

PAOLA PANICCIA – GIANPAOLO ABATECOLA
MASSIMILIANO BASCIANO – GIULIO DAVID

Evolutioni nel management ricettivo. Modelli, prospettive e proposte di azioni per la competitività dell'ospitalità del frusinate

Rapporto di ricerca edito nell'ambito del Progetto
"Spot - Sportello del Turismo"
a valere sul Fondo di Perequazione 2011/2012 di Unioncamere

Promotore della ricerca

A. SP. IN.
Azienda Speciale Internazionalizzazione
Camera di Commercio di Frosinone

Coordinamento Scientifico della ricerca:

PAOLA PANICCIA
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Direttore del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali
Coordinatore del Corso di Laurea “Economia e Management”
Dipartimento di Studi d’Impresa Governo e Filosofia
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Coordinamento elaborazione Report della ricerca

GIANPAOLO ABATECOLA
Ricercatore Confermato in Economia e Gestione delle Imprese
Docente di Processi e Modelli Decisionali d’Impresa
Dipartimento di Studi d’Impresa Governo e Filosofia
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Raccolta e analisi dei dati a cura di:

MASSIMILIANO BASCIANO
Dottore di Ricerca in Economia e Organizzazione delle Imprese
Docente del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali
Dipartimento di Studi d’Impresa Governo e Filosofia
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

GIULIO DAVID
Docente in “Comunicazione delle imprese turistiche” presso Uninettuno
Staff del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Coordinamento editoriale:

MARIA PANICCIA
Direttore
A. SP. IN.
Azienda Speciale Internazionalizzazione
Camera di Commercio di Frosinone

Organizzazione e editing:

VALENTINA PANACCIONE
Area internazionalizzazione
A. SP. IN.
Azienda Speciale Internazionalizzazione
Camera di Commercio di Frosinone



Viaggiatori che cambiano, evolvono, nuovi modi di vivere l'esperienza turistica ed il ruolo sempre più determinate del web nella scelta della vacanza costituiscono l'evidenza dei profondi cambiamenti che si stanno compiendo nell'economia e nella società a livello mondiale.

Tutto ciò ha messo alla prova l'articolato settore dei viaggi e del turismo che rappresenta un complesso sempre più eterogeneo di segmenti e di esigenze di consumo diverse, richiedendo, agli operatori, approcci di mercato e di gestione più specifici e di qualità.

Anche gli operatori dell'industria alberghiera ed extra-alberghiera italiana, tra i più importanti soggetti dell'offerta all'interno del comparto ricettivo in Europa, sono chiamati a partecipare attivamente alle trasformazioni in atto ed alle nuove tendenze dei consumatori.

Adottare modelli tecnico-manageriali coerenti con i nuovi stili di viaggio e di turismo diventa ora una necessità per la competitività.

Emerge forte l'esigenza di un rinnovamento che sia anzitutto di natura culturale oltre che di metodo, che porti al superamento di logiche individualistiche e di comportamenti isolati, nonché di scelte che hanno poco o nulla di razionale, nell'impresa come nell'amministrazione pubblica. Al riguardo, una sapiente applicazione del basic del management, anche nelle sue più avanzate soluzioni, può tornare utile per una fattiva reciproca evoluzione tra aziende ricettivo-turistiche, loro territori di riferimento e turisti.

Marcello Pigliacelli

Presidente

Camera di Commercio di Frosinone



I trend attuali e futuri del comparto turistico evidenziano grandi opportunità per gli operatori, soprattutto in un periodo come questo, di rinnovamento e forte spinta al cambiamento.

La gestione strategica dell'impresa turistica acquisisce, quindi, centralità nel dibattito sul management dell'ospitalità, sulle metodologie e sugli strumenti innovativi.

D'altro canto le imprese, per quanto ben organizzate e condotte, non possono e non devono essere abbandonate a se stesse nel gestire risorse (naturali, culturali e sociali) che sviluppino l'idea di destinazione turistica compiuta, soprattutto in considerazione delle sempre più ardue sfide poste dalle attuali dinamiche competitive nel turismo.

E', dunque, fondamentale il ruolo delle istituzioni che di concerto con la governance della ricettività turistica deve tendere ad integrare gli interessi specifici con i comportamenti imprenditoriali responsabili verso le persone ed i luoghi.

Tutto ciò attraverso il confronto costante e costruttivo, la crescita condivisa e l'apprendimento collettivo, per dare garanzia di sostenibilità e, dunque, di competitività di un prodotto, come di una impresa o di un intero territorio.

Questo rapporto di ricerca, edito con la collaborazione dell'Università di Torvergata, nell'ambito del Progetto "SPOT - Sportello del Turismo", va esattamente in questa direzione e vuole rappresentare, al contempo, un contributo di riflessione e uno strumento di lavoro per coloro, studiosi e operatori privati e pubblici, che si occupano di ricettività e di turismo a livello di singole aziende come di piccole o grandi destinazioni turistiche, compiute o in via di compimento e, in particolare, per i decision maker e i policy maker della provincia di Frosinone.

Genesio Rocca

Presidente A.SP.IN.

Azienda Speciale Internazionalizzazione

INDICE

Premessa Marcello Pigliacelli	5
Premessa Genesio Rocca	7
Introduzione	9
1. Il metodo di ricerca e le tecniche di management prescelte	11
1.1 La metodologia di ricerca	11
1.2 La relazione tra management, sostenibilità e competitività	12
1.3 Le tecniche di management prescelte	15
2. Evoluzioni nel turismo e competitività delle imprese ricettive	17
2.1 Tendenze nella domanda di ospitalità e nell'offerta ricettiva: rafforzare la cultura dell'accoglienza	17
2.2 La sfida dei nuovi mercati turistici: una opportunità per crescere	20
2.3 L'importanza dei fattori tempo e conoscenza nell'esperienza turistica	30
2.4 Quali opportunità dalle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione?	32
2.5 Limiti e opportunità dalla normativa	38
3. I caratteri peculiari del sistema turistico del frusinate: il ruolo del territorio nella competitività delle imprese ricettive	41
3.1 La quantità e la qualità della domanda turistica	43
3.2 La ricettività del frusinate e le preferenze dei nuovi ospiti	48
3.3 Il potenziale turistico del frusinate: indicazioni dalla matrice <i>Boston Consulting Group</i>	53
3.4 La destinazione "provincia di Frosinone" e i suoi principali <i>competitors</i> : un'analisi di <i>benchmarking</i> a livello nazionale e internazionale	57
3.5. Rafforzare la competitività delle imprese ricettive attraverso il territorio: indicazioni dalla matrice di Weaver	68
4. Gestire, organizzare e innovare per migliorare il servizio alberghiero ed extra-alberghiero del frusinate	72
4.1 Le condizioni di base da verificare per una competitività duratura	72
4.2 Come individuare minacce e opportunità: le tecniche di management per l'analisi dell'ambiente competitivo	74
4.3 Come sviluppare <i>leadership</i> e competenze di eccellenza: gli strumenti per l'analisi interna	83
4.4 Controllare le performance: le tecniche di management per analizzare e migliorare la redditività dell'impresa	90
5. Proposte di azioni per migliorare il posizionamento competitivo della ricettività del frusinate	97
5.1 Azioni per lo sviluppo in ottica sistemica della capacità di accoglienza del frusinate	97
5.2 Azioni per il miglioramento del management alberghiero e extra-alberghiero	99
Considerazioni conclusive	101
Bibliografia	102

Introduzione

La presente ricerca analizza le interconnessioni tra le evoluzioni in atto nel turismo e la competitività delle imprese ricettive, con un'attenzione particolare ai modelli e alle tecniche di management disponibili per affrontare le nuove sfide e risolvere le problematiche gestionali e organizzative ad esse inevitabilmente connesse.

L'argomento è di grande rilievo soprattutto alla luce dei profondi cambiamenti che investono gli stili di consumo dei prodotti ricettivi e dei nuovi orizzonti e delle nuove opportunità che si stanno aprendo alla qualificazione delle imprese ricettive, sempre più immerse nella cosiddetta economia delle esperienze.

È obiettivo principale di questo studio verificare se – e come – si può migliorare il management delle imprese alberghiere e extralberghiere, oggi maggiormente sollecitato al rinnovamento. L'analisi viene contestualizzata al territorio della provincia di Frosinone e alla difficile situazione che sta attraversando, anche per proprie colpe, l'industria ricettiva italiana. Ciò nella consapevolezza che, per questa via, è possibile dare risposte concrete alla seguente domanda di fondo: come trarre il meglio dal cambiamento in atto?

La nostra idea, non isolata certamente, è che soprattutto oggi la *competitività* delle imprese ricettive, così come quella di interi territori, si può rilanciare in chiave di *sviluppo sostenibile*.

Tra impresa e territorio esiste, infatti, un *rapporto di natura dialettico-coevolutiva*, secondo il quale c'è reciproca influenza che inevitabilmente esercita effetti sulla competitività e sulle connesse possibilità di rinnovamento di singole imprese come di interi territori. In questa ottica, la sostenibilità dell'impresa ricettiva, come quella del territorio in cui essa si è insediata, diventa la leva più importante da gestire per una competitività che sia davvero duratura.

Per le imprese ricettive questo rapporto non riguarda solo la componente sociale del territorio (popolazione residente e istituzioni) ma anche – e maggiormente per questa tipologia di impresa – la componente fisica e naturale. E', questo, un aspetto noto a chi opera nel settore o se ne occupa professionalmente. Tuttavia, a ben vedere, esso appare ancora oggi nei fatti alquanto trascurato.

Il servizio di ospitalità, alberghiero ed extra-alberghiero, è – per definizione – espressione non solo delle risorse culturali, umane e naturali specifiche di un determinato territorio, ma anche della capacità degli operatori, che operano in quel territorio, di gestirle in chiave sistemico-imprenditoriale. Ciò significa proporre sul mercato appropriate creative combinazioni e ricombinazioni di risorse e bisogni, da concepirsi e gestire sempre più in chiave di sostenibilità anche turistica e – perciò – capaci di generare valore economico.

Al management ricettivo è richiesta una nuova sensibilità e più specifiche competenze. A fronte del profilarsi di nuovi comportamenti turistici e di nuove forme di ospitalità, la ricerca di una maggiore economicità gestionale deve passare necessariamente attraverso il miglioramento della qualità dei processi e delle strutture ricettive. Tuttavia, ciò non è sufficiente: una ricettività di qualità richiede di essere fondata su un *rinnovato senso del territorio*, nei processi gestionali delle imprese, come nell'amministrazione del territorio.

Sulla base di questa premessa, il presente rapporto di ricerca è articolato in cinque capitoli.

Il primo è di impostazione metodologica e pone le basi teoriche di riferimento per l'analisi, enfatizzando la relazione tra management, sostenibilità e competitività, con particolare riferimento alle implicazioni che ne possono derivare sul rapporto che intercorre tra imprese ricettive, territorio di loro insediamento e ospiti/turisti. L'enfasi posta sulla

succitata relazione non è stata oziosa; al contrario, ha permesso di individuare le tecniche di management o modelli di pianificazione strategica appropriati per i fini della presente ricerca e utilmente applicabili a livello sia di imprese ricettive, sia di territorio di riferimento. Nel secondo, si dà evidenza delle evoluzioni in atto nel mondo del turismo e delle relative ripercussioni sul comparto ricettivo, nonché delle numerose problematiche che possono emergere nel rapporto che intercorre tra imprese ricettive, territorio di loro insediamento e ospiti/turisti. In particolare, sono elementi specifici di attenzione: alcune tendenze della domanda di ospitalità e dell'offerta ricettiva, emergenti nuovi stili turistici, avanzati modelli tecnico-organizzativi basati sulla gestione integrata dei fattori tempo e conoscenza, evoluti approcci di mercato incentrati sulla visione olistica dell'ospite e della sua desiderata esperienza turistica, l'impatto delle nuove tecnologie (ICT) sulle strutture ricettive e particolarmente sulle problematiche di integrazione; il ruolo della normativa con un *focus* sul recente Piano Strategico del Turismo.

