. acquisto biglietti per eventi], per il 16% da aziende partner e per il 26% da mutuo, per un costo complessivo di 127 milioni di euro.

<sup>114</sup> Lo European Regional Development Fund (ERDF) e lo European Social Fund (ESF) finanziarono per complessivi 9,85 milioni di guilders pari a circa 29 milioni di euro.

<sup>115</sup> Nella zona si è dato avvio a nuove iniziative formative, quali l'ArenA Academie, l'Hogeschool voor Economische Studies (HES) [che conta circa 5.000 studenti full-time e 1.200 part-time] e la Regionaal Opleidingscentrum Amsterdam (ROCA) [per ulteriori 3.000 studenti].

<sup>116</sup> Nel 2003 il 95% degli abitanti di Bijlmer avevano conseguito almeno il diploma, mentre la media in Amsterdam area pari al 90%. Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP - Amsterdam.

<sup>117</sup> Nel 1997, il tasso di disoccupazione nell'area di Bijlmer era pari al 32,9%, mentre nel 2003 è stato pari all'11,3%, con una riduzione del 66%. Nello stesso periodo, Amsterdam ha registrato una riduzione del 45%. Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP - Amsterdam.

residenti<sup>118</sup> e dai dati derivanti da rilevazioni condotte annualmente<sup>119</sup>.

In questo progetto, la componente pubblica ha avuto maggior rilievo, come mostrato nella seguente figura ArenA.1 (vedi appendice powerpoint).

---

<sup>118</sup> Nel 2003, il 63% della popolazione residente si è detta soddisfatta della qualità della vita di Bijlmeer, contro il 51% del 1997. Il livello di soddisfazione aumenta se si considerano in particolare i servizi (70%) ed i servizi pubblici (63%). Fonte: De Bijlmer Monitor [2003], DSP – Amsterdam.

<sup>119</sup> Quali il periodo medio di residenza all'interno dell'area [Da 8 anni nel 1997 a 11 anni nel 2003], la percentuale di residenti che hanno lasciato la zona [Dal 32% nel 1997 al 24% nel 2003], il numero medio di richieste pervenute per appartamento disponibile [Da 50 nel 2000 al 84 nel 2003], il numero di denunce fatte alla polizia [Da 174,5 ogni 1.000 abitanti nel 1999 a 146,5 nel 2003] - Fonte: De Bijlmer Monitor, DSP – Amsterdam.

# **CAPITOLO VI**

## **IL CASO DI DUBAI**

### **1. Introduzione**

Negli anni recenti, il Medio Oriente<sup>120</sup> è stata una delle regioni turistiche con il più alto tasso di crescita. Dal 2000, il tasso di crescita di arrivi di turisti internazionali è stato pari al 10%, al di sopra di altre regioni (UNWTO, 2007).

Tuttavia, al di là di alcune eccezioni, il Medio Oriente rappresenta una destinazione turistica sotto sviluppata, raggiungendo nel 2005 una quota di mercato pari soltanto al 4,8% degli arrivi internazionali ed al 4,0% in termini di spesa. Queste aree, infatti, tradizionalmente non sono mai state associate ad una meta turistica, con l'eccezione dell'Egitto, che, infatti, nel 2005, ha registrato il 21,1% degli arrivi (8,25 milioni) ed il 24,9% delle spese della regione del Medio Oriente (UNWTO, 2007).

Nel contempo, per molti Paesi della regione, il turismo di piacere internazionale è stato vissuto come culturalmente non desiderabile o economicamente non necessario, in particolare per i Paesi del Golfo ricchi di petrolio. Infine, l'instabilità politica costituisce ancora una barriera per lo sviluppo del turismo.

Un'eccezione importante, comunque, sono gli Emirati Arabi Uniti (UAE), una federazione di sette emirati indipendenti nel Golfo Arabo.

Gli Emirati Arabi Uniti, stato indipendente della penisola arabica, sono una Federazione composta da sette emirati fondata nel 1971. La popolazione, stimata a meno di 100.000 abitanti prima della scoperta del petrolio, ha subito un aumento vertiginoso negli ultimi trenta anni<sup>121</sup>.

---

<sup>120</sup> Per il World Tourism Organisation (UNWTO), per ragioni statistiche, comprendono: Bahrain, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Oman, Saudi Arabia, Syria, United Arab Emirates and Yemen).

<sup>121</sup> La popolazione degli Emirati Arabi Uniti nel 2002 è pari a 3,4 milioni di persone.

L'economia degli Emirati, fondata all'inizio del secolo scorso sulla pesca delle perle e il commercio marittimo tradizionale, è stata completamente trasformata dalla scoperta dei giacimenti di petrolio e di gas naturale agli inizi degli anni Sessanta<sup>122</sup>. L'immensa ricchezza apportata dal petrolio ha consentito una rapida modernizzazione del Paese, soprattutto nel settore edilizio e in quello delle comunicazioni, e la realizzazione di un ambizioso programma di sviluppo.

A differenza dei cosiddetti "rentier states" (quei paesi in cui lo sviluppo economico e le politiche fiscali si basano sulla rendita derivante dallo sfruttamento delle risorse naturali come gli idrocarburi), gli UAE hanno messo il turismo al centro dei loro piani di sviluppo al fine di diversificare e rinforzare le relative economie e di ridurre la dipendenza dal prezzo fluttuante del petrolio, così come evidenziato nella tabella seguente.

Tabella - Struttura economica di Dubai (distribuzione del PIL), 2004

Settore	PIL (%)	Settore	PIL (%)
Manifatturiero	15,3	Immobiliare	10,7
Costruzioni	7,2	Finanza	8,7
Commercio (v. turismo)	15,3	Trasporti	17,1
Petrolio	6,9	Altro	10,0
Governo	8,7		

Fonte: DED (2004)

In particolare, lo stato-città di Dubai, che circa 40 anni fa era uno dei paesi meno sviluppati, ha registrato una rapida crescita in termini di arrivi turistici ed è oggi largamente riconosciuta tra le principali destinazioni turistiche a livello internazionale.

Infatti, il grande sviluppo di infrastrutture per il turismo ha posizionato la città in una posizione dominante nella mappa del turismo globale, come descritto nelle seguenti due tabelle.

Tabella - Arrivi internazionali di turisti a Dubai, 1985-2005

Anno	Arrivi	Crescita annuale (%)	Anno	Arrivi	Crescita annuale (%)

<sup>122</sup> Gli Emirati Arabi Uniti hanno la terza più grande riserva accertata di petrolio del mondo e la quarta più grande riserva accertata di gas naturale del mondo.

1985	422.383	-	1998	2.544.088	20,3
1990	632.903	-	1999	3.026.734	19,0
1991	716.642	13,2	2000	3.420.209	13,0
1992	944.350	31,8	2001	3.626.625	6,0
1993	1.087.733	15,2	2002	4.756.280	31,1
1994	1.238.934	13,9	2003	4.980.228	4,7
1995	1.600.847	29,2	2004	5.420.724	8,8
1996	1.918.471	19,8	2005	6.160.003	13,6
1997	2.114.895	10,2	2006	6.441.670	4,6

Fonte: elaborazione sulla base dei report DED e DTCM

Tabella - Arrivi di turisti a Dubai per regione di provenienza, 2006

	2006	Quota (%)
AE	321.077	5,0
Altri Paesi del Golfo	1.040.939	16,2
Altri Paesi Arabi	597.695	9,2
Totale Paesi Arabi	1.959.711	30,4
Estremo Oriente	405.098	6,3
Asia Sud	1.009.308	15,7
Australasia/Pacifico	187.546	2,9
Africa	395.372	6,1
Europa (escl. Baltico)	1.622.343	25,2
Russia/Baltico	422.229	6,6
Americhe	440.063	6,8
TOTALE	6.441.670	100,0

Fonte: elaborazione da DTCM (2007)

All'inizio degli anni 1980, l'economia di Dubai si fondava sull'estrazione di petrolio che, in quel periodo, contava per il 66% del PIL; il turismo, di converso, era limitato al segmento business, con un totale di arrivi pari a 422.000 nel 1985.

Nonostante questa grande disponibilità di risorse naturali, uno dei principali obiettivi di sviluppo del Paese è stato quello di svincolare l'economia del Paese dalla quasi totale dipendenza dal petrolio, reinvestendo il capitale in modo da creare una struttura economica autonoma e meglio diversificata. I primi

interventi sono stati orientati a dotare il Paese di infrastrutture in grado di sostenere e, in taluni casi, sollecitare lo sviluppo economico<sup>123</sup>.

Sebbene il territorio sia costituito in massima parte da una piana desertica, il turismo ha rappresentato uno dei principali settori in cui le autorità governative hanno investito maggiormente. La politica turistica ha, quindi, inteso predisporre strutture di ospitalità<sup>124</sup> adeguate da un punto di vista qualitativo e quantitativo, e creare contenuto in grado di attrarre i più ampi segmenti di turisti.

Rientra all'interno di tale strategia l'organizzazione di grandi eventi sportivi e culturali, nel corso degli anni Ottanta e Novanta, che ha consentito di attrarre turisti e di far affermare gli Emirati Arabi Uniti quale meta di turismo di affari, sportivo e di relax.

Gli eventi sono stati concepiti come acceleratori dei grandi progetti di trasformazione urbana<sup>125</sup> e come vetrine della modernità architettonica<sup>126 127</sup>.

È importante notare come, sebbene l'organizzazione del turismo sia affidata a tour operator internazionali, la percentuale degli investimenti locali è sempre superiore rispetto a quella straniera. In tal modo, gli Emirati Arabi si assicurano il controllo, anche in termini di indotto, dell'industria turistica locale.

## **2. Evoluzione del turismo**

Lo sviluppo del turismo a Dubai ha seguito una serie di fasi.

Fase 1. (1996-2000) – Nella prima fase di sviluppo alcune politiche chiave sono state attuate:

- creazione di un'autorità unica per il turismo: nel 1997 è stato fondato il Department of Tourism and Commerce Marketing (DTCM), unico ente per

---

<sup>123</sup> Al riguardo, si è proceduto alla realizzazione del porto Jebel Ali Port, alla espansione del Dubai International Airport, all'allargamento della flotta aerea della compagnia Emirates, nonché alla costruzione di Dubai Internet City e di Dubai Media City, hub di notevole valore per le infrastrutture informatiche e tecnologiche. Sono, inoltre, in fase di realizzazione Dubai Healthcare City e Dubai International Financial Centre, aree destinate rispettivamente agli aspetti della sanità e della finanza.

<sup>124</sup> Tra il 1993 ed il 2002, il numero degli hotel è aumentato da 167 a 272 di pari passo con il relativo tasso di occupazione, cresciuto dal 56,90% al 70,19%. Fonte: Ministry of Planning - Department of Economic Development.

<sup>125</sup> L'urbanistica, con la realizzazione di audaci strutture architettoniche, viene considerata un'ulteriore risorsa per lo sviluppo del turismo. Gli edifici diventano uno scenario essenziale, una risorsa irrinunciabile del paesaggio. Ogni realizzazione edilizia si presenta come una vera e propria manifestazione artistica.