Nel terzo capitolo, si analizza dapprima la domanda turistica verso la provincia di Frosinone dal punto di vista quantitativo e qualitativo, delineandone peculiarità e valori anche in relazione al dato sulla spesa turistica (periodo 2006-2012). Si procede, quindi, con l'analisi del sistema di offerta turistica del frusinate, verificandone la coerenza anche in termini di accessibilità (fisica e cognitiva) rispetto alle tendenze in atto della domanda turistica (nazionale e internazionale) e individuandone possibili strategie di miglioramento mediante l'applicazione di appropriate tecniche di management o modelli di pianificazione strategica.

Nel quarto capitolo, facendo leva sui dati e sulle informazioni raccolte con le succitate analisi, si analizzano alcune emergenti problematiche gestionali e organizzative delle imprese ricettive del frusinate e si propongono possibilità di soluzioni mediante discussione di alcuni modelli di management opportunamente selezionati, considerandone ambiti di applicazione anche più avanzati e valutandone l'efficacia in chiave di miglioramento della qualità della ricettività.

Nel quinto e conclusivo capitolo, coerentemente con gli assunti di base della ricerca (integrazione tra micro-imprese ricettive e macro-territorio di riferimento), si propongono alcune fondamentali linee di azione di natura strategica per rilanciare la competitività delle imprese ricettive del frusinate. Le azioni proposte sono sia di *carattere sistemico-territoriale*, ovvero riguardanti il territorio del frusinate (con particolare riferimento alle sue componenti istituzionale ed economica) e i suoi rapporti con l'esterno, sia di *carattere sistemico-aziendale*, attinenti cioè agli aspetti gestionali e organizzativi delle imprese ricettive locali e ai loro rapporti con l'ambiente competitivo di riferimento.

L'attuazione di entrambe le tipologie di azioni costituisce il presupposto per la fattiva realizzazione di un generale rinnovamento del management ricettivo del frusinate e – al contempo – una fondamentale condizione per elevare la competitività del territorio del frusinate nel mercato turistico nazionale e internazionale.

1. Il metodo di ricerca e le tecniche di management prescelte

1.1 La metodologia di ricerca

L'impostazione complessiva dello studio segue la metodologia della *case study research* (Yin, 2003), adottando un approccio di analisi di tipo quali-quantitativo, che ben si adatta alla tipologia e alle finalità conoscitive della presente indagine (Eisenhardt, 1989; Edmondson e McManus, 2007). La ricerca è stata svolta in due fasi, di seguito sintetizzate.

La prima fase è d'indagine preliminare. Essa ha previsto i seguenti due *step*:

- a) Analisi della letteratura economico-aziendale e di management attinente ai temi oggetto della ricerca. Quest'analisi ha permesso di tracciare un *framework* teorico di riferimento, grazie al quale è stato possibile individuare alcune tecniche di management o modelli di pianificazione strategica utilmente applicabili, a livello sia di territorio sia di impresa, per i fini conoscitivi della presente ricerca. Questi modelli trovano applicazione nella seconda fase della ricerca dedicata al *case study*, ossia al comparto ricettivo della provincia di Frosinone intesa come destinazione turistica. Lo scopo principale dell'applicazione - e dell'analisi delle tecniche di management prescelte - alla realtà indagata è quello di elevare la conoscenza e la comprensione degli operatori ricettivi locali riguardo alle problematiche gestionali e organizzative che investono questa particolare impresa in un contesto ambientale certamente più complesso rispetto al passato. Per questo *step* sono stati consultati studi accademici nazionali e internazionali, relazioni a convegni e articoli anche di taglio divulgativo sull'argomento, nonché database ed emeroteche virtuali;
- b) Analisi ed elaborazione di dati e informazioni provenienti da fonti secondarie, al fine di definire il contesto di riferimento della ricerca, ovvero il sistema turistico della provincia di Frosinone, con particolare riferimento all'offerta alberghiera ed extra-alberghiera. Quest'analisi ha consentito di individuare le principali caratteristiche dell'ospitalità locale e di valutarne, anche in chiave dinamica, le coerenze rispetto alle evoluzioni in atto nel turismo. In questo *step* ci si è avvalsi di più fonti documentali (in particolare: Istat, Banca d'Italia, Enit, Ont ed Osservatorio Regionale del Turismo).

Sulla base delle succitate analisi, nella seconda fase della ricerca è stato possibile elaborare il *case study*, considerando gli aspetti sia micro (ossia le singole imprese ricettive locali) sia macro (ossia il territorio del frusinate), nella loro valenza disgiunta così come nelle loro reciproche relazioni e attinenze con gli aspetti economici e sociali. *In primis*, si è identificato l'attuale posizionamento competitivo della provincia di Frosinone intesa come destinazione turistica e si è, quindi, analizzato il ruolo del contesto territoriale locale per la competitività del comparto alberghiero ed extra-alberghiero. In questo ambito, l'applicazione dei modelli di management prescelti alla realtà indagata ha consentito, altresì, di individuare possibili percorsi di sviluppo del potenziale turistico della provincia. La fattiva realizzazione di tali percorsi è stata approfondita anche attraverso un'analisi di *benchmark*, svolta a livello nazionale e internazionale, al fine di dare evidenza ad alcune *best practice*, cui potersi riferire.

Successivamente, si è proceduto ad analizzare, a livello aziendale, gli ambiti di applicazione delle tecniche di management prescelte, facendo emergere problemi specifici delle imprese ricettive locali e discutendo di loro possibili soluzioni.

Questa seconda fase della ricerca si è avvalsa di indagini su campo, interviste a interlocutori privilegiati, ricerche empiriche specialistiche e elaborazione delle informazioni tratte dall'applicazione dei prescelti succitati modelli di management alla realtà locale indagata.

Entrambe le fasi della ricerca hanno consentito di realizzare un'adeguata analisi, anche in chiave dinamica, del posizionamento competitivo delle imprese ricettive operanti nel frusinate, offrendo più informazioni per la pianificazione di appropriate azioni per il rinnovamento del servizio ricettivo locale e, più in generale, dell'ospitalità della provincia.

1.2 La relazione tra management, sostenibilità e competitività

Il *framework* teorico preso a riferimento per l'analisi si basa sui fondamenti dell'economia aziendale e del management e prevede un'interconnessione tra la problematica della competitività e lo sviluppo sostenibile. In questo ambito, diamo enfasi ai seguenti principi, o concetti *basic* del *management aziendale*: organizzazione e gestione sistemica, mutuo adattamento e responsabilità sociale, con particolare riferimento al ruolo che questi concetti giocano nell'attuale dinamica competitiva che investe imprese, destinazioni turistiche e territori (Paniccchia, 2012; Paniccchia *et al.*, 2013).

Oggi, quale saliente caratteristica della competitività in ambito ricettivo, si registra l'importanza assunta dal territorio nel confronto concorrenziale tra destinazioni turistiche, a livello sia nazionale sia internazionale. Anche i contesti territoriali locali devono dunque dimostrarsi componenti co-evolutive del più vasto sistema economico e sociale, trasmettendo stimoli comprensibili al loro esterno.

Nella letteratura sono consolidati i modelli di analisi (e.g. Barney, 1997; Ritchie e Crouch, 2003; Pechlaner *et al.*, 2012) che utilizzano gli approcci propri dell'economia aziendale per interpretare l'ambiente competitivo della destinazione turistica attraverso la mappatura delle relazioni esistenti tra una destinazione, i principali elementi del sistema turistico e le altre località turistiche. Per far questo, diventano ottimi strumenti la prospettiva sistemica dell'impresa e quella co-evolutiva del rapporto tra impresa e ambiente di riferimento ⁽¹⁾.

Secondo questo approccio, l'ambiente competitivo include le imprese turistiche che forniscono alla destinazione l'insieme dei beni e servizi che danno vita all'esperienza turistica. Gli altri attori presenti in questo ambiente sono i fornitori, il canale di intermediazione e i consumatori. Dato che le risorse materiali sono "date", la competitività della destinazione molto dipende dalle condizioni di *governance* che si determinano in virtù dell'agire delle imprese e delle azioni degli altri *stakeholder*, quali le amministrazioni locali e la popolazione residente (Sheehan e Ritchie, 2005).

In accordo con quanto sopra riferito, per i fini della presente ricerca si analizza, di seguito, la relazione tra imprese ricettive, territorio di riferimento e ospite/turista, avendo

(1) Il termine "co-evoluzione", mutuato dagli studi antropologici e biologici, indica quel processo nel quale lo sviluppo di due specie "A" e "B" è interdipendente, in quanto i cambiamenti dell'una sono alla base dei cambiamenti dell'altra e viceversa. Due specie interdipendenti, quindi, tendono ad evolvere reciprocamente in un ciclo senza fine, co-generando nuove capacità (Ehrlich e Raven, 1964). Nelle discipline economico-aziendalistiche, questa impostazione è particolarmente enfatizzata in alcuni più recenti studi, soprattutto olandesi ed anglosassoni. Si veda, in proposito, Paniccchia (2002).

particolare riguardo alle loro reciproche relazioni e influenze sulla competitività e sulle connesse possibilità di rinnovamento delle imprese ricettive.

Uno degli snodi da cui partire è il concreto riconoscimento di un rapporto dialettico co-evolutivo tra l'impresa e il più vasto sistema dell'economia e della società. Trattasi di rapporto sovente non facile, in cui possono verificarsi contraddizioni, discontinuità con reciproche disfunzionalità dovute a incapacità proprie delle parti in gioco (Benson, 1977; Hrebiniak e Joyce, 1985; Cafferata, 2009a; Abatecola, 2012). In tal senso, c'è una reciproca dipendenza, che ha, inevitabilmente, delle importanti ricadute sulla competitività, così come sulle possibilità di rinnovamento di singole imprese, settori e territori (Paniccchia, 2012; Abatecola, 2013).

L'importanza dell'adattamento reciproco per la competitività duratura

Dal carattere della dialetticità emerge l'importanza della capacità di mutuo adattamento nella reciproca evoluzione tra sistemi (co-evoluzione), ossia di reciproca disponibilità a risolvere problemi, nonché dell'apprendimento che ne è alla base (Paniccchia, 2006).

A prescindere dalle loro dimensioni, i sistemi, siano essi aziende o destinazioni turistiche o territori, si possono adattare in molteplici diversi modi, secondo una dinamica evolutiva che si basa su un rapporto circolare ricorsivo tra il sistema e l'ambiente di riferimento (Weick, 1969). In questa dinamica circolare si alternano fasi di conservazione a fasi di cambiamento, che possono anche comportare riposizionamenti competitivi virtuosi per l'impresa come per il territorio/destinazione, a condizione che vi sia un comune interesse ad operare attivamente insieme, risolvendo problemi e immaginando un futuro possibile.

In proposito, anche una gestione integrata dei fattori tempo e conoscenza, può, non da ultimo, offrire un contributo. Nella ricerca di un adeguato posizionamento competitivo, infatti, la conoscenza da sola non basta, come da noi argomentato altrove (Paniccchia, 1999; 2002). Su questa visione, ancora un po' trascurata dagli addetti ai lavori, rimarchiamo solo che, senza una prospettiva temporale orientata al futuro, può diventare tutto più difficile, anche il pur sempre necessario sapiente uso del *basic del management*.

Se pensiamo all'importante relazione che lega il turista al territorio da molteplici punti di vista, possiamo ben capire quanto il territorio sia importante particolarmente per l'impresa ricettiva: una vera preziosissima risorsa che richiede grande attenzione, giacché esso diventa, di per sé, fattore fondamentale della propria produzione e ingrediente principale della propria identità culturale, con la quale esprimere una sua diversità nel contesto competitivo.

Nel rapporto di co-evoluzione impresa ricettiva-territorio, la capacità di mutuo adattamento ha in sé l'essenza stessa della competitività. Ricordiamo, al riguardo, che il territorio – e soprattutto le sue componenti economica e istituzionale – non è affatto neutrale, specie per l'impresa ricettiva che in esso si è insediata; esso, al contrario, opera e gioca un ruolo delicato ed ambivalente (Paniccchia *et al.*, 2010; Schillaci e Longo, 2010).

In questa ottica, se è chiara l'importanza del territorio per l'impresa ricettiva, come sopra argomentato, è parimenti non meno importante il ruolo dell'impresa per il territorio, giacché essa rappresenta, per quest'ultimo, una variabile strategica fondamentale.

Ne emerge rafforzata l'idea dell'organizzazione e gestione sistemica dell'impresa come del territorio, così come di loro possibili aggregazioni (Pilotti, 2011; Franch e Martini, 2013; Paniccchia *et al.*, 2013). Questa idea non persegue logiche di sfruttamento del territorio in vista di transitori, quanto dubbi, profitti, ma, al contrario, ben più alte finalità di cooperazione sinergica tra tutti gli attori in gioco, generatrice di nuova progettualità condivisa e dunque di "valore condiviso".

Come adattarsi? Per quel che concerne l'impresa, riuscire ad adattarsi in modo efficace presuppone ricerca di un proprio assetto sistemico. Infatti, talvolta, anche le migliori idee possono non avere futuro in presenza di resistenze culturali, approssimazioni gestionali, scelte poco o per nulla razionali. Piuttosto, è da incoraggiarsi lo sviluppo di un sistema di relazioni locali, *in primis* con i *decision maker* territoriali.

Per quel che concerne il territorio, il concetto di assetto sistemico diventa oltremodo fondamentale. Basti solo considerare il ruolo sempre più rilevante delle molteplici dimensioni del territorio, non ultime quella sociale e culturale, nell'attuale dinamica competitiva, a livello sia nazionale sia internazionale.

Ribadiamo, enfatizzandolo, il senso profondo che il territorio ha per l'impresa ricettiva. Una ricettività di qualità, infatti, non potrà fare a meno di una oculata amministrazione del territorio, che è peraltro la vera risorsa scarsa. Ciò ci porta a considerare attentamente la problematica della sostenibilità dello sviluppo (Brundtland, 1987; Tonini, 2010), di cui diventa diretta emanazione la sostenibilità dello sviluppo turistico, nonché il suo legame con la responsabilità sociale: un territorio può diventare sostenibile, anche in chiave di sviluppo turistico, a condizione che venga garantito il suo impianto etico. E' su questa base che poggia la fattiva realizzazione, per le imprese come per i territori, di obiettivi di efficacia economica, sociale e ambientale, come ben argomentato nel Codice Mondiale di Etica del Turismo (Paniccia, 2012).

Va da sé che, per la competitività duratura dell'impresa, particolarmente l'impresa ricettiva, oltre all'economicità della gestione diventa ancora più centrale il ruolo del territorio come "destinazione turistica sostenibile". Da un lato, il territorio va rispettato in tutte le sue valenze; dall'altro, esso richiede di essere governato secondo chiari criteri di efficienza e efficacia, nonché chiaro coinvolgimento della comunità locale nei processi decisionali. In questo senso, anche la dimensione etica del rinnovamento dell'impresa ricettiva non va trascurata (Tagliagambe, 2003).

Da ciò discende l'importanza della responsabilità sociale e delle connesse possibilità di vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2007). Vi è, peraltro, un'elevata convergenza, nella dottrina economico-aziendale italiana, sulla possibilità di un agire d'impresa e di comportamenti di consumo ispirati non solo da mere motivazioni economico-utilitaristiche, ma anche, e soprattutto, da motivazioni etiche (e di responsabilità) verso le generazioni future.

Anche – e particolarmente – nel turismo, la condivisione di valori di fondo (etici, culturali e morali) e il patrimonio di conoscenze di tutti gli attori coinvolti sono la premessa per uno sviluppo sano. Non può esistere, infatti, una produzione di valore, economico, sociale e ambientale, senza concertazione tra più soggettività, particolarmente per le proprie rispettive competenze, tra *decision maker* aziendali e *policy maker* territoriali (Caselli, 2007; Pechlaner, 2012). Va da sé che, anche nei momenti più critici, ora di crisi ora di sviluppo, l'investimento nelle relazioni cooperative è il più prezioso (Barnard, 1938).

L'importanza della cooperazione per l'osmosi, dentro i sistemi e tra sistemi, è notoriamente ben radicata nell'approccio allo sviluppo sostenibile che ci propone l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO). Tuttavia, non è difficile ricavare dalla realtà che non sono molti i territori in cui l'integrazione si realizza o trova piena applicazione. In Italia, ancora meno (Ruozi *et al.*, 2005).

L'attitudine imprenditoriale al rinnovamento

L'adattamento nella co-evoluzione tra l'impresa e il territorio in cui essa si è insediata assurge a particolare rilievo proprio per l'impresa ricettiva, soprattutto oggi, a fronte delle sollecitazioni di rinnovamento ad essa rivolte. Rinnovamento anche per l'impresa

ricettiva significa crescita, anzitutto qualitativa, poi – eventualmente – dimensionale. Esso è manifestazione di imprenditorialità, di attitudine imprenditoriale dell'imprenditore anzitutto. L'attitudine imprenditoriale degli operatori ricettivi si manifesta nella capacità di realizzare – e amministrare al meglio delle proprie possibilità – innovative combinazioni e ricombinazioni di risorse e bisogni da soddisfare.

L'attitudine imprenditoriale, dunque, può manifestarsi in modi diversi. Non tutti gli imprenditori, infatti, scelgono e decidono allo stesso modo. In ogni caso, la valutazione della convenienza ad imboccare un determinato percorso di sviluppo della originale *business idea*, tra i diversi possibili (Normann, 1979), richiede di essere basata su un corretto calcolo economico, che ha in sé, anche e soprattutto, una importante valenza sociale (Paniccia, 2012).

Il posizionamento competitivo dell'impresa ricettiva in ambito turistico presuppone un percorso di crescita basato su una precisa, quanto impegnativa, strategia di sviluppo qualitativo del servizio ricettivo, finalizzato a rafforzare il *core business* dell'impresa, ovvero l'attività di alloggio e vitto per gli alberghi; mentre, per le strutture complementari, l'attività di alloggio e, laddove prevista, quella del vitto. Ciò mediante la fattiva realizzazione di attività turistico-esperienziali da concepirsi come fortemente interrelate e di supporto all'attività principale dell'impresa ricettiva, che resta quella del servizio alberghiero o extra-alberghiero.

Un simile posizionamento può, dunque, realizzarsi a condizione che vi sia, anzitutto, una tensione imprenditoriale a sviluppare l'attività ricettiva in chiave di sostenibilità anche turistica, ponendo attenzione, nell'adattamento, all'insieme di coerenze dinamiche tra impiego di risorse, produzioni realizzate e bisogni della collettività. In questa ottica, l'impresa ricettiva è chiamata non già ad isolarsi, bensì ad integrarsi nel contesto territoriale locale, curandone le tipicità rurali e le tradizioni storiche e culturali, per esaltarle nella propria offerta di beni, servizi ed esperienze di vita.

In sintesi di quanto sopra delineato, emerge forte l'esigenza di un rinnovamento che sia anzitutto di natura culturale, oltre che di metodo, che porti al superamento di logiche individualistiche e di comportamenti isolati, nonché di scelte che hanno poco o nulla di razionale, nell'impresa come nell'amministrazione pubblica. In proposito, insistiamo sul fatto che una sapiente applicazione del *basic del management* può tornare utile.

1.3 Le tecniche di management prescelte

L'identificazione di una relazione tra management, sostenibilità e competitività non è stata oziosa ma, al contrario, ha permesso di approdare alla scelta di alcuni modelli di management appropriati in relazione alle nuove sfide competitive con cui anche le imprese ricettive debbono confrontarsi.

La scelta dei succitati modelli considera il fatto che il fattore “ubicazione”, soprattutto per le imprese ricettive, come per le ristorative, è una componente fondamentale della loro stessa produzione. Tali imprese, pertanto, risultano particolarmente influenzate sia dalle caratteristiche fisiche e naturali del territorio in cui si sono insediate, sia dalle scelte che da esso emergono.

Più nel dettaglio, la scelta dei modelli di management è stata da noi operata facendo riferimento a due livelli di analisi: territorio e impresa. La loro applicazione – e relativa discussione – si basa sulla visione sistemico/co-evolutiva dell'impresa come del territorio, coerentemente con i fini conoscitivi della presente ricerca e delle più avanzate prospettive di analisi sull'argomento.

Per l'analisi dell'influenza del territorio nella definizione della strategia e delle politiche di gestione e organizzazione delle imprese ricettive si è fatto riferimento all'analisi SWOT, alla matrice del Boston Consulting Group (BCG), nonché alla matrice di Weaver. La scelta di questi modelli si fonda sul fatto che il fattore "ubicazione", soprattutto per le imprese ricettive, come per le ristorative, è una componente fondamentale della loro stessa produzione. Esse, pertanto, risultano particolarmente influenzate sia dalle caratteristiche fisiche e naturali del territorio in cui si sono insediate, sia dalle scelte che da esso emergono.

L'applicazione della matrice BCG ai poli di attrazione turistica del frusinate ha consentito di individuare possibili strategie di sviluppo del potenziale turistico della provincia. Questa analisi è stata approfondita mediante applicazione, alla realtà territoriale indagata, dell'analisi SWOT e della matrice di Weaver. Si è così data evidenza, da un lato, dei punti di forza e di debolezza, nonché delle opportunità e minacce, su cui vale la pena concentrarsi; dall'altro lato, delle condizioni di contesto che debbono sussistere per rilanciare la competitività delle imprese ricettive del frusinate, nonché di alcune *best practice* cui potersi riferire.

A livello di impresa, i modelli di management prescelti sono stati classificati in relazione a tre problematiche, la cui soluzione costituisce presupposto non solo per un fattivo rinnovamento delle imprese ricettive del frusinate, ma anche per un più adeguato sviluppo turistico del contesto territoriale locale. Di seguito si schematizzano le succitate problematiche e per ciascuna di esse si indicano i modelli di management prescelti:

- Definizione delle relazioni nell'ambiente competitivo:
 - 1) Analisi sistemica nello spazio;
 - 2) Analisi PEST;
 - 3) Ciclo di vita del settore.

- Coordinamento dei processi aziendali e sviluppo della competenza dell'accoglienza:
 - 1) Catena del valore;
 - 2) Quinta disciplina;
 - 3) Road Mapping.

- Valutazione delle performance d'impresa:
 - 1) Revenue Management;
 - 2) Cost Accounting.