<sup>126</sup> Furrer P., Giochi olimpici sostenibili: utopia o realtà, in Bollettino della Società Geografica Italiana, XII, vol. VII, 2002

<sup>127</sup> L'inaugurazione del primo campo da golf del Golfo, l'organizzazione di una tappa del giro annuale del Campionato PGA (Professional Golfers' Association), dei campionati mondiali di tennis, di gare di barche, equitazione, rally nel deserto, nonché di prestigiosi eventi come il Dubai Shopping Festival sono alcuni esempi di implementazione di questa strategia.

- la pianificazione, supervisione e sviluppo del turismo negli emirati,
- consulenti esterni: nella fase di avvio la DTCM ha utilizzato una serie di esperti esterni per acquisire le necessarie basi e competenze,
  - politiche pro-turismo: una serie di atti per favorire lo sviluppo del turismo sono stati compiuti facendo di Dubai lo stato più liberale tra gli emirati, come lo sviluppo e gestione privata – sebbene lo Stato sia unico azionista – della compagnia aerea Emirates Airlines, come l’abolizione di restrizioni quali il consumo di alcol, il vestiario,
  - strutture di servizio e attrazioni: considerando la mancanza di attrazioni e strutture a servizio dei turisti (es. alberghi), investimenti significativi sono stati fatti, talvolta anche non considerando il potenziale ritorno dell’iniziativa (come nel caso dell’albergo a sette stelle, Burj Al Arab Hotel, di cui non si conosce il reale costo, ma si dubita possa garantire mai un ritorno),
  - partnership pubblico-privato: la collaborazione tra il pubblico ed il privato è risultata fondamentale per il sostentamento degli ingenti investimenti richiesti in fase di avvio. Il coinvolgimento dei privati è avvenuto sia in ambito locale che internazionale – prevalentemente dal Medio Oriente – ad esempio, la manifestazione Dubai Shopping Festival, inizialmente finanziata dal pubblico, nell’arco di un decennio è passata ai privati.

Fase 2. (2001-2010) – La fase 2 ha avvio con la definizione della visione in un documento “Vision 2010”, con l’obiettivo di raggiungere 15 milioni di turisti nel 2010. Le seguenti iniziative vengono prese al riguardo:

- attività e responsabilità del DTCM sono ampliate, con particolare attenzione allo sviluppo internazionale (aperti uffici in 15 mercati) ed agli aspetti legati alla protezione dell’ambiente e della cultura locale,
- politiche pro-turismo: eliminate le restrizioni visa nel 2001, con sostanziale incremento dei turisti nel 2002,
- strutture di servizio e attrazioni: anche in questa fase si registra un significativo incremento di immobili per supportare ed intrattenere i turisti durante la visita della città; iniziative importanti sono “The Palm”, “The World” (isola a 4km dalla costa), Dubai Festival City, Dubailand, Dubai Waterfront, e infrastrutture come Dubai Metro (investimento stimato pari a 3,9 mld di dollari), Dubai Airport (nel 2025 sarà in grado di gestire 120 milioni di passeggeri).

### **3. Lo sviluppo immobiliare**

La decisione del governo di diversificare l'economia per puntare maggiormente sui servizi e il turismo ha contribuito ad aumentare il valore della proprietà immobiliare, che negli anni tra il 2004 e il 2006 ha vissuto un vero e proprio boom. Le costruzioni su larga scala hanno reso Dubai una delle città a maggiore sviluppo urbanistico del mondo, al pari delle metropoli cinesi.

Lo sviluppo di Dubai ha inizio nel 1992. L'esigenza di sviluppare il commercio e, in parallelo, il turismo ha portato alla creazione di strutture uniche al mondo, sia per gli aspetti architettonici che per le dimensioni. Nel 2006 a Dubai sono presenti circa il 23% di tutte le gru mondiali da costruzione ed i grattacieli sorgono a decine lungo tutta la città. La stessa città non è più ben definita, in quanto le zone desertiche sono oggi in fase di edificazione.

Lo sviluppo coinvolge entrambe le principali attività economiche. Da un lato le attività commerciali e residenziali si estendono verso il deserto. Sono in fase di costruzione l'International City, la Silicon City, la Sport City e Dubailand - che dovrebbe diventare il più grande parco divertimenti del mondo - oltre ad un immenso complesso ospedaliero e di wellness.

Dall'altro lato il turismo si concentra sulla costa, dove la creazione delle palme porterà in primo piano il turismo degli Emirati Arabi Uniti (UAE-United Arab Emirates). Entro l'anno 2015 verranno completate le tre palme, ovvero delle penisole create artificialmente nel Golfo Persico e la cui forma richiama quella dell'omonimo albero. Oltre alle palme è in fase di costruzione il cosiddetto "Mondo", formato da trecento isole che, se viste dall'aereo o dal satellite, richiamerà il nostro pianeta, con i relativi continenti. Ogni isola potrà essere venduta singolarmente il cui prezzo oscilla tra 1 e 15 milioni di dollari. La zona forse più bella dal punto di vista turistico è quella di Jumeirah, dove la catena alberghiera di proprietà della famiglia Al Maktum ha creato quattro tra le strutture alberghiere più belle, tra le quali la celebre Burj al-Arab (Torre degli arabi), che è diventata l'icona di Dubai nel mondo.

Alcuni dati numerici aiutano a comprendere la realtà di questo Paese: solo il 20% della popolazione è locale, mentre l'80% proviene da paesi stranieri (in primis India, Pakistan e Bangladesh); la catena alberghiera Jumeirah ha circa

23.000 addetti ed il solo Burj al-Arab ne conta circa 1.600; il Burj al-Arab è la struttura alberghiera forse più lussuosa al mondo, con 7 stelle.

Altra struttura particolarmente imponente è il Dubai Mall, il più grande centro commerciale del Medio Oriente. Si estende per un'area di oltre 220.000 metri quadrati, di sola area commerciale, a cui si aggiungono un cinema da 14 sale ed un teatro.

Oltre a queste, nello stesso complesso, vi è un'area interamente dedicata agli sport invernali: il Dubai Ski Resort, un complesso indoor con 3 piste da sci, una da slittino ed uno snowpark per i bambini. Nel 2009 sarà aperta la prima metrò di Dubai, che collegherà tutta la città fino a raggiungere Jabel Ali: 5 stazioni, 18 chilometri di tunnel e 51 chilometri di viadotti; per una stima di 1,2 milioni di passeggeri al giorno. E come se non bastasse, nella città che non si ferma mai nel 2015 verrà terminato il Jabel Ali Airport City, nuovo aeroporto situato a 50 minuti da Dubai, le cui stime prevedono 6 piste, 120 milioni di passeggeri e 12 milioni di tonnellate di merci l'anno.

#### **4. Dubailand**

All'interno di questo vasto percorso di sviluppo si inserisce il progetto di Dubailand, che coinvolge una molteplicità di settori: il turismo, l'ospitalità, l'intrattenimento e tempo libero, le attività di vendita al dettaglio e l'immobiliare. La posizione geografica strategica<sup>128</sup>, insieme alla varietà dell'offerta, dovrebbe consentire a Dubai, secondo le intenzioni del Governo del Paese, promotore dell'iniziativa, di raggiungere l'obiettivo di 15 milioni di turisti nel 2010.

La realizzazione del progetto è stata suddivisa in quattro fasi e il completamento dell'area è previsto intorno al 2015-2018. La prima fase, completata nel 2007, ha compreso la realizzazione delle infrastrutture principali. Il costo complessivo della destinazione, suddivisa in sei aree tematiche per una estensione complessiva superiore ai 14.000 ettari, è stimato intorno a 5 miliardi di euro<sup>129</sup>.

---

<sup>128</sup> Dubai si trova a circa 3-4 ore di volo dall'Europa e dall'Asia e ha, conseguentemente, accesso a circa 1,5 miliardi di persone e ad un PIL complessivo di circa 1.100 miliardi di dollari.

<sup>129</sup> Le sei aree tematiche sono: Attractions & Experience World [estensione: 1.347 ha; costo: circa 1,6 miliardi di euro], Sports & Outdoor World [estensione: 1.913 ha; costo: circa 0,6 miliardi di euro], Eco-Tourism World [estensione: 7.488 ha; costo: circa 1 miliardo di euro], Themed Leisure & Vacation World [estensione: 2.889 ha; costo: circa 0,8 miliardi di euro], Retail & Entertainment World [estensione: 418 ha; costo circa 0,55 miliardi di euro], Downtown [estensione: 52 ha; costo: circa 0,46 miliardi di euro].

Il progetto è coordinato dal Department of Tourism & Commerce Marketing<sup>130</sup><sup>131</sup>(DTCM), divisione del Dubai Development and Investment Authority (DDIA). Nell'ambito della politica turistica tesa a far di Dubai "the leading tourism destination and commercial hub in the world", si è già proceduto a costruire le condizioni per la crescita, sia in termini di infrastrutture e pianificazione urbanistica [territorial manager] sia come regolamentazione [legislator].

In questa fase di crescita, la collaborazione con gli interlocutori privati, in particolar modo quelli stranieri, è ritenuta fondamentale, soprattutto per l'acquisizione di competenze tecnologiche, gestionali e relazionali, aldilà delle risorse finanziarie, di cui il territorio ha bisogno.

Come evidenziato dalla precedente figura, è chiara la suddivisione tra attività svolte dalle autorità pubbliche [legislator – territorial manager – promoter] e quelle di competenza dei soggetti privati [business development].

Il DTCM non ha nessuna partecipazione diretta nei progetti operativi, la cui realizzazione e gestione è affidata all'iniziativa privata. Il DTCM si occupa di fornire le linee guida ed il concept dell'area, nonché del controllo dell'effettiva implementazione delle stesse.

Come sostiene lo stesso Direttore Generale del DTCM, "*infrastructure alone is not enough to sustain Dubai's burgeoning reputation as a preferred destination for business, incentive and leisure travellers. We must excel in our service delivery. To do this DTCM will continue to work with the industry as a whole to ensure skills that is specific to Dubai and the industry*", il ruolo del Destination Manager, l'ente DTCM, è quello di gestire, insieme a partner privati, la fase operativa del progetto.

Al riguardo, il DTCM promuove, anche attraverso le 14 sedi sparse nel mondo, il progetto presso investitori privati, che dovranno finanziare, realizzare e gestire l'area nell'ottica di *business developer*.

---

<sup>130</sup> Il Department of Tourism & Commerce Marketing (DTCM) è stato creato nel 1997 ed ha acquisito le funzioni svolte dal Dubai Commerce and Tourism Promotion Board (DCTPB). Come enunciato anche dal nome, gli ambiti di operatività della nuova divisione sono stati ampliati [non soltanto promozione].

<sup>131</sup> A testimonianza dell'importanza che il turismo riveste all'interno delle strategie di sviluppo del Paese, il Presidente del DTCM è il Principe Reale di Dubai, Sua Altezza il Generale Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum.

Sono di competenza dell'ente anche le attività di comunicazione ed organizzazione eventi per l'incoming, la gestione delle informazioni turistiche e l'attività di monitoraggio e controllo della realizzazione dei progetti finanziati dai privati secondo le linee guida definite nella politica turistica.

I primi risultati del programma di diversificazione dell'economia cominciano a manifestarsi. Il 90% del PIL prodotto da Dubai deriva da attività non legate allo sfruttamento dei giacimenti petroliferi. I settori del commercio, del turismo, dell'attività edilizia e finanziario rappresentano i settori con il più alto tasso di crescita.

Il turismo rappresenta il 12% del PIL ed ha registrato negli ultimi dieci anni un tasso annuo di crescita dei turisti pari al 16%<sup>132</sup>. Nel 2002, Dubai è stata considerata dal World Tourism Organization come la destinazione turistica con il più alto tasso di crescita.

Il progetto di Dubailand dovrebbe fornire un forte impulso allo sviluppo di Dubai, anche in termini di benefici per la popolazione residente. Si stima, infatti, che, ad opere completate, si possa avere un impatto occupazione di 300.000 nuovi posti di lavoro, di 200.000 visitatori al giorno con una spesa media di 100 USD. Ciò anche grazie alla politica di tutela avviata dalle autorità pubbliche. Infatti, soltanto i cittadini degli Emirati Arabi Uniti o del GCC<sup>133</sup> possono avere la proprietà dell'area in cui sorgerà Dubailand. Aziende o cittadini non appartenenti a queste aree devono avere un partner locale o ottenere il terreno in concessione.

---

<sup>132</sup> Nel 2002 4,7 milioni di turisti hanno visitato Dubai. Il tasso di crescita annuo del 16% è tre volte superiore alla media mondiale.

<sup>133</sup> Gulf Cooperation Council.

# CONCLUSIONI

## 1. Il caso ArenA Boulevard - Conclusioni

L'ArenA Boulevard rappresenta un interessante caso di sviluppo di una destinazione turistica di successo. Interessante, in particolar modo, per le *modalità* con cui questa competitività è stata raggiunta e per le *fondamenta* sulle quali si è basata.

L'intenzione di riqualificare un quartiere degradato e la volontà di dotare la città con un nuovo centro dove poter offrire servizi di intrattenimento hanno portato inizialmente alla realizzazione di uno stadio.

Il primo passo è stato proprio quello di realizzare un "*contenitore per diversi contenuti*". L'Amsterdam ArenA si è dimostrata un perfetto spin-off per l'intera area circostante, attraendo altri investimenti e, conseguentemente, consentendo al progetto dell'ArenA Boulevard di prendere piede.

Lo stadio si è, inoltre, dimostrato uno strumento immobiliare fondamentale, sia come valorizzatore dell'area circostante, sia come magnete di sviluppo.

La struttura Amsterdam ArenA ha attratto la realizzazione di nuove strutture: urbane, ricettive, sportive e commerciali.

Il secondo passo è stato quello di dotare l'area di infrastrutture adeguate. Accessibilità e mobilità interna sono state profondamente migliorate. La stazione di Bijlmer, da piccolo punto di periferia, è diventata la seconda stazione per importanza nell'area di Amsterdam, collegata direttamente con l'aeroporto e con i Paesi vicini (Germania, Belgio).

Questa combinazione di strutture e infrastrutture ha attratto la terza componente: il contenuto. L'ArenA Boulevard è oggi un grande spazio in cui costantemente e contemporaneamente hanno luogo eventi di varia natura, un distretto che produce intrattenimento.

Quali sono state, quindi, le fondamenta di questa competitività? Quali i vantaggi competitivi di questa destinazione? Certamente, non risorse naturali, artistiche o

culturali (c.d. *endowed resources*). Nel 1992, l'ArenA Boulevard era niente di più che un ampio terreno affiancato da un quartiere noto per il suo alto tasso di criminalità.

Nel 2007, soltanto quindici anni dopo, la stessa area è diventata una destinazione ricca di infrastrutture, strutture ed eventi (c.d. *created resources*).

È difficile ridurre a ruolo di supporto, di vantaggi comparati (c.d. *comparative advantage*) così come definiti dalla letteratura sul tema, aspetti quali mobilità e contenuti che nel caso analizzato si rivelano fattori critici di successo. È effettivamente un vantaggio competitivo la semplice disponibilità di un'attrazione come il Colosseo? In che misura è possibile sopperire a questa mancanza creando nuovi contenuti, magari costruiti sulla base delle richieste della domanda odierna?

Non si ritiene possa esserci un'unica *combinazione* vincente. Il caso dell'ArenA Boulevard dimostra, tuttavia, quanto sia importante il ruolo dei fattori di supporto, tesi a facilitare la fruibilità del servizio di base. Evidenzia, inoltre, come il prodotto turistico è qualcosa di più complesso della semplice attrazione. Nell'allocazione delle risorse e nelle scelte di investimento, gli operatori dovrebbero tenere in considerazione questi aspetti.

È evidente la necessità di una visione d'insieme nella determinazione della competitività di una destinazione.

Il caso dell'ArenA Boulevard offre spunti interessanti anche dal punto di vista della *modalità* con la quale si sono raggiunti i risultati descritti nel presente lavoro.

Il caso Olandese rappresenta, infatti, un esempio di successo di collaborazione tra pubblico e privato. Lo sviluppo dello stadio e dell'area circostante ha avuto luogo seguendo un modello misto, dove le responsabilità sono state divise tra pubblico e privato.

Il Comune di Amsterdam, il Distretto Sud-Est e il Governo Olandese hanno dato avvio e promosso lo sviluppo dell'area. L'interesse delle istituzioni pubbliche era di riqualificare l'area di Bijlmer e di dotare la città di un centro dedicato all'intrattenimento che ne contribuisse ad aumentare la notorietà ed il posizionamento come destinazione per il tempo libero e l'intrattenimento.

Nel contempo, l'implementazione di tale strategia è stata affidata a partner privati, coordinati dal Consorzio OMC, *project developer* dell'iniziativa. Da questo

punto di vista, si è verificato uno spostamento di potere ed influenza dalla sfera pubblica a quella privata, fondata sulla fiducia nella capacità degli attori privati di innovare e sviluppare.

Da questo punto di vista, il caso dell'ArenA Boulevard evidenzia l'importanza di un adeguato modello di governance nello sviluppo e competitività di un'area. Le destinazioni sono raramente gestite da un singolo attore; conseguentemente, questa realtà complessa necessita di essere presa in considerazione ed organizzata propriamente.

Inoltre, la collaborazione tra pubblico e privato diventa di particolare interesse ed efficace quando la parte pubblica e privata condividono interessi comuni e complementari, riconoscono la reciproca dipendenza di risorse e realizzano che i loro obiettivi non possono essere raggiunti da soli. Una soluzione win-win porta benefici ad entrambe le parti.

## **2. Il caso Dubai - Conclusioni**

Lo sviluppo del turismo a Dubai è stato particolarmente significativo sin dalla seconda metà degli anni 1980, sia in termini assoluti che in relazione ad altre regioni. E' importante sottolineare come questo risultato sia stato raggiunto in un'area dotata di ridotte risorse naturali. Nell'analizzare i processi e le strutture che hanno consentito tale sviluppo, alcuni aspetti appaiono evidenti.

La pianificazione turistica a Dubai riflette, ed è direttamente influenzata da, le politiche economiche tipiche dei paesi cosiddetti "rentier states". Il ruolo autoritario appare evidente sia nella pianificazione, con la strategia generale e gli specifici sviluppi definiti dal governo, sia negli elevati livelli di investimento da parte dello stato.

Laddove anche possono essere ravvisate forze di mercato (ossia investimenti non pubblici nelle infrastrutture turistiche), queste forze non sono né globali né liberali. La maggior parte degli investimenti provengono da altri "rentier states", che hanno destinato parte dei loro proventi dall'estrazione del petrolio in questa iniziativa.

Le politiche e pianificazione turistica di Dubai riflette, tuttavia, alcune

caratteristiche dei moderni modelli di pianificazione integrata, come le partnership pubblico-privato, politiche ambientali e l'attenzione verso il contributo del turismo verso lo sviluppo socio-economico.

Di conseguenza, la pianificazione turistica a Dubai segue un apparente modello ibrido, dove la pianificazione dello stato centrale è combinata con approcci più comuni nelle economie di mercato, sebbene il potere e l'influenza dello stato rimane dominante.

La mancanza di competizione e qualità spesso associata con il turismo pianificato in economie centralizzate non è evidente nel caso di Dubai. La competizione per l'accesso alle risorse scarse allocate dallo stato porta a proposte di progetto innovative, avanzate dal punto di vista tecnologico, al fine di attrarre approvazione e dove richiesto finanziamenti.

E', inoltre, importante sottolineare come la pianificazione e lo sviluppo di successo del turismo a Dubai si è largamente basata su due fattori, tipici dei "rentier states", più precisamente: le risorse finanziarie significative, non normalmente disponibili in paesi meno sviluppati, a disposizione dello stato; e l'abilità dello stato di controllare e gestire lo sviluppo del turismo in un modo che non sarebbe stato possibile in economie democratiche, di mercato.

In altre parole, le influenze chiave al rapido sviluppo del turismo a Dubai, come [a] la creazione della compagnia aerea Emirates Airlines, [b] gli enormi investimenti in progetti ad alto profilo, [c] il potere di guidare lo sviluppo attraverso interventi normativi e l'assenza di opposizione politica da parte, ad esempio, della lobby ambientalista, riflettono l'approccio autoritario alla pianificazione e sviluppo del turismo.

Se il modello ibrido di pianificazione e sviluppo del turismo appare essere stato il più efficace per Dubai, alcune debolezze possono essere identificate, che portano a considerare che un'alternativa di sviluppo è ora necessaria. Il potere politico e finanziario dello stato ha effettivamente protetto Dubai dalla realtà del mercato.

[a] L'obiettivo di 15 milioni di visitatori nel 2010 definito dalle autorità appare difficilmente raggiungibile, se si considera che sarebbe necessario più che raddoppiare gli arrivi in quattro anni. Obiettivo ancora più difficile da raggiungere se si considerano gli attuali tassi globali e regionali di crescita.

[b] La stabilità politica della regione rimane un'altra sfida.

[c] La crescente competizione da parte di altre destinazioni nel Medio Oriente o nella regione del Golfo, come l'Oman, contribuirà a ridurre la domanda per Dubai.

[d] E', inoltre, importante sottolineare come Dubai

- non registri un alto livello di turisti che tornano (DTCM, 2006),
- sta diventando una destinazione molto costosa,
- dipende molto dalle brevi permanenze/mercato stop-over.

La continua realizzazione di attrazioni potrebbe risultare in un'offerta che ecceda la domanda.

Una seconda area di attenzione sono le conseguenze ambientali e socio-culturali derivanti dallo sviluppo turistico.