Questi modelli, nel loro insieme, si sono rilevati esplicativi non solo per l'identificazione del posizionamento competitivo attuale e prospettico del territorio del frusinate nel mercato turistico, ma anche per gettare nuova luce sul ruolo delle imprese ricettive in esso operanti e sulle correlate possibilità di rinnovamento.

2. Evoluzioni nel turismo e competitività delle imprese ricettive

2.1 Tendenze nella domanda di ospitalità e nell'offerta ricettiva: rafforzare la cultura dell'accoglienza

In Italia si assiste oggi ad una straordinaria evoluzione, non solo quantitativa, ma anche qualitativa della domanda di turismo. Il cambiamento coinvolge molti segmenti dell'offerta (Ruozi, 2010). Particolarmente, nuovi scenari sembrano profilarsi alla qualificazione dei servizi alberghieri (Wei *et al.*, 2001; Gjelsvik, 2002; Matzler *et al.*, 2005; Lashley e Rowson, 2007; Paniccchia *et al.*, 2007; Paniccchia e Valeri 2010).

Evoluzioni nella domanda di ospitalità

Il ridimensionamento del movimento turistico nel mondo, che ha caratterizzato il 2009, sembra essere lontano, poiché il 2012 ha visto un aumento del 4%, rispetto al 2011, nel numero dei turisti a livello mondiale, raggiungendo quota 1.035 miliardi di viaggiatori. Inoltre, recenti dati mostrano come i primi 8 mesi del 2013 abbiano fatto registrare un aumento del 5% rispetto allo stesso periodo del 2012 ⁽²⁾.

È, quindi, ragionevole prevedere che il tempo libero sarà sempre più una “realtà” e svolgerà un ruolo sempre più importante – in quantità e qualità – per lo sviluppo delle attività ricettive, nei paesi più evoluti e in quelli di recente sviluppo.

A questo aspetto quantitativo, già di per sé critico, si è associato, nel corso degli ultimi anni, un importante cambiamento nella composizione della domanda, che ha registrato una crescita di persone che viaggiano per motivi turistici, con un coinvolgimento emotivo evidentemente differente rispetto alla tradizionale clientela *business*. Ciò trova conferma nei dati sugli arrivi e sulla spesa in Italia di turisti stranieri. L'Italia, infatti, si colloca al 5° posto per gli arrivi internazionali e al 6° posto per gli introiti valutarie nella graduatoria 2012 delle destinazioni turistiche mondiali più frequentate elaborata dall'UNWTO World Tourism Barometer. Rispetto al 2011, l'Italia conferma la posizione per gli arrivi, mentre cede a Macao il suo 5° posto per gli introiti valutarie.

In più, il movimento turistico, sia italiano sia straniero, sta assumendo sempre più la connotazione di un turismo d'“*élite*”, non già di “*massa*”: il turista è oggi molto attento alla qualità del proprio tempo libero da dedicare all'esperienza turistica e dimostra una accentuata sensibilità agli aspetti più culturali e esperienziali della propria vita, aperto alla riscoperta del territorio e delle sue autenticità, incline a stringere rapporti più stretti con le collettività umane locali, nonché sempre più orientato a ridurre i *tempi di soggiorno*, moltiplicando i periodi di vacanza nell'anno.

Evoluzioni nell'offerta ricettiva

A fronte di queste importanti evoluzioni della domanda, le imprese ricettive italiane si trovano a dover affrontare sfide concorrenziali sempre più impegnative. Prima fra tutte

(2) In particolare, dopo una crescita media annua del 7% tra il 2004 e il 2008, nel 2009 gli arrivi internazionali nel mondo sono diminuiti del 4% rispetto al 2008, raggiungendo una quota pari a 880 milioni. Dal 2010 si è invece registrata una crescita che ha portato agli attuali valori (UNWTO, 2008-2013).

quella del rinnovamento del proprio business per dare risposte efficaci ai nuovi e/o rinnovati bisogni di qualità dell'esperienza turistica, caratteristici del nostro tempo.

Non a caso le forme di offerta ricettiva sono in aumento e la competitività sollecita giochi sinergici tra imprese e territori attraverso la cooperazione a molteplici livelli (impresa, contesto locale e internazionale).

Anche in Italia stiamo effettivamente assistendo ad una interessante dinamica evolutiva all'interno dello stesso settore ricettivo. Il motore di questa dinamica è la pressione esercitata dalle imprese ricettive extra-alberghiere.

Secondo le più recenti rilevazioni ⁽³⁾, le imprese extra-alberghiere hanno registrato uno straordinario sviluppo quantitativo particolarmente nel triennio 2005-2008 (+ 10% nel 2008 rispetto al 2005), anche dimostrando un maggiore dinamismo rispetto agli alberghi nell'adattarsi alle evoluzioni in atto. Accanto, infatti, alla straordinaria crescita negli ultimi anni del numero di agri-turismi (pari nel 2008 a più di 15.465 e a ben 17.143 nel 2011), si riscontra un graduale sviluppo di innovative formule ricettive che danno importanza ad un rinnovato senso del territorio, attente ai valori ambientali e sociali dei luoghi e - per questo - molto apprezzate a livello internazionale (Paniccia, 2012). Ne costituiscono una evidenza le molteplici iniziative imprenditoriali di appropriate ristrutturazioni/riqualificazioni per uso turistico di antichi casali rurali, così come di residenze d'epoca ubicate al centro di città d'arte anche minori, nonché interi borghi storici trasformati in "alberghi diffusi", che presuppongono cambiamenti talvolta anche radicali dei modelli tecnico-organizzativi rispetto a quelli in uso negli alberghi tradizionali.

Ci sembra interessante sottolineare, per i fini del presente rapporto di ricerca, come ciò stia accadendo, entro le regioni, in località che sono al di fuori da quelle ristrette e note aree territoriali storicamente a "vocazione" turistica che, nel tempo, hanno subito una concentrazione dei flussi turistici fino ad un turismo di massa, il più delle volte non sostenibile (le aree costiere in generale come anche le più famose città d'arte).

L'emergere di questi fenomeni di trasformazione delle attività ricettive in chiave innovativa non è un caso ma, al contrario, conferma appieno le ampie possibilità di miglioramento del management alberghiero a fronte delle richiamate evoluzioni della domanda turistica.

Non si possono, inoltre, trascurare le pressioni esercitate da altre imprese e/o attività in qualche modo alternative alle strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere), che parimenti offrono servizi di ospitalità alberghiera (ad esempio, i centri per il benessere fisico e i parchi tematici che, nel 2010, pesavano rispettivamente il 9% ed il 3% rispetto alle altre tipologie imprese turistiche). E' la così detta industria dell'intrattenimento (*entertainment*), il cui enorme sviluppo è sotto gli occhi di tutti. Si tratta di servizi legati all'uso del tempo libero e - per questo - in competizione anche con gli alberghi nell'acquisizione delle preferenze dei consumatori.

Altresì, non sono irrilevanti le emergenti formule *low-cost*, che favoriscono la mobilità nel mondo e il ruolo vieppiù importante delle imprese di intermediazione commerciale nella gestione dei flussi turistici (agenzie di viaggio) e dei *tour operator* nella selezione degli alberghi (Murphy e Tan, 2003).

(3) Al riguardo, si fa riferimento alle indagini pubblicate periodicamente dall'Istat, resi disponibili i dati sulla capacità delle strutture ricettive e sul movimento dei clienti nelle strutture ricettive. I dati sono stati rilevati rispettivamente attraverso le indagini sulla "capacità degli esercizi ricettivi" e sul "movimento dei clienti negli esercizi ricettivi". I dati sono disponibili e consultabili nell'ambito dei database dell'ISTAT, *on-line* alla pagina web <<http://dati.istat.it/?lang=it>>.

L'importanza della cultura dell'accoglienza

Rispetto al quadro sopra delineato, le imprese alberghiere italiane, benché rappresentino un importante soggetto di offerta nel comparto ricettivo in Europa, non appaiono posizionate al meglio. Il problema non è tanto di natura quantitativa o solo strutturale, quanto piuttosto di natura culturale: di *cultura dell'accoglienza*. Da recenti rilevazioni Eurostat, si ricava che, nel 2013, l'Italia – con circa 33.728 strutture alberghiere – si colloca al terzo posto in Europa dopo la Germania (con 35.511 unità) e il Regno Unito (con circa 38.996); mentre, è al primo posto per numero di posti letto (con oltre 2.250.000 posti letto, pari a quasi il 18% del totale dei posti letto nel territorio dell'UE)⁽⁴⁾. Un patrimonio immobiliare non trascurabile per l'economia nazionale che tuttavia in molti casi richiederebbe diffuse opere di ristrutturazione e riqualificazione (Cafferata *et al.*, 2011).

Il contributo economico generato dal settore alberghi e ristoranti in Italia, rispetto a tutti gli altri settori, è pari al 3,84% e la media degli occupati è pari a 4,92% (Centro Studi Confindustria 2009).

Dal punto di vista dimensionale, ad eccezione di un esiguo numero di grandi gruppi alberghieri con capitale di comando prevalentemente estero, è la *piccola dimensione* e la struttura prevalentemente familiare degli assetti proprietari a caratterizzare le nostre imprese alberghiere (Istat, 2012). La dimensione media degli alberghi italiani è decisamente più piccola rispetto ai maggiori concorrenti del Mediterraneo, nonostante l'aumento dei posti letto per albergo registrato negli ultimi anni (da 55,6 letti per albergo nel 2005 a 65 nel 2008 e fino ai 66,7 del 2012).

Questo quadro già fa risaltare alcuni problemi, massimamente legati alla piccola dimensione delle imprese. Anzitutto, si rileva una non adeguata gestione degli spazi all'interno dell'edificio (più camere nel medesimo spazio). A ciò si aggiunga il generale scarso livello di impiego di tecnologie all'interno degli spazi (ad esempio collegamento Internet). Ne risulta, giocoforza, un'ospitalità di bassa qualità, spesso offerta ad un prezzo relativamente troppo elevato (Benevolo e Grasso, 2005).

Nell'ultimo decennio, alcuni passi sono stati fatti dal punto di vista della specializzazione delle strutture (edifici) e del *facility management*. Esiste oggi una non trascurabile varietà di tipologie di albergo (city hotel, resort, golf hotel, SPA, airport hotel, conference hotel, casinò hotel, hotel de charme), che rispondono ad una domanda differenziata di ospitalità comunque consistente.

Tuttavia, questi non sono gli unici, né i più rilevanti, problemi per la competitività delle piccole e medie imprese alberghiere italiane (Rispoli, 2001).

A fronte di aspettative dei clienti sempre più elevate, di una concorrenza sempre più forte e di una sorta di omologazione del mercato, che vede la stessa offerta replicata da migliaia di imprese anche extra-alberghiere, ciò che ci si aspetterebbe dagli alberghi italiani non è solo la capacità di offrire uno "spazio", sia pure strutturalmente ben organizzato, in cui accogliere gli ospiti, considerati tutti uguali. Occorre – anche e soprattutto – un miglioramento qualitativo, inteso come capacità di venire incontro anche alle nuove *richieste di esperienza turistica*. Ciò si rende possibile non già isolandosi dal contesto territoriale di riferimento, bensì valorizzando responsabilmente, anche nei propri processi decisionali e gestionali, le risorse umane, immateriali e materiali che esso offre. In questo, l'attenzione agli *stakeholder territoriali* svolge un ruolo importante.

(4) Elaborazioni dal database Eurostat, disponibile on-line all'indirizzo web <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>.

Non è questo un compito facile. Tuttavia, *l'albergo non è l'unica soluzione di ospitalità disponibile*; al contrario l'impresa alberghiera deve lottare per accrescere la propria capacità competitiva ed essere così scelta tra le non poche soluzioni di ospitalità oggi esistenti.

Migliorare la *cultura dell'accoglienza* è importante per molti territori e molte destinazioni turistiche del nostro Paese e lo è ancor più se si pensa alla progressiva perdita di competitività internazionale del settore turistico italiano, nel cui ambito la qualità dei servizi alberghieri e extra-alberghieri gioca un ruolo di primo piano.

2.2 La sfida dei nuovi mercati turistici: una opportunità per crescere

L'apertura a livello globale delle destinazioni ha permesso ai territori di essere visitati da un numero sempre maggiore di turisti, provenienti da un numero crescente di paesi. Da anni si parla dei mercati BRICS come di mercati potenzialmente più interessanti per le destinazioni turistiche, poiché sono quelli che hanno registrato i maggiori tassi di crescita economica, facendo emergere uno straordinario numero di nuovi viaggiatori appartenenti a classi sociali molto simili tra loro, che tuttavia richiederebbe maggiore attenzione dagli addetti ai lavori. Prova ne è in Italia la carenza di indirizzi di politica turistica capaci di agevolare la penetrazione di questi mercati da parte delle imprese. Non c'è politica turistica appropriata senza una conoscenza oltremodo approfondita dei profili socio-culturali di questi nuovi viaggiatori. Ciò vale anche per coloro che amministrano le imprese ricettive. Più motivi fanno di questi mercati una opportunità per crescere: numero di abitanti, reddito, propensione al viaggio e, in alcuni casi, legami socio-culturali con l'Italia. Resta beninteso fermo il concetto che non c'è alcuna possibilità di sviluppo per qualsivoglia attività turistica del nostro paese senza integrazione culturale e l'interculturalità presuppone capacità elevate di conoscenza (a partire dalla lingua) e di adattamento reciproco.

Con l'intento di contribuire ad elevare la conoscenza di alcuni mercati particolarmente strategici per il nostro paese, di seguito si analizza il movimento dei turisti provenienti da Brasile, Russia e Cina verso l'Italia, evidenziandone, in particolare, le implicazioni per gli operatori turistici della provincia di Frosinone. A tal fine, si utilizzeranno alcuni dati di nostre recenti ricerche sull'argomento (Paniccia e Basciano, 2013; Roma Capitale, 2013).

Brasile

La dinamica sociale ed economica di questo immenso stato del continente sud americano, negli ultimi 6 anni ha subito una straordinaria evoluzione: il reddito medio della popolazione è aumentato del 66%, portando 26 milioni di persone a salire nella classe media del paese.

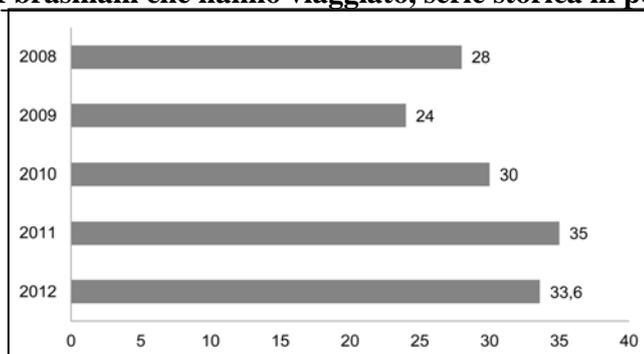
Nell'anno 2011, l'economia brasiliana è diventata la sesta al mondo, superando il Regno Unito: questa crescita repentina, accompagnata allo stesso tempo da un tasso di inflazione in ascesa, ha contribuito a far perdere negli ultimi 3 anni, al dollaro americano, circa il 40% del proprio valore, favorendo la moneta brasiliana e, ovviamente, gli spostamenti verso questa destinazione.

Oltre a ciò vanno sottolineati i mega eventi dei quali il Brasile è organizzatore e che hanno impresso una ulteriore spinta: Giornata mondiale della Gioventù e Confederations Cup 2013, Mondiali di Calcio 2014 e Olimpiadi di Rio 2016. Anche le azioni che il governo sta portando avanti vanno in questa direzione: il presidente Dilma Rousseff ha infatti posto, al centro dell'azione politica, il Programma di Accelerazione della Crescita (PAC), che

prevede la realizzazione di grandi opere infrastrutturali e di sostegno alla produzione energetica di questo Paese (Landi *et al.*, 2013).

Questa crescita continua sta contribuendo all'ampliamento della classe media, con un aumento anche del reddito *pro capite*: il grafico seguente testimonia infatti come si sta muovendo il fenomeno del viaggio tra i brasiliani.

Figura 2.1: I brasiliani che hanno viaggiato, serie storica in percentuale.



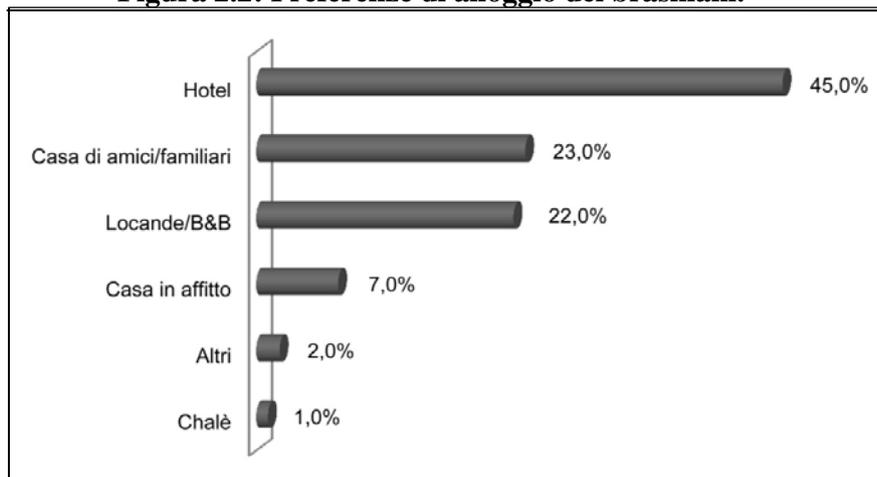
Asse x : % sul totale delle popolazione Asse y : Anno di rilevazione.

Fonte: Landi *et al.*, in Roma Capitale (2013).

Sebbene la crisi globale si sia fatta sentire, il tasso dei brasiliani vogliosi di viaggiare è andato crescendo e, secondo le ultime proiezioni, sembra sia destinato a salire ulteriormente (Landi *et al.*, 2013).

Il dato che ci mostra il grafico seguente è molto interessante ai fini di questa ricerca: il 45% dei brasiliani, infatti, preferisce soggiornare in albergo. Inoltre, i viaggiatori brasiliani, così come quelli cinesi e finanche russi, sembrano sempre più indirizzarsi verso alberghi di 3-4 stelle. Da questo punto di vista, quindi, la ricettività alberghiera del frusinate, giacché composta prevalentemente da questa tipologia di albergo, può rappresentare una potenziale importante risposta a queste nuove preferenze di alloggio, a condizione che sappia rinnovarsi ponendosi in sintonia con le istanze provenienti da questi particolari turisti.

Figura 2.2: Preferenze di alloggio dei brasiliani.



Fonte: Landi *et al.*, in Roma Capitale (2013).

Una ulteriore conferma delle opportunità che possono derivare da questo emergente mercato turistico si ritrova nella tabella successiva, che ben mette in evidenza come l'Italia

sia una delle mete straniere preferite dai turisti brasiliani, classificandosi al terzo posto, dietro Stati Uniti (privilegiata per via del cambio Dollaro-Real) e Francia.

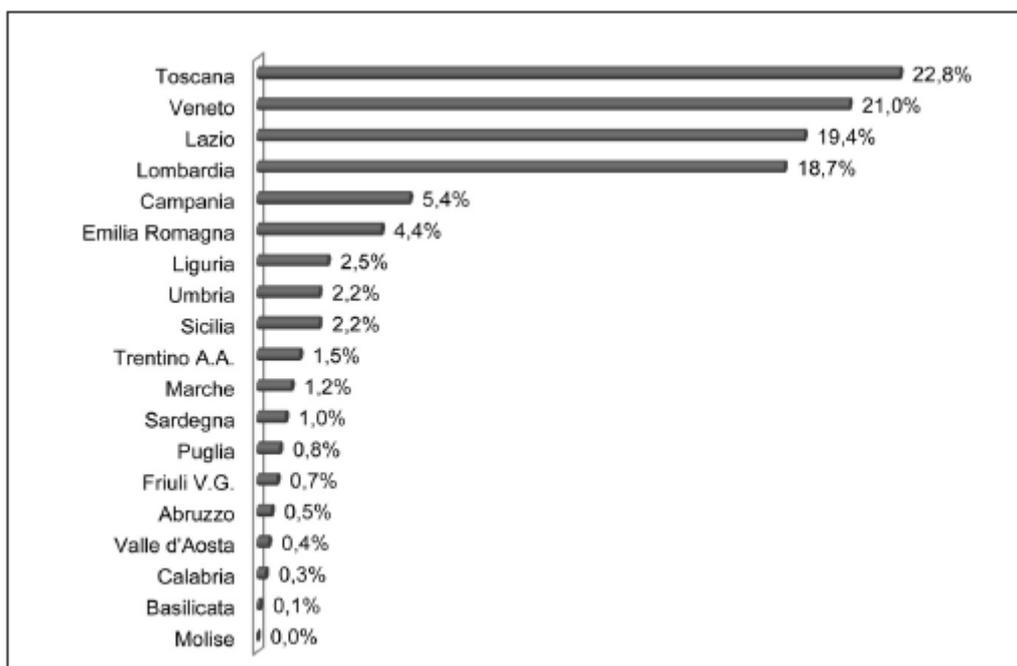
Tabella 2.1: Destinazioni turistiche lungo raggio più ambite dai turisti brasiliani.

Stati Uniti	45%
Francia	31%
Italia	29%
Spagna	20%
Gran Bretagna	18%
Portogallo	16%
Canada	15%

Fonte: Landi *et al.*, in Roma Capitale (2013).

Parimenti, è interessante notare come l'Italia mantenga il suo *appeal* sul mercato brasiliano, soprattutto in alcune regioni. In proposito, il dato per noi molto significativo è quello che vede il Lazio come terza regione di destinazione dei brasiliani (v. fig. 2.3). E' vero che la città di Roma è, anche per il turista brasiliano, il maggiore attrattore all'interno della regione Lazio ma è oltremodo vero che molti turisti brasiliani sono non solo *professional e business men*, in cerca di affari anche al di fuori di Roma, ma sono pure viaggiatori curiosi di conoscere territori che sono al di fuori dei consueti itinerari turistici italiani.

Figura 2.3: Presenze di turisti brasiliani nelle regioni Italiane.



Fonte: Landi *et al.*, in Roma Capitale (2013).

Gli aspetti quantitativi sopra analizzati ben mettono in evidenza le possibilità di crescita degli operatori ricettivi italiani in questo mercato. Ma come rendere effettive le succitate potenzialità? Molteplici sono le risposte che si possono dare, c'è però una domanda dalla quale tutti dobbiamo partire: conosciamo questi nuovi turisti? La tabella che segue riassume

e traccia i tratti del turista brasiliano, delineandole caratteristiche e peculiarità, potendo rappresentare un utile strumento in chiave di adattamento del servizio ricettivo alle desiderate esperienze di viaggio di questa particolare tipologia di turista.