Riguardo le risorse naturali, tutti i paesi del UAE stanno affrontando una mancanza di acqua. La soluzione sembra risiedere nella costruzione di impianti di desalinazione, la costruzione di cinque dei quali sono stati già pianificati in aggiunta ai due esistenti a Dubai.

Più in generale, la costruzione di grandi edifici avrà probabilmente un impatto sull'ambiente desertico di Dubai.

Sebbene ci sia meno evidenza (e conoscenza) sugli impatti socio-culturali, significativi aumenti del turismo occidentale potrebbe portare a conflitti culturali. Al momento, la mancanza di diritti democratici per i lavoratori così come le condizioni di vita povere hanno recentemente determinato scioperi, che se non adeguatamente gestiti potrebbero minare lo sviluppo turistico di Dubai.

E', inoltre, importante sottolineare come l'attuale pianificazione dipenda dalla stabilità politica ed in particolare dalla visione dello sceicco Mohammed, che è largamente riconosciuto come la forza trainante di questa crescita economica. Stabilità politica fondamentale per riuscire ad attrarre investimenti da privati stranieri.

In conclusione, la pianificazione turistica in Dubai, combinando un approccio autoritario supportato da significativi investimenti dello stato con elementi di modelli moderni ed integrati, ha provato di essere di successo nel breve periodo

### **3. Conclusioni generali**

Il dibattito sulla competitività del sistema turistico Italiano appare quanto mai attuale. La ricchezza del patrimonio artistico e culturale delle destinazioni

Italiane non appare più sufficiente per trasformare il territorio in prodotto turistico. La presenza di risorse naturali e culturali, sedimentate in una precisa e ristretta area geografica, che hanno permesso di attribuire alla stessa una precisa fisionomia riconosciuta a livello internazionale, non sono più sufficienti per garantire il successo degli operatori turistici all'interno della quale sono insediati. Competenze intangibili, legate agli aspetti organizzativi e gestionali, assumono sempre più importanza.

La competizione, inoltre, non è più limitata alle classiche aree politicamente definite, come gli Stati o le Regioni, ma si estende anche ad aree territoriali non racchiuse da confini politici, ma accomunate da una comune vocazione. Ogni destinazione deve posizionare i propri prodotti, cercando di attribuire ad essi carattere e personalità. Alcuni autori definiscono, a tal proposito, le destinazioni come "business unit" (Bieger, 1997; Bieger e Weibel, 1998) e attribuiscono ad esse il ruolo di "soggetti competitivi" (Sainaghi, 2003).

Sul piano della sostenibilità, il turismo rappresenta per il sistema territoriale un fattore di trasformazione, che deve essere opportunamente indirizzato al fine di generare valore e non distruggere risorse<sup>134</sup>.

Alla luce di questa ricerca, emerge una diversa, più ampia definizione di vocazione di una determinata area. Per vocazione di un territorio si può intendere un'inclinazione naturale, sociale, culturale ed economica di uno spazio fisico (landscape) in ragione sia della presenza di particolari componenti di dotazione che della presenza di peculiari componenti sistemiche.

La vocazione di un territorio non deve, però, essere intesa come un dato oggettivo ed inamovibile, ma piuttosto dipendente da un set di componenti che, in un dato momento, per la loro specifica natura, caratterizzano in maniera prevalente il sistema territoriale potenzialmente emergente.

La vocazione dipende sia dalle componenti di dotazione e sistemiche, le quali rappresentano la parte hard della struttura del territorio, sia dal sistema normativo, dagli usi, dalle consuetudini e dai costumi, che informano la parte soft della struttura stessa. Queste ultime, le componenti soft, regolano gli

---

<sup>134</sup> L'impatto delle attività umane sull'ecosistema mondiale ha provocato fenomeni come il buco dell'ozono, l'effetto serra e il surriscaldamento globale. Ciò sta alterando in modo profondo e difficilmente reversibile il clima e in genere l'ambiente anche nel Mediterraneo, facendolo sempre più somigliare a un'area tropicale. Da ciò l'Italia non esce certo avvantaggiata.

standard di comportamento, la convivenza e la cooperazione tra le diverse organizzazioni sociali del territorio e tra queste e le istituzioni.

L'organo di governo, considerando tale vocazione, tenendo conto delle aspettative e delle attese dei sovrasistemi rilevanti, nonché confrontando la vocazione dello stesso territorio con quella di altri, propone e persegue una specifica identità del sistema territoriale.

Tale identità, non ripetibile o esportabile, funge così da carattere distintivo del sistema territoriale, tale da poter garantire allo stesso maggiori livelli di attrazione di risorse dall'esterno e migliori margini di competitività a livello globale.

E', pertanto, fondamentale, in un'ottica di marketing, governare la destinazione partendo dai clienti e dal mercato di riferimento. Alcune esperienze di governo dei sistemi turistici hanno assunto come base dell'azione strategica le esigenze della domanda e la costruzione del valore per essa. Si sono così posti in essere progetti atti a ricercare risorse e soggetti imprenditoriali non necessariamente collegati al territorio, ma connessi dal lato della capacità e vocazione ad allestire proposte di valore (prodotti) guidate dalle esigenze della domanda. Si sono cioè perseguite strategie guidate dalle opportunità del mercato, piuttosto che basate sull'esistenza di determinate risorse nel territorio.

Il coordinamento delle diverse forze insediate all'interno del territorio appare, pertanto, quanto mai necessario al fine di fornire al turista un'offerta coordinata. La presenza di grandi gruppi multinazionali con un considerevole potere contrattuale mette i piccoli operatori in una posizione di debolezza.

Aldilà dei risultati conseguiti<sup>135</sup>, i casi studio descritti presentano spunti interessanti per il sistema turistico Italiano, ricco, al contrario, di risorse naturali, ma incapace di esprimere un'adeguata politica di pianificazione a livello di organi e istituzioni locali e di cooperazione tra pubblico e privato. L'intento è quello di far emergere la consapevolezza delle interdipendenze tra destinazione vocazionale e destinazione innovativa e della necessità di una strategia condivisa da tutti gli interlocutori coinvolti.

---

<sup>135</sup> Le due destinazioni sono, tra l'altro, ancora in fase di realizzazione.

In questo percorso di crescita pianificato emerge l'importanza della collaborazione tra le istituzioni pubbliche e gli operatori privati. Al riguardo, la figura del Destination Manager ha ricoperto un ruolo fondamentale di collante tra gli enti pubblici ed i singoli operatori presenti nel territorio in entrambe le esperienze.

La figura del Destination Manager assume diverse configurazioni e forme giuridiche nelle situazioni esaminate. Le diverse funzioni assegnate hanno portato, infatti, alla definizione di forme istituzionali e organizzative differenti.

a) Nel caso di Dubailand, il Department of Tourism & Commerce Marketing (DTCM) è un ente pubblico, non coinvolto direttamente nelle attività di sviluppo e gestione del progetto e le sue principali finalità<sup>136</sup> sono quelle di:

- promozione della destinazione presso il consumatore finale, i turisti, ed intermediari, quali tour operator,
- promozione del progetto Dubailand presso partner, soprattutto stranieri, interessati allo sviluppo e gestione di aree all'interno di questo vasto centro dedicato all'intrattenimento,
- monitoraggio e controllo della corretta implementazione della politica turistica da parte degli operatori privati,
- assicurare benefici sociali ed economici per i residenti dallo sviluppo del progetto Dubailand.

In tale attività, assume particolare interesse la strategia di insediamento attuata dal DTCM al fine di attrarre investitori stranieri nel progetto. Confermando quanto precedentemente esposto circa la necessità di una stretta collaborazione tra la parte pubblica e privata, l'ente ha messo in atto una serie di iniziative volte ad ottimizzare le condizioni di localizzazione ed a creare un clima favorevole agli imprenditori stranieri. Si fa riferimento, ad esempio, alla riduzione degli obblighi amministrativi ed alla accelerazione di tutti gli adempimenti, alla riduzione delle barriere all'entrata e all'uscita, alla disponibilità di capitale umano qualificato [vedi corsi di formazione ai residenti], al contesto fiscale ed ai costi di insediamento, fino alla predisposizione di infrastrutture e strutture di avanguardia.

---

<sup>136</sup> Così come si evince dalla mission, "To strengthen the Dubai economy through: [1] the development of sustainable tourism, [2] the provision of a unique visitor experience combining quality service & value for money, [3] the innovative promotion of Dubai's Commerce and Tourism opportunities, [4] the further development of partnership with our industry stakeholders.

b) Nel caso dell'ArenA Boulevard, invece, la Stichting Promotie ArenA Boulevard è una fondazione alla quale l'ente territoriale partecipa come membro, insieme agli altri operatori privati coinvolti nell'area. Il caso di Amsterdam sembra, pertanto, presentare un livello maggiore di coinvolgimento della parte pubblica nell'operatività del progetto rispetto all'esperienza di Dubailand.

La particolarità dei casi analizzati si lega anche alla loro specializzazione nel settore del tempo libero. Le destinazioni sono, infatti, fondate su risorse e competenze intangibili, elemento di ulteriore contrapposizione, nonché di ispirazione, con l'esperienza italiana, le cui destinazioni sono caratterizzate dalla prevalenza di asset tangibili.

La focalizzazione sull'organizzazione di eventi rende, inoltre, queste aree "temporaneamente permanenti"<sup>137</sup>, nel senso che la struttura produttiva che ruota intorno all'evento [la parte hardware] rimane attiva tutto l'anno, mentre l'evento in sé [la parte software] ha una durata limitata.

Per il rilancio del settore, le cui potenzialità sono evidenti, si ritiene che le amministrazioni territoriali, alla luce dell'evoluzione normativa, debbano assumere un ruolo più ampio di quello di government e facilitare un coordinamento ed una cooperazione tra pubblico e privato.

Secondo un'ottica sistemica, l'amministrazione pubblica dovrebbe prevedere un ente di governance, il Destination Manager, che, da un lato, dia implementazione alla politica turistica definita dall'ente di government, e, dall'altro, coordini i diversi interlocutori insediati all'interno del territorio di riferimento.

La Destination Management Company rappresenta certamente uno strumento valido di management e valorizzazione del patrimonio turistico di un territorio. Lo dimostrano esperienze quali l'ArenA Boulevard e Dubailand, dove le risorse naturali a disposizione sono limitate e non confrontabili con quanto disponibile in Italia.

È, tuttavia, opportuno precisare come la semplice predisposizione di tale figura non è sufficiente per risolvere il problema del rilancio del settore turistico Italiano. Vincoli culturali, come l'orientamento a pratiche politiche e burocratiche, finanziari, come la mancanza di risorse a disposizione, e professionali, come la ridotta preparazione del personale, hanno fin qui limitato l'efficacia di altri

---

<sup>137</sup> Caroli M.G., idem.

soggetti che hanno assunto simili compiti.

La cura degli aspetti organizzativi e di pianificazione e controllo diventano essenziali, al fine di dare efficacia all'azione del Destination Manager. Alla pari della disponibilità di attrazioni culturali uniche al mondo all'interno del proprio territorio.

Un assetto istituzionale e organizzativo agile dovrebbe, infatti, agevolare l'operatività dell'organizzazione. La presenza di un piano, che definisca la visione di lungo periodo della destinazione, dovrebbe favorire la progettazione dell'offerta turistica. La presenza di un sistema di controllo dovrebbe, infine, consentire di verificare costantemente l'operato e seguire l'evoluzione della domanda in modo da rinnovare costantemente il posizionamento della destinazione turistica.

Il lavoro empirico suggerisce anche alcune considerazioni di ampio respiro. La competitività di un territorio non è tanto legata alla presenza di attrattori o di risorse turistiche, quanto alla presenza di prodotti "targetizzati". In territori contraddistinti da una ridotta tradizione turistica o dove comunque questa filiera ha un peso marginale rispetto ad altri comparti economici quali il commercio e l'industria, è necessario avviare un vero e proprio piano industriale capace di trasformare gli attrattori in prodotti. Per realizzare questo passaggio culturale, è necessario dotarsi di una strategia almeno in parte intenzionale (Mintzberg, 1979; Mintzberg e Waters, 1985) e porre soprattutto l'accento sullo sviluppo di nuovi prodotti, piuttosto che sulla comunicazione. E' ormai necessario per gli operatori del settore adottare la prospettiva orizzontale del turista, che considera il prodotto "vacanza" come un'esperienza composta da diverse componenti.

Questo processo sottolinea la criticità del destination management e richiede, spesso la presenza di alcuni soggetti di metamanagement – siano essi una DMO strutturata o forme di supporto più "leggere", quali soggetti pubblico-privati o assessorati. La principale sfida non sembra essere tanto di natura tecnica – progettare i nuovi sistemi di prodotto – quanto culturale, riuscire a fare sistema sul territorio.

#### **4. Limiti ed aree di approfondimento della ricerca**

L'analisi di due casi non può certamente condurre alla individuazione del peso che le diverse determinanti hanno nel risultato finale. Quanto importante è, ad esempio, l'accessibilità rispetto al prezzo? Un grande numero di variabili appaiono legate al concetto di competitività. Variabili sia oggettivamente quantificabili (come, ad esempio, il numero di visitatori, la spesa media, il livello di occupazione), sia di ordine più qualitativo (come, a titolo indicativo, la ricchezza di cultura e di storia di cui una destinazione dispone).

Alla luce di queste considerazioni, si ritiene che un ambito meritevole di ulteriore approfondimenti e ricerca possa essere l'applicazione in diversi casi del modello e di una serie di indicatori in grado di incorporare fattori quali-quantitativi, in modo da determinare il peso di ciascuno nella determinazione della competitività.

Questo modello potrebbe rappresentare un valido strumento nell'analisi dei punti di forza e di debolezza di una destinazione e nel supportare il processo decisionale dei diversi stakeholder, pubblici e privati, coinvolti.

Modello che dovrebbe fondarsi sul ruolo della domanda nella valutazione delle diverse alternative a disposizione e sui relativi fattori rilevanti di acquisto.

Considerando, inoltre, la variabilità delle determinanti di competitività di una destinazione in funzione dello *spazio* e del *tempo*, la verifica dell'applicabilità del modello in diversi contesti consentirebbe di verificare l'applicabilità del concetto del ciclo di vita di un prodotto a quello della destinazione turistica.

In questo ambito, un'interessante area di ricerca potrebbe essere la verifica dell'esistenza di eventuali correlazioni tra [1] gli assetti organizzativi, [2] i ruoli ricoperti dal pubblico e dal privato nello sviluppo e governance di una destinazione e [3] la competitività conseguita.

Sarebbe, inoltre, interessante verificare, considerata una determinata organizzazione, la relazione esistente tra il vantaggio competitivo della destinazione nel suo insieme (confrontato con quello di altre destinazioni) ed il vantaggio competitivo raggiunto dalle aziende ed organizzazioni che ne fanno parte (confrontato con quello di altre aziende ed enti localizzate sia all'interno che all'esterno della destinazione). Mentre è indubbio che sia presente un legame tra i due, non sono ancora note le forze e le direzioni di influenza.

# Bibliografia

Aaker D. A., Managing assets and skills: they key to sustainable competitive advantage, *California Management Review* 31 (Winter), 1989.

Abatecola G., Poggesi S. (a cura di), *Studi sulla governance delle aziende*, Giappichelli editore, Torino, 2006.

Aiello G., Donvito R., L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti, *Atti del III Convegno della Società Italiana di Marketing - Sessione Marketing Territoriale* (Parma, 24-25 novembre 2006).

Airoldi A., *Le infrastrutture come fattore di competitività*, Impresa & Stato, 1994.

Alcaniz E.B., Aulet X.F., Simò L.A., *Marketing de destinos turisticos*, Esic editorial, Madrid, 2000.

Alchian A., Uncertainty, evolution, and economic theory, in *Journal of Political Economy*, n.58/1950.

Alchian A., Demsetz H. Production, information costs, and economic organization, in *American Economic Review*, n.62/1972.

AME Info (2006), *Dubailand to double Dubai hotel rooms*, AME Info Middle East., disponibile presso: [www.ameinfo.com/84720.html](http://www.ameinfo.com/84720.html)

Ancarani F., *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*, Working paper SDA Bocconi, Milano, 1996.

Andriof J., Waddock Sandra, *Unfolding stakeholder engagement*, Greenleaf Publishing, 2002.

Ansoff I., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 1965.

Ashworth G.J., Goodball B., *Marketing tourism places*, Routledge, Londra, 1990.

Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press, Londra, 1990.

Ashworth G.J., Voogd H. Marketing the city. Concepts, processes and Dutch applications, TPR, 1988.

Aydalot Ph. (a cura di), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI Parigi, 1986.

Aydalot Ph., Keeble D. (a cura di), *High technology industry and innovative environment*, Routledge, Londra, 1988.

Bacelli O., Volano alto le compagnie low cost, in *La Rivista del Turismo* n.3/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.

Bagnasco A., Trigilia C., *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso di Bassano*, Venezia, 1984.

Baloglu S., Love C., Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: the structured and unstructured images, Elsevier, 2004.

Banca IMI (a cura di) (2007), *Le nuove sfide del turismo globale*, IlSole24Ore, Milano.

Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, n.17 (March)/1991.

Barney J.B., Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 1986.

Barney J.B., Organisational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, n.11/1986.

Barney J.B., Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework, *Academy of Management Review*, n.11/1986.

Barney J.B., Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis, *Strategic Management Journal*, n.9/1988.

Barney J.B., The resource based view of strategy: origins, implications and prospects, Editor of Special Theory Forum in *Journal of Management*, n.17/1991.

Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, 1996.

Barney J.B. (Edizione Italiana a cura di Della Corte V. e Sciarelli M.), *Risorse, competenze e vantaggi competitive*, Carocci editore, Roma, 2006.

Barney J.B., Zajac E.J., Competitive organisational behaviour: toward an organisationally-based theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal* 15 (Winter), 1994.

Becattini G., The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, ILO-Ginevra, 1990.

Bellini N., Politica del territorio e immagine dell'area, in *Symphonia*, ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, 2004.

Bellini N. (a cura di), *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

Berridge G., *Events design and experience*, Elsevier Oxford, 2007.

Bertoli G. (a cura di), *La competitività del sistema Italia: dal locale al globale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Bharadwaj S., Varadarajan P., Fahy J., Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing* 57 (October), 1993.

Bieger T., Destination management e finanziamenti, in Pechlaner H., Weiermair (edited by), Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, TUP Milano, 2000.

Bieger T., Laesser C., Bischof L. Das Konzept "Attraktionspunkte" - Theoretische Grundlagen und praktische folgerungen, in Bieger T., Lasser C. (eds), Attraktionspunkte. Multioptionale erlebniswelten für wettbewerbsfähige standorte. Bern, 13-89, Berna, 2003.

Bonetti E., Petrillo C., Simoni M., Tourism System Dynamics: a multi-level destination approach, in Lazzaretti L., Petrillo C., Tourism local system and networking, Elsevier, 2006.

Bramanti A., Maggioni M., Struttura e dinamica dei sistemi produttivi territoriali: un'agenda di ricerca per l'economia regionale, in Bramanti A., Maggioni M. (a cura di), La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, FrancoAngeli, Milano, 1997.

Brent Ritchie J.R., Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure, Tourism Management, 1998.

Brent Ritchie, Adair D., Sport tourism. Interrelationships, impacts and issues, Channel View Publications, 2004.

Brunetti F., Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch M. (edited by), Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, Torino, 2002.

Brunetti F., Il turismo sulla via della qualità, CEDAM, Padova, 1999.

Buhalis D., Marketing the competitive destination of the future, Elsevier - Tourism Management, n. 21/2000.

Butler R.W., The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, in Canadian Geographer, Vol.24/1980.

Cafferata R., Lezioni di economia e gestione delle imprese, Texmat, Roma, 2005.

Cafferata R., Cambiamenti organizzativi, in Sviluppo & Organizzazione, n. 139/1993.

Cafferata R., Sistemi, ambiente, innovazione, G. Giappichelli, Torino, 1995.

Cafferata R., Direzione e organizzazione aziendale, Aracne, Roma, 2006.

Cafferata R., Tendenze strutturali della crescita dello sport come business, in Economia e Diritto del Terziario n.1/1998, FrancoAngeli, Milano, 1998.

Cagliano R., Capello R., Spairani A., Il benchmarking dei sistemi territoriali, FrancoAngeli, 2001.

Camagni R., Competitività territoriale, milieux locali e apprendimento collettivo: una contro-riflessione critica, in Apprendimento collettivo e competitività territoriale, Camagni R., Capello R. (a cura di), Milano, 2001.