Tabella 2.2: Il profilo socio-culturale del turista brasiliano.

Livello culturale	Medio-alto. <i>Post lauream</i> (43%). Laurea (32%). Licenza media superiore (19%). Licenza media inferiore (5%).
Target	Giovani studenti (15%). <i>Senior</i> (15%). Famiglie con bambini (14%). Coppie giovani senza figli (14%). <i>Professional e business men</i> (14%). <i>Single</i> (14%). Altro (14%).
Destinazioni preferite ed emergenti	Arte e cultura (60%). Combinazioni di turismi diversi (25%). Affari e congressi (10%). Terme e benessere (3%).
Fonti d'informazione preferite	Secondo l'Enit (2013), le fonti di informazioni preferite dai brasiliani sono: Esperienze amici o parenti (35%). Siti web (30%). Stampa specializzata (20%). Cataloghi (15%).
Canali di acquisto	L'82% dei brasiliani che ha deciso di venire in Italia, lo ha fatto scegliendo altri canali di vendita rispetto a quelli che hanno utilizzato un sito Internet (16%) e agli altri che hanno prenotato su un portale (2%).
Mesi preferiti per il viaggio	Dicembre, Gennaio e Luglio restano i mesi preferiti dai brasiliani per viaggiare, perché corrispondono alle vacanze scolastiche.
Propensione al viaggio	La propensione a viaggiare dei brasiliani è in costante aumento. L'avvicinamento delle classi sociali consente un reddito più alto e quindi una maggiore mobilità di flussi. Molto interessante è il segmento degli oriundi italiani, che tornano in Italia per visitare amici o parenti.
Fasce di età	La popolazione sotto i 60 anni è risultata la più attiva nei viaggi turistici (37%); seguono poi le fasce dai 45 ai 60 anni (32%), e sotto i 35 anni (27,6%).
Mezzi di trasporto preferiti	100% aereo.
Categoria di alloggio preferito	Alberghi/ <i>residence</i> (63%). Residenza di amici o parenti (23,5%). Residenza in affitto (3%). Camping/ostelli della gioventù (3%). Villaggi (2,6%). Residenza propria (2,1%). Altri (1,8%).

Fonte: nostra elaborazione su dati Enit (2013).

Da quanto sopra esposto si ricava che, anche per un imprenditore della ricettività alberghiera del frusinate, scegliere di adattare la propria offerta alle esigenze di questi nuovi turisti potrebbe essere una scelta vincente. Essi, infatti, rappresentano un mercato in crescita (i brasiliani che viaggiano sono sempre di più), amano alloggiare in hotel non necessariamente di lusso e, come meta di lungo raggio, pongono l'Italia e particolarmente la regione Lazio tra le loro preferite.

In questa ottica non è da trascurare il segmento dei brasiliani che sceglie l'Italia per tornare da amici e parenti, ama associare a queste visite la possibilità di fare *shopping* e, soprattutto, viaggia in mesi che sono di bassa stagione.

Conoscere le particolari connotazioni del profilo socio-culturale del turista brasiliano è una condizione fondamentale per riuscire ad elevare il livello di personalizzazione dei servizi offerti e – perciò - riuscire a dare risposte di qualità coerenti alle richieste. Così ad esempio, trasformare la semplice notte in hotel in un soggiorno ospitale e confortevole, potrebbe essere la chiave di volta per intercettare i flussi – di entità non trascurabile - di oriundi che tornano in Italia.

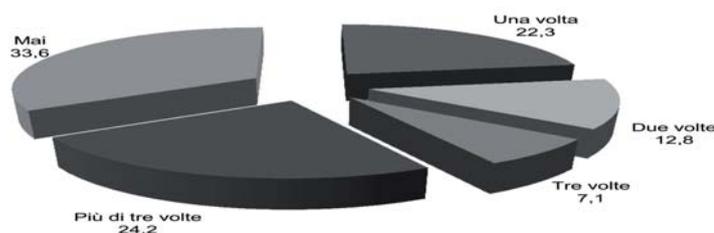
Resta tuttavia fondamentale porre sempre attenzione *in primis* alla lingua: materiale pubblicitario redatto in lingua portoghese, siti web tradotti, personale madre lingua e cortese, sono elementi imprescindibili.

Cina

La Cina è il paese più popolato al mondo e rappresenta la fonte più grande di turismo asiatico, ha da poco infatti superato il Giappone. Lo stesso discorso che si è fatto per il Brasile, vale infatti anche per il dragone rosso: 70 milioni di cinesi hanno viaggiato oltremare nel 2011, spendendo 69 miliardi di dollari, la maggior parte dei quali appartiene alla nuova classe media. L'organizzazione mondiale del turismo stima che nel 2020 i viaggiatori cinesi saranno 100 milioni con un spesa equivalente a 100 miliardi di dollari americani.

Per quanto riguarda le destinazioni lungo raggio l'Europa è una delle mete preferite dai cinesi: in particolare essi, relativamente all'Italia, fanno registrare un *trend* di crescita negli ultimi 5 anni, sia nel numero degli arrivi (+33,3%), sia nelle presenze (+28,3%). Inoltre, i dati della Banca d'Italia del 2010 indicano rispetto al 2009 una certa stabilità sia nel numero dei viaggiatori (+0,7%) sia nei pernottamenti (-0,5%) ma con una notevole crescita della spesa (+23,6%). I dati invece del 2011 indicano un incremento dei viaggiatori (+54,3%), dei pernottamenti (+15,2%) e della spesa (+30,8%).

Figura 2.4: Turisti cinesi che hanno scelto l'Europa per vacanze oltremare (Anno 2010).



Fonte: Messina e Rocca, in Roma Capitale (2013).

Così come avviene per i turisti provenienti dal Brasile, anche i flussi dei turisti cinesi, si concentrano prevalentemente su 4 regioni Italiane (Veneto, Toscana, Lazio e Lombardia) e in particolare verso Roma, Venezia, Firenze, Milano. I flussi in arrivo nel Lazio possono essere in parte attratti anche dalla ricettività del frusinate.

Tabella 2.3: Impatto degli arrivi e delle presenze della Cina sulle strutture alberghiere.

Regione	Esercizi alberghieri		Esercizi complementari		Totale esercizi ricettivi		
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	% su tot.
Abruzzo	841	2,866	34	210	875	3,076	0,09%
Basilicata	280	532	15	23	295	555	0,03%
Calabria	341	2,635	4	6	345	2,641	0,04%
Campania	17,313	30,253	851	2,857	18,164	33,11	1,88%
Emilia-Romagna	51,88	82,827	682	3,797	52,562	86,624	5,44%
Friuli	4,858	7,855	277	6,258	5,135	14,113	0,53%
Lazio	130,388	213,733	7,856	18,053	138,244	231,786	14,31%
Liguria	11,692	18,649	568	1,517	12,26	20,166	1,27%
Lombardia	197,133	335,985	1,242	3,362	198,375	339,347	20,54%
Marche	2,637	9,523	464	20,188	3,101	29,711	0,32%
Molise	87	299	5	5	92	304	0,01%
Piemonte	10,644	28,984	494	9,516	11,138	38,5	1,15%
Puglia	2,195	4,799	199	2,305	2,394	7,104	0,25%
Sardegna	1,296	3,456	134	529	1,43	3,985	0,15%
Sicilia	5,47	11,599	868	1,96	6,338	13,559	0,66%
Toscana	221,47	290,809	11,127	45,679	232,597	336,488	24,08%
Trentino	2,863	9,6	456	2,649	3,319	12,249	0,34%
Umbria	25,891	31,555	463	7,66	26,354	39,215	2,73%
Valle d'Aosta	655	1,686	48	72	703	1,758	0,07%
Veneto	241,374	316,625	10,762	33,119	252,136	349,744	26,10%

Fonte: Messina e Rocca, in Roma Capitale (2013).

Questo modo di viaggiare, visitare 4 città tutte in una volta, è caratteristico dei turisti cinesi perché il viaggio assume per loro una forte connotazione socio-culturale. Il viaggio diventa una forma di auto referenziazione, un fatto di onore e rispettabilità: vedere, fotografare e comprare quante più cose possibili, per poi tornare in patria e rivendicare il proprio status. Inoltre, con il viaggiare, i cinesi intendono dimostrare al mondo intero che la Cina è adesso tanto forte da permettere ai suoi cittadini di spendere quantità di denaro all'estero.

I tassi di crescita elevatissimi dell'economia cinese, così come per il Brasile, stanno permettendo un avvicinamento delle classi sociali a livelli medio-alti e, contemporaneamente, un incremento del reddito procapite. Una nuova *middle class*, che in Cina è già superiore a tutta la popolazione degli Stati Uniti: si stima che questo segmento raggiungerà gli 800 milioni di individui in soli 15 anni e continuerà la sua crescita (Messina e Rocca, 2013).

Ciò che è molto importante sottolineare, è che questa nuova classe di turisti cinesi, porta con sé nuovi modi di consumare il viaggio e di visitare le destinazioni. I classici stereotipi dei turisti cinesi, citati precedentemente, stanno ben presto lasciando il campo ad un *novus* turista, colto, sofisticato, figlio della crescita economica e sotto i 45 anni.

Nuovi giovani cinesi, più istruiti, con capacità di spesa medio alta, informati e attenti agli standard qualitativi dei servizi offerti: in questa nuova classe di viaggiatori asiatici, aumentano le preferenze per i viaggi mono-destinazione che vengono prenotati in maniera

autonoma grazie ad internet. Si consideri che l'80% dei viaggiatori cinesi, prima di prenotare in agenzia di viaggi o tramite Tour Operator, che restano i canali di vendita maggiormente utilizzati, sceglie la propria meta raccogliendo informazioni su internet: sono più di 500 milioni gli internauti cinesi, 200 mila dei quali si connette tramite *smartphone*, in pratica più di tutta la popolazione europea.

La sintesi seguente del profilo socio-culturale del turista cinese, può essere di ausilio per comprendere quali siano le motivazioni che spingono i turisti cinesi a muoversi, quali siano le tipologie di sistemazione preferite e quali canali usano per programmare il viaggio.

Tabella 2.4: Il profilo socio-culturale del turista cinese.

Livello culturale	Laurea (39%). Diploma (31%). Liceo (15%). <i>Post lauream</i> (11%). Scuola secondaria (4%).
Target	Uomini di affari e professionisti. Gruppi familiari o coppie con figli. Coppie senza figli/single. <i>Senior</i> . Giovani studenti.
Destinazioni preferite ed emergenti	Uomini di affari e professionisti - città d'arte dove si può fare anche <i>shopping</i> ; per la fascia più elevata, "resorts" e destinazioni esclusive. Gruppi familiari o coppie con figli - città d'arte dove si può fare anche <i>shopping</i> . Coppie senza figli/ <i>single</i> - città d'arte, dove è anche praticabile lo <i>shopping</i> . Interesse verso destinazioni nuove ed alternative. <i>Senior</i> - città d'arte dove si può fare anche <i>shopping</i> . Giovani studenti - città d'arte e di studio.
Fonti d'informazione preferite	Uomini di affari e professionisti - stampa specializzata e periodici di lusso. Gruppi familiari o coppie con figli - operatori turistici e siti web. Coppie senza figli/ <i>single</i> - Internet. <i>Senior</i> - Internet. Giovani studenti - Internet.
Canali di acquisto	Operatori turistici per via delle lunghe procedure per ottenere visti.
Mesi preferiti per il viaggio	In coincidenza con le principali festività nazionali (Febbraio e Ottobre).
Propensione al viaggio	Uomini di affari e professionisti - Elevata. Gruppi familiari o coppie con figli - Elevata. Coppie senza figli/ <i>single</i> - Molto Elevata. <i>Senior</i> - Elevata. Giovani studenti - Elevata.
Fasce di età	<15 anni 1%. 15-24 anni 20%. 25-34 anni 35%. 35-44 anni 29%. 45-59 anni 12%. <60 anni 3%.