- Camagni R., Local Milieu, uncertainty and innovation networks: towards a dynamic theory of economic space, in Camagni R. (a cura di), Innovation networks: spatial perspective, Belhaven Press, Londra, 1991.
- Camagni R., The city as a milieu: applying the Gremi approach to urban evolution, *Révue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1999.
- Camble, P. (1999), *Oil is dead? Long live tourism!*, Middle East Insight.
- Campagni M., Province italiane al centro dello sviluppo, in *La Rivista del Turismo* n.4/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Cancellieri M.R. Regioni e STL: ricette diverse per fare sistema, in *La Rivista del Turismo* n.4/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Candela G., Figini P., *Economia del turismo*, McGraw Hill, 2003.
- Caryl, C. (2006), *Dubai: A modern yet mysterious monarchy*, *Newsweek International*, n.5 March.
- Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Caroli M.G. (a cura di), *I cluster urbani*, IISole24Ore editore, Milano, 2004.
- Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino, 2002.
- Caso R., Con la bandiera arancione per capire l'Italia minore, in *La Rivista del Turismo* n.4/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Castellet M., D'Acunto M., *Marketing per il territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Censis, *Rapporto sulla situazione sociale del paese - Anno 2003*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Centi A., Partire dai Comuni per il rilancio delle destinazioni, in *La Rivista del Turismo* n.4/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Centro Studi del TCI, *L'annuario del turismo*, Touring Club Italiano, Milano, 2006.
- Centro Studi del TCI, *Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico*, Touring Club Italiano, Milano, 2005.
- Cercola R., *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, Sviluppo e organizzazione, 1999.
- Cerquetti M., Forlani F., Montella M., Pencarelli T., I Sistemi Turistici Locali nelle Province di Pesaro e Urbino e Macerata, in Sciarelli S. (a cura di), *Il management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, 2007.
- Chaplin T., Identifying the real costs and benefits of sports facilities, Working paper, Lincoln Institute of Land Policy, Florida, State University, consultato il 20

- Agosto 2008, disponibile presso: [http://www.lincolnst.edu/pubs/dl/671\\_chapin-web.pdf](http://www.lincolnst.edu/pubs/dl/671_chapin-web.pdf), 2002.
- Charney I., Intra-metropolitan preferences of property developers in greater Toronto's office market, Elsevier, 2006.
- Checchinato F., Gazzola P., Il marketing per la valorizzazione del territorio: una prospettiva di analisi, da IV Congresso Internazionale Italia-Francia "Le tendenze del marketing", 2005.
- Cherubini S., Canigiani M. Santini A. (a cura di), Il co-marketing degli impianti sportivi, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Cherubini S., Eminente G., Marketing in Italia. Per competere nel Terzo Millennio, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Cherubini S., Mei W. (a cura di), Marketing sportivo, territoriale, turistico. L'evento America's Cup., Nautica editrice, Roma, 2007.
- Cherubini S., Pattuglia S. (a cura di), Comunicare con gli eventi, FrancoAngeli, Milano, 2009.
- Chesnais F., Technical cooperation agreements among firms, STI Review, OECD, 1988.
- Christensen B., Golze B., Hand D., The greatest legacy, Jones Lang Salle, consultato il 20 Agosto 2008, disponibile presso: [http://www.asiapacific.joneslanglasalle.com/ebook/the\\_greatest\\_legacy/pdf/Beijing\\_Great\\_Legacy.pdf](http://www.asiapacific.joneslanglasalle.com/ebook/the_greatest_legacy/pdf/Beijing_Great_Legacy.pdf), 2008.
- Christensen B., Hand D., Accelerating towards a new Beijing, Jones Lang Salle, consultato il 20 Agosto 2008, disponibile presso: [http://www.asiapacific.joneslanglasalle.com/ebook/olympics/pdf/Beijing\\_olympics.pdf](http://www.asiapacific.joneslanglasalle.com/ebook/olympics/pdf/Beijing_olympics.pdf), 2008.
- Clydesdale G., Ski development and strategy, in Tourism and Hospitality Planning & Development, Routledge, 2007.
- Coalter F., Allison M., Taylor J., The role of sport in regenerating deprived urban areas, Scottish Executive Central Research Unit, Edinburgo, 2000.
- Coase R.H., The nature of the firm, in Economics, n.4/1937.
- Collis D.J., Montgomery C.A., Competing on resources: strategy in 1990s, Harvard Business Review, n.73 (July-August)/1995.
- Commission of the European Communities, Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions, 2004.
- Commission of the European Communities, The EU and sport: background and context. Accompanying document to the white paper on sport, Brussel, 2007.
- Conti S., Giaccaria P., Local development and competitiveness, Kluwer Academic Publishers, 2001.

- Cool K., Schendel D., Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, n.17 (March)/1988.
- Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill *Tourism: principles and practice*, Prentice Hall (3<sup>a</sup> edizione), 2005.
- Copeland T., Koller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Management of the Value of Companies*, John Wiley & Sons (2nd ed.), New York, 1995.
- Coppola G., Vanacorè T., *Industria del turismo: la mappa italiana*, in *La Rivista del Turismo* n.3/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Cori B., Cortesi G., *Prato: frammentazione ed integrazione di un bacino tessile*, Fondazione Giovanni Agnelli Editore, Torino, 1977.
- Cox K., *Governance, urban regime analysis, and the politics of local economic development*, in *Reconstructing urban regime theory. Regulating urban politics in a global economy*, Lauria M. (a cura di), Sage Publications, Thousand Oaks, Londra, 1997.
- Coyne K.P., *Sustainable competitive advantage. What it is and what it isn't*, *Business Horizons*, n.29 (January-February), 1986.
- Cristofoli D., *La governance di network complessi: principi e strumenti*, in *Economia & Management* n.2/2005, RCS Libri, Milano, 2005.
- Crouch G.I., Brent Ritchie J.R., *Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise*, Working paper, 1995.
- Crouch G.I., Brent Ritchie J.R., *Tourism, competitiveness and societal prosperity*, in *Journal of Business Research*, Vol.44/1999.
- D'Elia A., *Economia e management del turismo*, IISole24Ore, Milano, 2007.
- D'Hautesserre A.M., *Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*, in *Tourism Management*, Elsevier, 1999.
- Daher, R. (a cura di) (2006), *Tourism in the Middle East*, Channel View Publications, Clevedon.
- Dahles H., *Redefining Amsterdam as a tourist destination*, *Annals of Tourism Research*, Elsevier, Vol.25-n.1/1998.
- Dalla Longa R., Vecchi V. (a cura di), *Trasformazioni urbane e competitività. Le esperienze di Milano e Torino*, in *Economia&Management*, Milano, 2007.
- Davidson R., Maitland R., *Tourism destinations*, Hodder & Stoughton, Londra, 1997.
- Davidson W.H., *Ecostructures and international competitiveness*, *International Strategic Management*, 1989.
- Davies L.E., *Sporting a new role? Stadia and the real estate market*, in *Managing Leisure*, Routledge, 2006.

- Davis, M. (2006), *Fear and money in Dubai*, New Left Review, n.41.
- Day G.S., Wensley R., Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority , in Journal of Marketing n.52 (April)/1988.
- DDIA (2006), *History of Dubai. Dubai Development and Investment Authority*, disponibile presso: [www.ddia.ae/history.asp](http://www.ddia.ae/history.asp)
- DED (2004), *Dubai Emirate Socio-Economic Development Indicators*, Government of Dubai, Dubai.
- DED (2006), *Statistics of Economic Development 1985-1998*, Department of Economic Development, Dubai.
- De Carlo M., Sainaghi R. (a cura di), Destination management e grandi eventi sportive, in *Economia & Management*, Vol.6/2003.
- Deligonul Z.S., Cavugsil S.T., Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of competition?, in *Journal of Marketing*, n.61 (October)/1997.
- Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova, 2002.
- Demsetz H., Industry structure, market rivalry, and public policy, in *Journal of Law and Economics*, n.16/1973.
- Dezi L., Gatti C., *Approccio sistemico e ruolo del sistema paese nella definizione della capacità competitiva dell'impresa: alcune riflessioni*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- Dickson P.R., The statics and mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory, in *Journal of Marketing*, n.60 (October)/1996.
- Dierickx I., Cool K., Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in *Management Science*, n.35 (December)/1989.
- Direzione Studi e Ricerche TCI, *Made in Italy, tutti dicono "I love you"*, in *Rivista sul Turismo*, Touring Club Editore, 2006.
- Direzione Studi e Ricerche TCI, *Turisti stranieri: tutti pazzi per lo Stivale*, in *Rivista sul Turismo*, Touring Club Editore, 2006.
- DSP – Groep, *De Bijlmeer Monitor*, Amsterdam, 2004.
- DTCM (2006), *Hotel Statistics 1994–2005 and Hotel Apartment Statistics 1996–2005*, Department of Tourism and Commerce Marketing, Dubai.
- DTCM (2006), *DTCM Profile*, Department of Tourism and Commerce Marketing), Dubai, disponibile presso: [www.dubaitourism.ae/about/default.asp](http://www.dubaitourism.ae/about/default.asp)
- DTCM (2006), *Dubai Visitor Survey 2002–2003*, Department of Tourism and Commerce Marketing, Dubai.

DTCM (2007), *Total Number of Visitors to Dubai 1999–2006*, Department of Tourism and Commerce Marketing, Dubai, disponibile presso: [www.dubaitourism.co.ae/statistics](http://www.dubaitourism.co.ae/statistics)

Dubini P., Di Biase E., Misurare la competitività: implicazioni per i policy maker, in *Economia & Management*, ETAS, 2006.

Dukes T., The European Community Initiative URBAN: help or hinder for local participation? The case of URBAN Bijlmermeer (Amsterdam), paper presented at the Conference "Area-based initiatives in contemporary urban policy" (Copenhagen, 17-19 May 2001), Copenhagen, 2001.

Dwyer L., Edwards D., Mistilis N., Roman C., Scott N., Cooper C., Megatrends underpinning tourism to 2020. Analysis of key drivers for change, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, Australia, 2008.

Dwyer L., Forsyth P., Rao P., The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations, in *Tourism Management*, 1999.

Dwyer L., Kim C., Destination competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol.6, n.5/2003.

Ejarque J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, 2003.

Enright M.J., The geographic scope of competitive advantage, in Dirven E., Groenewegen, Van Hoof E. (a cura di), *Stuck in the Regional? Changing sales of regional identity*, Geographical studies, 1993.

Enright M.J., Newton J., Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, in *Tourism Management*, 2004.

Ferrari S., *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Cedam, Padova, 2006.

Fick G.R., Brent Ritchie J.R., Measuring service quality in the travel and tourism industry, in *Journal of Travel Research*, Fall/1991.

Flagestad A., Hope C.A. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, Elsevier - *Tourism Management*, 2000.

Florida R., *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano, 2003.

Formez, *Convegno di studi su "Il marketing del territorio"*, Napoli, 18-22 marzo, 1996.

Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Pitman, Londra, 1984.

Furlan M.C., *Il marketing della destinazione turistica*, in Casarin F. (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Vol.II, Giappichelli, Torino, 2007.

Fyall A., Callod C., Edwards B., Relationship marketing, the challenge for destinations, Elsevier, 2006.

Ghemawat P., Sustainable advantage, Harvard Business Review, n.64 (September-October)/1986.

Gilbert X., Strelbel P., Developing competitive advantage, in The strategy, process, concepts, contexts, cases 2nd edition Eds. Mintzberg H., Quinn J.B., Prentice-Hall, Londra, 1989.

Goldfinger C., L'utile e il futile, Utet, Torino, 1996.

Golinelli C.M., Il territorio sistema vitale, Giappichelli editore, Torino, 2002.

Golinelli G.M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa - Vol.I-II, CEDAM, 2005.

Golinelli G.M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. III - Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo, CEDAM, Padova, 2002.

Gordon R., Innovation, industrial networks and high-technology regions, in Camagni R. (a cura di), Innovation networks: spatial perspectives, Belhaven Pinter, Londra, 1991.

Governa F., Il territorio come soggetto collettivo? Comunità, attori, territorialità, in SloT quaderno 1, Bonora P. (a cura di), Baskerville, Bologna, 2001.

Governa F., Salone C., Descrivere la governance. Conoscenza geografica e modelli di azione collettiva nelle politiche urbane e territoriali, Bollettino della Società Geografica, 2002.

Governa F., Salone C., Territories in action, territories for action: the territorial dimension of Italian local development policies, in International Journal of Urban and Regional Research, 2004.

Grainger-Jones B., Managing leisure, Elsevier, Oxford, 1999.

Granelli A., Mondello A., Experience Roma. Come trasformare una città d'arte in un laboratorio di innovazione culturale, Business Press S.p.a., Milano, 2008.

Grant R., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in California Management Review n.33 (Spring)/1991.

Gray H.P., Services and comparative advantage theory, in Services in world economic growth, Institut fur Weltwirtschaft an der Universitat Kiel, 1989.

Grönroos C., Management e Marketing dei servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela, ISEDI, 2002.

Guercini S., Il marketing delle destinazioni commerciali, FrancoAngeli, Milano, 2007.

Gummenson E., Models of Professional Service Marketing, Liber/Marketing Technique Center, Stoccolma, 1979.

- Gummenson E., *Quality - The Ericsson Approach*, Ericsson, Stoccolma, 1987.
- Gunther McGrath R., MacMillan I., Venkataraman S., Defining and developing competence: a strategic process paradigm, in *Strategic Management Journal*, n.16 (May)/1995.
- Hall R., A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, in *Strategic Management Journal*, n.14 (November)/1993.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Hansen G.S., Wernerfelt B., Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organisational factors, in *Strategic Management Journal*, n.10 (September-October)/1989.
- Hartman F., Ashrafi R., Jergeas G., Project management in the live entertainment industry: what is different?, in *International Journal of Project Management*, Vol.14 n.5/1998.
- Henderson J.C., Managing the planning and development of new visitor attractions: A Singapore model, in *Managing Leisure*, Routledge, 2007.
- Higham J. (a cura di), *Sport tourism destinations*, Elsevier, Oxford, 2005.
- Hinch T., Higham J., *Sport tourism development*, Channel View Publications, 2003.
- Hinterhuber H., Stuhec V. Competenze distintive e outsourcing strategico, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4/1996.
- Hofer C.W., Schendel D., *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul, 1978.
- Homer S., Swarbrooke J., *Leisure marketing. A global perspective*, Elsevier, 2005.
- Hunt S.D., Morgan R.M., The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies and evolutionary dimensions, in *Journal of Marketing*, n.60 (October)/1996.
- Ioannides D., Billing P., Uno sguardo sul turismo in Europa, in *Rivista sul turismo*, Touring Club Editore, 2007.
- Istat, *Cultura, socialità e tempo libero*, Roma, 2003.
- Istat, *Valore aggiunto e occupati interni per Sistema Locale del Lavoro (Anni 1996-2000)*, 2002.
- Istat, *Statistiche del turismo*, 2004.
- Jensen M.C., Meckling W.H., Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in *Journal of Financial Economics*, n.3/1976.

Kavaratzis M., Ashworth G.J., Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam, Elsevier, 2006.

Keller P., Destination Management of art cities, a public affair?, in Conference "Il Destination Management delle città d'arte" (Milan, 15 April 2004), 2004.

Keller P., Destination Marketing: strategic questions in Aiest (International Association of Scientific Experts in Tourism), Destination Marketing, Reports of 48th Congress in Marrakech (Marocco), Publications of the Aiest vol.40/1998, St. Gall (CH), 1998.

Keller P., Bieger T. (a cura di), Real estate and destination development in tourism, Erich Schmidt Verlag, Berlino, 2008.

Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D.H., Marketing places Europe, Financial Times - Prentice Hall, 1999.

Kozak M., Destination benchmarking, CABI publishing, 2004.

Kresl P.K., The determinants of urban competitiveness: survey in North American cities and the global economy, in Urban Affairs Annual Review, Kresl P.K., Gappert G. (a cura di), Sage Publications, 1995.

Laws E., Tourist Destination Management, Routledge, 1995.

Le Galès P., European cities. Social conflicts and governance, Oxford University Press, Oxford, 2002.

Leea G., Morrisonb A.M., O'Leary J.T., The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destination marketing organizations, Elsevier, 2005.

Leeming K., Shaker T., Welcoming difference or wily dispersal? Emerging problems of urban regeneration in the multiply deprived area of Bijlmermeer (Amsterdam), GBER, n.3/2004.

Leiper N., Tourism Management, RMIT Press, 1995.

Leiper N., Tourist attraction systems, Annals of Tourism Research, 1990.

Lew A. A., A framework of tourist attraction research, Annals of Tourism Research, 1987.

Litvin S.W., Sharon Sok Ling, The destination attribute management model: an empirical application to Bintan, Indonesia, in Tourism Management, Elsevier, 2000.

Luque-Martinez T., Del Barrio-Garcia S., Ibanez-Zapata J.A., Rodriguez Molina M.A., Modeling a city's image: The case of Granada, Elsevier, 2007.

Luque-Martinez T., Munoz-Leiva F., City benchmarking: A methodological proposal referring specifically to Granada, Elsevier, 2005.

Magnaghi A., Il progetto locale, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

- Maillat D., Quévit M., Senn L., Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement regional, EDES, Neuchatel, 1993.
- Malmberg A., Solvell O., Zander I. , Accumulazione locale di conoscenza e competitività delle imprese, Sviluppo locale, 1997.
- Martini U., Management dei sistemi territoriali, Giappichelli editore, Torino, 2005.
- Massey D., Pensare i luoghi, in Luoghi, culture, globalizzazione, Massey D., Jess P. (a cura di), UTET Libreria, Torino, 1995.
- McCarthy J., Entertainment-led regeneration: the case of Detroit, Elsevier, 2002.
- McKinsey & Company, Poland - Europe's service center? New foreign direct investment opportunities in Poland, 2003.
- Meneguzzo M., Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica Azienda Pubblica, 1995.
- Messina E., Il cinema strumento per il place marketing turistico, in Rivista sul Turismo, Touring Club Editore, 2006.
- Metzler D., Job H., Embedding leisure facilities in destination development. Two case studies of water parks in Germany, in Keller P., Bieger T. (a cura di), Real estate and destination development in tourism, Erich Schmidt Verlag, Berlino, 2008.
- Middleton V.T.C., Clarke J., Marketing in Travel and Tourism (terza edizione), Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
- Molinari I., In fondo costruiamo noi, in Economy, Anno V, n.40/2007.
- Molteni M., Sainaghi R., Il metamangement di un distretto turistico, in Economia&Management, n.6/1997.
- Moranti F., L'organizzazione turistica regionale a tre anni dalla legge quadro, in La Rivista del Turismo n.3/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Morazzoni M., Turismo, territorio e cultura, De Agostini, Milano, 2003.
- Murphy P.E., Tourism: a community approach, Metheun, Londra, 1985.
- Murphy P.E., Community driven tourism planning, in Tourism Management, Vol.9, n.2/1988.
- Murphy P.E., Pritchard M.P., Smith B., The Destination product and its impact on traveller perceptions, in Tourism Management, Vol.21/2000.
- Nam-Su Kim, Chalip L., Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints, Elsevier, 2003.
- Napolitano M.R., Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli, 2000.

- Palmer A., Evaluating the governance style of marketing groups, Elsevier - Annals of Tourism Research, Vol.25 n.1/1998.
- Palmer A., Bejou D., Tourism destination marketing alliances, Elsevier - Annals of Tourism Research, Vol.22 n.3/1995.
- Palmisano S.J., Basta fantasmi sulla globalizzazione, da *IlSole24Ore* del 30 agosto 2007 , Milano, 2007.
- Paniccia P.A.M., 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.A.M., L'albergo diffuso nella progettazione del valore di una destinazione turistica. Il caso Sextantio, in *La Rivista del Turismo*, Touring Club, n.4/2007.
- Paniccia P.A.M., Destinazione turistica e impresa immobiliare, in *Annuario del Turismo e della Cultura*, Touring Club Italiano, 2008.
- Paoli M., Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni. Agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna, Guerini, Milano, 1999.
- Parasuraman, Zeithalm, Berry, A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Autumn 1985.
- Paulillo L., Territorio, marketing e cinema: aspetti legali, in *Rivista sul Turismo*, Touring Club Editore, 2006.
- Pechlaner H., Manente M. (a cura di), *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di management*, Touring Club Italiano, Milano, 2002.
- Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano, Milano, 2000.
- Pechlaner H., Weiermair K., Laesser C., *Politica del turismo e destination management*, Touring Club Italiano, Milano, 2003.
- Pencarelli T., Forlani F., Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in *Sinergie*, n.66/2002.
- Pencarelli T., Forlani F., Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani, in *IV Congress Italy-France "Le tendenze del marketing"*, 2005.
- Pencarelli T., Splendiani S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, in  *Mercati e competitività*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Penrose E., *The theory of growth of the firm*, Oxford: Blackwell, 1959.
- Pepe C., De Franceschi, Soggetti e dinamiche di marketing nelle attività sportive, in *Rivista Economia e Diritto del Terziario*, n.1/1998.

- Pike S., Destination Marketing Organisations, Elsevier, 2004.
- Pine J., Gilmore J., L'economia delle esperienze, ETAS, 2000.
- Porter M.E., Strategia e competizione, IISole24Ore, Milano, 2001.
- Porter M.E., Technology and competitive advantage, in Journal of Business Strategy, n. 3/1985.
- Porter M.E., Competitive advantage, The Free Press, New York, 1985.
- Porter M.E., Il vantaggio competitivo delle nazioni, Mondadori, Milano, 1991.
- Porter M.E., Competitive strategy, The Free Press, New York, 1980.
- Porter M.E., The competitive advantage of the inner city, Harvard Business Review, 1995.
- Prahalad C.K., Hamel G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, n.68 (May-June)/1990.
- Rabellotti R., External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico, MacMillan, Londra, 1997.
- Ratti R., Bramanti A., Gordon R. (a cura di), The dynamics of innovative regions: the GREMI approach, Avebury Aldershot, 1997.
- Resciniti R. (a cura di), Economia e Marketing del tempo libero, FrancoAngeli, Milano 2002.
- Ricardo D., Principles of political economy and taxation, Penguin Books, Harmondsworth, 1971.
- Richardson J.B., A sub-sectoral approach to services' trade theory, in The emerging service economy, Pergamon Press, Oxford, 1987.
- Riddle D.I., Service-led growth: the role of the service sector in world development, Praeger, 1986.
- Rifkin J., L'era dell'accesso, Mondadori, Milano, 2000.
- Rispoli M., Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia, Giappichelli, Torino, 2001.
- Rispoli M., Tamma M., Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino, 1995.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., The Competitive Destination: a sustainable perspective, in Tourism Management, 2000.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., Hudson S., Developing operational measures for the components of a destination competitiveness/sustainability model: consumer versus managerial perspectives, in Mazanec J.A., Crouch G.I., Ritchie J.R.B., Woodside A.G., Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure, vol.2, CABI Publishing, 2001.