Mezzi di trasporto preferiti	100% aereo, ma acquistando spesso tour organizzati i turisti cinesi si spostano in pullman.
Categoria di alloggio preferito	Uomini di affari e professionisti - Alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso; alberghi a 4 stelle. Gruppi familiari o coppie con figli - Prevalentemente alberghi a 4 stelle. Coppie senza figli/ <i>single</i> - Alberghi a 5 e 4 stelle. <i>Senior</i> - Alberghi a 4 stelle. Giovani studenti -Alberghi a 4 e 3 stelle.

Fonte: nostra elaborazione su dati Enit (2013).

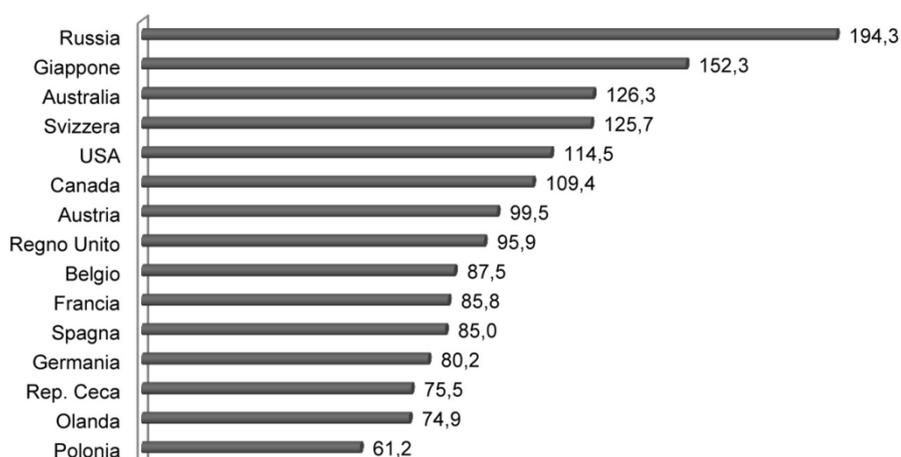
L'analisi dei profili fa emergere un ampio target di turisti cinesi, coppie senza figli – *senior* – giovani – studenti, che amano scoprire nuovi territori, visitare centri d'arte e nel contempo fare shopping. A tal proposito, se si considera la vicinanza della provincia di Frosinone con una delle più famose aree di *shopping*, il Valmontone Outlet, si comprendono le reali opportunità di crescita, anche alla luce del fatto che gli stessi turisti cinesi amano visitare località di interesse storico e artistico fuori dai consueti circuiti turistici. È oltremodo importante rilevare, ai fini dello sviluppo di questo mercato, la grande industrializzazione che connota la provincia del frusinate e che può rappresentare una attrattiva per tutto quel segmento di turisti cinesi che fanno del business la principale motivazione al viaggio. Occorre però sottolineare che andare incontro alle nuove modalità di consumo turistico cinese, *business men* o *single* che siano, significa adottare nuove politiche di management dell'ospitalità, al fine di soddisfare la crescente domanda e offrire un soggiorno di qualità.

Russia

Conoscere le esigenze turistiche del popolo russo significa anzitutto ripartire dagli accadimenti storici che hanno coinvolto tutto il blocco ex sovietico e che ne hanno condizionato la mobilità dei cittadini. Fino agli anni '90 il turista russo che si avvicinava all'Italia, lo faceva spinto solamente dalla motivazione dello *shopping*: con il miglioramento delle condizioni generali di vita e la caduta del regime socialista sovietico, si è assistito ad una nuova ondata di turisti russi, appartenenti per la maggior parte alla classe dei *business men*. Manager, professionisti, dirigenti governativi che viaggiano non più solo per il gusto di elevare il loro status, ma anche perché amanti dell'arte e del *made in Italy*. Questi individui, sebbene caratterizzati da determinati codici di comportamento che li rendono talvolta antipatici a molti, rappresentano, nel loro insieme, un importante segmento di clienti per la ricettività italiana. Basti considerare al riguardo le stime della Banca d'Italia. Esse mostrano un incremento della spesa complessiva generata da questo mercato (dai 263 milioni di euro del 2006 agli 891 milioni del 2011) cui è corrisposto anche e un incremento sia del numero dei viaggiatori, che di quello dei pernottamenti.

Secondo le statistiche del World Tourism Organization (WTO), inoltre, i turisti russi sono tra i dieci più attivi nelle spese all'estero e, come dimostrato dal rapporto Enit 2013 sulla Federazione Russa, sono anche quelli con la spesa giornaliera più alta in Italia, pari a poco più di 194 euro, contro una media di spesa del totale dei viaggiatori stranieri in Italia pari a circa 93 euro. La figura che segue sintetizza il tasso di spesa media per provenienza.

Figura 2.5: Spesa media giornaliera dei turisti stranieri in Italia.

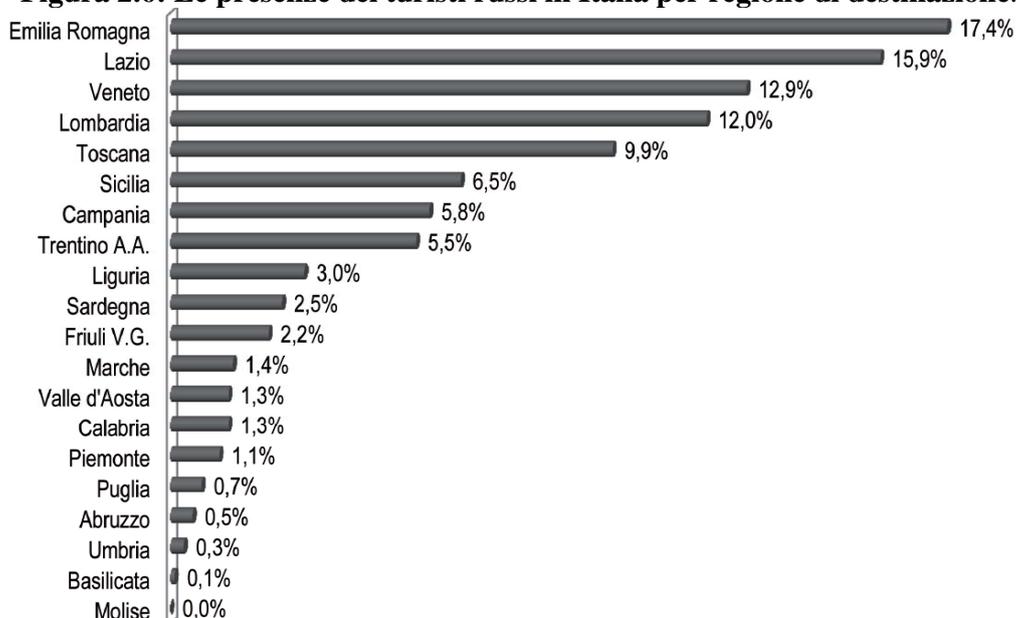


Fonte: Paniccia e Basciano, in Roma Capitale (2013).

I russi rappresentano pertanto i maggiori *spender* sul territorio italiano: la loro presenza, però, segue le stesse dinamiche dei mercati analizzati in precedenza. I flussi si polarizzano infatti attorno a poche aree territoriali: l'Emilia Romagna, gradita per il mare; la Lombardia con Milano, apprezzata per lo shopping; il Lazio molto gradito per Roma e per il polo termale di Fiuggi; il Veneto apprezzato particolarmente per la città di Venezia.

C'è anche da considerare l'emergente e molto interessante movimento turistico da altri paesi dell'ex blocco sovietico, quali particolarmente: l'Ucraina, Bielorussia, Azerbaijan e Armenia, che rappresentano una ulteriore opportunità per gli operatori d'Italia e del frusinate (Paniccia e Basciano, 2013).

Figura 2.6: Le presenze dei turisti russi in Italia per regione di destinazione.



Fonte: Paniccia e Basciano, in Roma Capitale (2013).

Di seguito è riportato il profilo dei turisti russi.

Tabella 2.5: Il profilo socio-culturale del turista russo.

Livello culturale	Medio-alto: Licenza media superiore (59,1%). Laurea (21,9%). L'interesse culturale rappresenta una delle principali motivazioni di viaggio: possibilità di imparare le lingue (anche l'inglese è poco conosciuto) e assimilare lo stile di vita europeo.
Professione	Lavoratori autonomi (33,4%). Professionisti e tecnici (15,6%). Piccoli imprenditori (14,3%). Operai e impiegati dell'industria e dei servizi a medio-bassa qualificazione (12,7%). Dirigenti d'azienda (11,8%). Lavoratori atipici (4,4%). Ritirati dal lavoro benestanti (4,1%). Operai e impiegati dell'industria e dei servizi a elevata qualificazione (3,7%).
Destinazioni preferite ed emergenti	Terme. Città d'arte. Itinerari (città d'arte minori, borghi, ecc.). Mare. Luoghi di culto religioso.
Fonti d'informazione preferite	Secondo l'Osservatorio Nazionale del Turismo, Internet è oggi il principale canale che influenza le scelte di viaggio dei russi. Rimangono comunque di elevata importanza le agenzie di viaggio e i <i>tour operator</i> .
Canali di acquisto	Il 24,7% dei turisti russi nel 2011 si è servito di agenzie di viaggio o Tour Operator per organizzare il viaggio in Italia, la restante parte ha utilizzato altri canali con prevalenza di Internet (il 61,8% dei turisti russi che vengono in Italia acquista direttamente un pacchetto completo).
Mesi preferiti per il viaggio	46,5% Estivi. 12,5% Invernali. 10,6% In occasione del Capodanno o del Natale Ortodosso. 10,6% In occasione delle "festività di Maggio".
Propensione al viaggio	I Russi sono attivi, socievoli, in cerca di nuove esperienze ed estremamente sensibili alle novità. Inoltre i viaggiatori che hanno il visto italiano per l'area Schengen nel passaporto, non hanno difficoltà a ottenere un visto multiplo valido per i 6 mesi, con il quale si può volare in Italia anche tutti i week-end.
Fasce di età	La popolazione compresa tra i 35 e i 55 anni è risultata più attiva nei viaggi turistici (43,6%), seguono poi le fasce dai 21 ai 35 anni (29,3%), dai 0 ai 20 anni (17,8%) e dai 55 anni in su (9,3%).
Mezzi di trasporto preferiti	Aereo (61,4%). Pullman (23,1%). Auto (10,5%). Treno (5%).
Categoria di albergo preferito	5 e 4 stelle (48,2%). 3 stelle (42,6%). 2 e 1 stella (4,3%). Esercizi complementari (4,9%).

Fonte: Paniccia e Basciano, in Roma Capitale (2013).