- Rocco A., Da location a destination, ecco i casi di successo, in *Rivista sul Turismo*, Touring Club Editore, 2006.
- Rullani E., L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio, in *Sinergie*, 1999.
- Rullani E., Sistemi territoriali e apprendimento localizzato, in *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), Carocci, Roma, 2002.
- Ruozi R., Sostenibilità e competitività nel settore turistico, in *Economia & Management* n.2/2005, RCS Libri, Milano, 2005.
- Rust R.T., Oliver R.L., Service quality: insights and managerial implications from the frontier, in Rust R.T., Oliver R.T. (a cura di), *Service quality: new directions in theory and practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.
- Sainaghi R., From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM), in *Tourism Management*, 2005.
- Sainaghi R., La gestione strategica dei distretti turistici, Cooperativa Universitaria Studio e Lavoro (CUSL), Milano, 2006.
- Sainaghi R., Attrattori e prodotti turistici: il binomio della competitività, in *Economia e Diritto del Terziario*, n.1/2008.
- Salone C., Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale, Utet libreria, Milano, 2005.
- Sanchez Rivero M., Fajardo Caldera M.A. La competitividad de los destinos turisticos: un analisis cuantitativo mediante modelos logistico. Aplicacion a los municipios extremenos, 2007.
- Schaumann P., The guide to successful destination management, John Wiley & Sons Inc., 2005.
- Schiff L., Sostenibilità: dalla teoria alla pratica, in *La Rivista del Turismo* n.4/2004, Touring Club Italiano, Milano, 2004.
- Schilling M.A., Phelps C.C., Interfirm collaboration networks: the impact of large-scale network structure on firm innovation, *Management Science*, Vol.53 n.7/2007.
- Schoemaker P.J., How to link strategic vision to core capabilities, *Sloan Management Review* n.34 (Fall)/1992.
- Sciarelli S., Il concetto di qualità globale nel turismo in Cherubini S. (a cura di), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, ed. Franco Angeli, 2007.
- Sciarelli S. (a cura di), *Il management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e strumenti per la governance*. Giappichelli, Torino, 2007.
- Scott A.J., *Technopolis. High-technology industry and regional development in Southern California*, University of California Press, Berkeley, 1993.

Scott L., Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for the future research, *Strategic Management Journal*, Vol.28/2007.

Selby M., Morgan N.J., Reconstruing place image, *Tourism Management*, Vol.17 n.4/1996.

Shan W., Hamilton W., Country-specific advantage and international cooperation, *Strategic Management Journal*, n.12 (September)/1991.

Sharpley R., *Planning for tourism. The case of Dubai*, Tourism and Hospitality Planning & Development, Routledge, 2008.

Sheehan L.R., Brent Ritchie J.R., Destination stakeholders, Exploring identity and salience, *Annals of Tourism Research*, Vol.32 n.3/2005.

Shleifer A., Vishny R.W., A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol. 52 n. 2/1997.

Simon H.A., *Administrative Behaviour* (terza edizione), Macmillan, New York, 1976.

Smith A., *Reimagining the city. The value of sport initiatives*, Elsevier, 2004.

Smithee A., Fahy J., Strategic marketing and the resource based view of the firm, *Academy of Marketing Science Review*, Vol.10/1999.

Stalk G., Evans P., Schulman L.E., Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, n.70 (March-April)/1992.

Stokes R., *Tourism strategy making: insights to the events tourism domain*, Tourism Management, 2007.

Sussmann S., Baker M., Responding to the electronic marketplace: lessons from destination management systems, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.15 n.2/1996.

Swarbrooke J., *The development and management of visitor attractions*, Elsevier, 2005.

Tamma M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

Torkildsen G., *Leisure and recreation management*, Routledge, Londra, 2005.

Tosun C., Host perceptions of impacts, A comparative tourism study, *Annals of Tourism Research*, 2002.

Tse R.Y.C., *Impact of comprehensive development zoning on real estate development in Hong Kong*, Elsevier, 2001.

UAE (2006), *United Arab Emirates Yearbook 2006*, Government of United Arab Emirates, Abu Dhabi.

UAE Interact (2006), *UAE at a Glance*, UAE Ministry of Information and Culture, Abu Dhabi, disponibile presso: [www.uaeinteract.com/uaeint\\_misc/glance/ataglance.pdf](http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/glance/ataglance.pdf)

UNEP (2006) *Global Deserts Outlook* (Nairobi: United Nations Environment Programme). Available at [www.unep.org/geo/GDO Outlook](http://www.unep.org/geo/GDO Outlook)

UNWTO (2007) *Tourism Highlights 2006* (Madrid: World Tourism Organisation). Available at [www.unwto.org/facts/menu.html](http://www.unwto.org/facts/menu.html)

Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano, 2000.

Valdani E., Guenzi P., *Il marketing nei parchi tematici: un modello di gestione per le imprese di entertainment*, Egea, Milano, 1998.

Van de Berg L., Klaasen L.H., *Marketing of Metropolitan Regions*, paper presented at International Conference of EURICUR (European Institute for Comparative Urban Research), Erasmus University, Rotterdam, 1999.

Van der Arka A.L., Richards G., *Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach*, *Tourism Management*, n.27/2006.

Van Limburg B. *City marketing: a multi-attribute approach* Elsevier - *Tourism Management* Vol.19 n.5/1998.

Varaldo R., *Le imprese radicate nel territorio*, *Impresa & Stato*, 1997.

Varaldo R., Caroli M.G., *Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca*, *Sinergie*, 1999.

Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, Puf, Parigi, 1996.

Vicari S., Mangiarotti D., *Il marketing delle grandi città*, *Sinergie*, 1999.

Vidal de la Blanche P., *Principes de Géographie Humaine*, publiés d'après les manuscrits de l'Auteur par Emmanuel de Martonne, Armand Colin, Parigi, 1941.

Visit Britain - Department for Culture, Media and Sport, *Winning: a tourism strategy for 2012 and beyond*, 2007.

Vogel H.L., *Entertainment Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 2004.

Waheeduzzaman A.N.M., Ryans J.K., *Definition, perspectives and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground*, *Competitiveness review* n.6/1996.

Weaver D.B., *A broad context model of destination development scenarios*, *Tourism Management*, 1999.

Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal* n.5 (April-June)/1984.

Wernerfelt B., The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, n.16 (March)/1995.

Wernerfelt B., From critical resources to corporate strategy *Journal of General Management*, n.14 (Spring)/1989.

Williams J., How sustainable is your competitive advantage, *California Management Review* n.34 (Spring)/1992.

Wolf M.J., *The entertainment economy*, Times Books, 1999.

World Travel & Tourism Council, *Competitiveness Monitor*, 2004-2005.

Youcheng Wang, Daniel R. Fesenmaier, *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county*, Elsevier, Indiana, 2006.

### **Bibliografia – Caso Dubailand**

Greene, G., O'Loughlin S. (1999), *Hotels in the Middle East: Trends and opportunities*, *Travel and Tourism Analyst* n.4.

Gulf News (2005), Hotel shortage likely to hold back Dubai tourism growth, *Gulf News Online*, Maggio n.3, disponibile presso:  
[www.gulfnews.com/Articles/print2.asp?ArticleID1/4163319](http://www.gulfnews.com/Articles/print2.asp?ArticleID1/4163319)

Gulf News (2006), 75% of Dubai Hotels to be 5-star, *Gulf News Online*, 5 Giugno, disponibile presso:  
<http://archive.gulfnews.com/articles/06/06/05/10044804.html>

Junemo M. (2004), "Let's build a palm island!" Playfulness in complex times, in M. Sheller and J. Urry (a cura di), *Tourism Mobilities: Places to Play, Places in Play*, Routledge, Londra.

MacDonald, D. (2000), *Tourism development: the Dubai case study*, in P. Dew e A. Shoult (a cura di), *Doing Business with the UAE*, Kogan Page, Londra.

Mintel (2002), *The Middle East, Country Reports* n.4, Mintel, Londra.

Pohl O. (2005), Is Dubai's hotel boom unstoppable?, *International Herald Tribune*, 5 Dicembre, disponibile presso:  
[www.iht.com/articles/2005/12/04/opinion/rhotel.php](http://www.iht.com/articles/2005/12/04/opinion/rhotel.php)

Sharpley R. (2002), The challenges of economic diversification through tourism: The case of Abu Dhabi, *International Journal of Tourism Research* n.4.

Shihab M. (2001), Economic development in the UAE, in P. Hellyer and I. Al-Abed (a cura di), *The United Arab Emirates: A New Perspective*, Trident Press Ltd, Londra.

Wahab, S. (2000) Middle East, in: A. Lockwood and S. Medlik (Eds) *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, pp. 163-171 (Oxford: Butterworth-Heinemann).

WTO (2000) *Tourism Highlights 2000* (Madrid: World Tourism Organisation).

### **Bibliografia – Caso ArenA Boulevard**

Cafferata R., Tendenze strutturali della crescita dello sport come «business», in *Economia e diritto del terziario*, n.1, FrancoAngeli editore, Milano, 1998.

Caroli M.G., *I cluster urbani*, IISole24Ore editore, Milano, 2004.

Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli editore, Milano, 2005.

Cherubini S., *Il marketing sportivo*, FrancoAngeli editore, Milano, 1997.

Cherubini S., *Principali tendenze del marketing sportivo*, in *Economia e diritto del terziario*, n.1, FrancoAngeli editore, Milano, 1998.

Cherubini S., Canigiani M., Santini A., *Il co-marketing degli impianti sportivi*, FrancoAngeli editore, Milano, 2003.

DSP – Groep, *De Bijlmer Monitor*, 2004.

Dukes T., *The European Community Initiative URBAN: help or hinder for local participation? The case of URBAN Bijlmermeer (Amsterdam)*, paper presented at the Conference "Area-based initiatives in contemporary urban policy", Copenhagen, 2002.

Golinelli G.M., *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli editore, Torino, 2002.

Keller P., *Destination Marketing: strategic questions*, in *AIEST, Destination Marketing, Reports of 48th Congress in Marrakech (Marocco)*, San Gallo (CH), Publications of the AIEST, vol.40, 1998.

Laws E., *Tourist Destination Management*, Routledge, 1995.

Leeming K., Shaker T., *Welcoming difference or wily dispersal? Emerging problems of urban regeneration in the multiply deprived area of Bijlmermeer (Amsterdam)*, *GBER Vol.3 N.3.*, 2004.

Lipsitz G., *Sport stadia and urban development: a tale of three cities*, *Journal of Sport and Social Issues*, n.8, Stati Uniti, 1984.

Rispoli M., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli editore, Torino, 2001.

Santini A., *La cooperazione tra pubblico e privato come fattore di competitività nel settore turistico. Esperienze di successo a livello internazionale*, paper presented at the Conference Aidea Giovani "L'innovazione nella Pubblica Amministrazione: teoria e prassi", Roma, 2005.

Van Der Loo J., Amsterdam Arena, Philips full equipment, in Panstadia International Quarterly Report, Stati Uniti, 1996.