Il quadro generale delineato dai dati su riportati, consente di comprendere l'effettivo potenziale di questo segmento e le numerose opportunità che si aprono per la provincia di Frosinone. Prima su tutte è la preferenza di alloggio: i turisti appartenenti all'ex blocco sovietico prediligono strutture ricettive di 3 e 4 stelle, che risultano essere le tipologie maggiormente diffuse nella provincia. Tuttavia, questo non è sufficiente ad attrarre flussi

turistici russi: per il successo su questo mercato, infatti, occorre attivare specifiche buone pratiche affinché il turista russo si senta accolto; tra queste, non ultima, è quella educativa. Da nostre informazioni, emerge come la presenza di bollitori elettrici nelle camere degli alberghi sia molto gradita da questi viaggiatori (i russi amano bere tè); essenziale è anche la presenza di personale madrelingua e un maggior uso delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione nelle strutture ricettive (anche i russi cercano informazioni su internet prima di scegliere), nonché l'indicizzazione del proprio sito internet sui motori di ricerca russi, quali Yandex, ad esempio.

È oltremodo importante segnalare la crescente presenza russa negli stabilimenti termali di Fiuggi, che apre scenari importanti in ottica di programmazione turistica. Inoltre, nostre precedenti ricerche dimostrano che la provincia di Frosinone può essere particolarmente attrattiva non solo per le possibilità di *shopping* (a prezzi più contenuti rispetto alla città di Roma), ma anche come polo per viaggi di affari in particolare si registra un interesse verso le esportazioni del vino Cesanese del Piglio e verso altre produzioni locali (Paniccia e Basciano, 2013).

2.3 L'importanza dei fattori tempo e conoscenza nell'esperienza turistica

Da quanto sopra argomentato, si evince che, anche e soprattutto gli operatori turistico-ricettivi, non possono restare inerti rispetto ai grandi cambiamenti sociali in atto. Al contrario, occorre rispondere alle forti sollecitazioni al rinnovamento che da essi derivano.

A fronte di bisogni turistici sempre più personalizzati e di qualità, di una tensione concorrenziale sempre più forte, il rinnovamento delle imprese ricettive non sta solo nella capacità di offrire uno "spazio" sia pure strutturalmente ben organizzato in cui accogliere gli ospiti, considerati tutti uguali. Occorre anche e soprattutto un miglioramento qualitativo del servizio offerto, inteso come capacità di venire incontro anche alle nuove *richieste di esperienza turistica*.

Per fare questo, l'impresa ricettiva, nel suo rapporto dialettico con l'ambiente, deve essere capace di trasmettere stimoli comprensibili all'esterno, in grado anche di provocare modificazioni nelle regole di comportamento delle entità con cui instaura rapporti; in primo luogo gli ospiti che partecipano da co-protagonisti al proprio sistema del valore e le istituzioni che a livello territoriale inevitabilmente ne condizionano l'agire.

Il rinnovamento dell'impresa e soprattutto la sua durata nel tempo, richiede non già improvvisazione o ricerca dell'impossibile, magari con straordinari sforzi creativi, cui seguono, nella realtà, risultati il più delle volte insoddisfacenti, bensì capacità di esplorazione e valutazione critica di nuove opportunità che il confronto dialettico con l'ambiente può offrire, nonché verifica continua delle condizioni di organizzazione e gestione sistemica dell'impresa e correttezza nell'amministrazione aziendale, come sempre. Ciò può tradursi in servizi ricettivi sì originali ma generatori di valore, perché compatibili con le reali istanze dei turisti/ospiti, nonché con le possibilità tecnico-organizzative e umane dell'impresa. Non si può infatti dimenticare che il fine dell'operare anche nell'impresa ricettiva è produrre per soddisfare al meglio delle proprie possibilità bisogni diffusi, cioè utili ai più.

Conoscere, dunque, è importante (Senge 1990). Tuttavia, le imprese del nostro tempo sono fortemente caratterizzate dall'instabilità della conoscenza che hanno dei contesti di riferimento, al punto che è sempre critica la loro capacità di orientarsi al loro interno, con effetti dirompenti anzitutto sulle condizioni di certezza delle decisioni. Così, non basta conoscere per innovare, se la conoscenza è disgiunta da altri fattori, tra cui fondamentale è il *fattore tempo*.

Il tempo è fra i più preziosi strumenti di orientamento di cui l'umanità dispone, come ben argomentato in altri ambiti di ricerca affini al management. Ciò vale ovviamente anche per l'impresa ricettiva, soprattutto allorché si ponga il problema dell'innovazione, come purtroppo finora poco avvertito dagli addetti ai lavori (Paniccia, 2012).

Rispetto a questa problematica sottolineiamo che, nelle ultime due decadi, gli studiosi di management hanno dato solitamente molta enfasi al valore intrinseco dei fattori conoscenza e tempo, studiandoli come singole entità, nelle loro peculiari caratteristiche ed influenze sul vantaggio competitivo e sull'innovazione. Molto meno ci si è soffermati sul valore di una loro *visione integrata*. Inoltre, appare evidente come particolarmente tra gli operatori turistici italiani la gestione del fattore tempo resti – ancora oggi – quasi esclusivamente ancorata ad una visione oggettivo-meccanicistica di newtoniana memoria, certamente molto importante ma non l'unica per l'impresa, come dimostrano i casi di imprese di successo ⁽⁵⁾.

Oltre alla succitata dimensione oggettiva del concetto di tempo (*chrònos*), esiste anche la dimensione socio-culturale, o tempo soggettivo (*kairòs*), inteso come un flusso “vissuto”, contingente, che esiste solo nella mente di chi lo percepisce e lo interpreta.

Questa dimensione del tempo, derivante dalle ricerche sociologica e biologica, assume particolare valore per comprendere, in generale, le difficoltà connesse alla realizzazione di qualsivoglia innovazione e, più in particolare, per chi si occupa di tempo libero e di turismo.

Infatti, la sintesi di queste due dimensioni del tempo (oggettiva e soggettiva) ci conduce al concetto che il tempo non è solamente una sterile successione matematica di unità temporali razionalmente concepita, ma molto più: è anche – e soprattutto – una successione critica di esperienze alla cui base è la conoscenza. Non c'è dunque da considerare solo la quantità, bensì anche la qualità del tempo, ovverosia il tempo vissuto interiormente da ognuno di noi. Ciascun individuo, infatti, così come ciascuna impresa, possiede inevitabilmente una percezione anche qualitativa della durata temporale, che “vive” ed utilizza in maniera differente secondo le proprie esigenze, sia nei porsì di fronte a se stessa sia nei porsì di fronte al mondo circostante.

Queste due visioni del tempo si intersecano tra loro mirabilmente: la visione oggettiva è sempre stata fondamentale per l'impresa nell'assolvere ad importanti compiti di ordinamento e sincronizzazione (ne è un esempio l'attività di booking di un albergo), a loro volta rilevanti anche per la fattiva implementazione dell'innovazione pianificata; invece, la visione soggettiva del tempo ha una sua insostituibile valenza nel dare una connotazione temporale alle istanze più profonde, che scaturiscono dalla sfera emotiva e culturale non solo dell'impresa ma anche degli individui dentro e fuori l'impresa (ne è un esempio la riprogettazione del servizio alberghiero in chiave di contesto esperienziale). In questa ottica, il tempo assume una chiara impronta culturale, divenendo una forma di conoscenza indispensabile per orientare la dinamica evolutiva dell'impresa.

Andando oltre, se noi uniamo il tempo, nella sua duplice dimensione oggettivo-soggettiva, alla conoscenza aziendale (tacita e esplicita) (Polanyi, 1967), giungiamo a quello cui noi abbiamo altrove dato il nome di *binomio tempo-conoscenza*, o – per brevità – “tempo co-evolutivo” (Paniccia, 1999). In questa visione, il tempo ha in sé il concetto di apprendimento, ma arricchito dei caratteri di tempestività e tempismo.

Il binomio tempo-conoscenza – se ben gestito – gioca un ruolo rilevante nella problematica dell'adattamento tra l'impresa ricettiva, il territorio e i turisti. Infatti, l'impresa che si adatta ricercando un proprio posizionamento competitivo è quella capace di agire con sapienza e tempestività al presente, per costruire al tempo giusto il suo futuro: né troppo presto, né troppo tardi e in modo appropriato nei contenuti e nei metodi rispetto all'ambiente e alle sue evoluzioni.

(5) Sul tema si rinvia a nostri precedenti studi (Paniccia, 1999; 2002; 2006; Paniccia *et al.*, 2011). Segnaliamo, inoltre, il contributo di Mosakowski e Earley (2000), che ben mette in luce la problematica.

In definitiva, la conoscenza da sola non basta. La capacità di realizzare innovazioni efficaci richiede, infatti, un duplice sforzo: il primo è di natura cognitivo-temporale, perché l'innovazione presuppone un patrimonio di conoscenze, che pur è soggetto inevitabilmente a perdere valore con il passare del tempo; il secondo è di natura comportamentale-temporale, perché l'innovazione è il risultato di un complesso articolato ed interdipendente di azioni, sia programmate sia emergenti, che richiedono razionalizzazione, coordinamento e sincronizzazione anche con la variabilità ambientale contingente.

Questi concetti valgono generalmente per tutte le imprese. Tuttavia – a noi pare – che nel settore del turismo essi assumano oltremodo rilievo (Paniccia *et al.*, 2010a; Paniccia, 2012); in prima battuta, per le imprese turistiche e, similmente, per i *decision maker* territoriali, vista la complessità degli attuali contesti competitivi e le correlate forti sollecitazioni all'innovazione.

Secondariamente, essi sono rilevanti anche per il turista fruitore del servizio. Oggi, infatti, sempre più diventa importante, per le persone, il valore da dare al proprio tempo, i contenuti di cui riempire il proprio tempo libero, proprio nell'accezione di tempo soggettivo, percepito. Il proprio tempo libero, così, diventa il tempo della comunicazione, della socializzazione, della propria crescita culturale e sociale, assumendo in tal modo sempre più una valenza qualitativa di tempo vissuto, espressione di valori molteplici.

Parimenti, alle attività turistiche si chiede sempre più di rappresentare e dare risposte congrue a queste nuove tendenze di gestione soggettiva del tempo.

La gestione del fattore tempo può, dunque, diventare strumentale rispetto alle possibilità di rinnovamento del servizio ricettivo in chiave di sostenibilità e alla razionalizzazione dei metodi di gestione ad essa connessi, auspicabilmente in modo appropriato e flessibile. Né vanno trascurate le conseguenze della mancanza di una prospettiva temporale orientata al futuro per il vantaggio competitivo e, ancor prima, per la sopravvivenza dell'impresa.

In definitiva, tutto viene ad essere ulteriormente complicato dalle situazioni, di interdipendenza cognitiva e temporale, che si instaurano tra gli eventi, le decisioni, le azioni ed i risultati. Al management ricettivo viene richiesta una nuova consapevolezza e una più precisa competenza, anche a fronte del profilarsi di nuovi comportamenti turistici e di nuove forme di offerta ricettiva, a livello nazionale e internazionale. Su questi aspetti si ritornerà nel paragrafo 4.1. del presente lavoro.

2.4 Quali opportunità dalle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione?

Lo scopo di questo paragrafo è di evidenziare come i comportamenti dei turisti si siano evoluti anche grazie alla disponibilità di nuove tecnologie e ai *trend* sociali attualmente in corso. Si viaggia di più, si è più informati grazie ai *blog*, le *community* e i *social network*, si è più attenti alla qualità dei servizi offerti, si cercano esperienze autentiche e si ha una predisposizione all'utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione per viaggiare. Il web, infatti, ha dilatato il mercato, creato nuove tipologie di domanda e permesso una segmentazione capillare degli utenti. Questa stessa evoluzione, però, mette a dura prova tutto il comparto ricettivo: intermediazione contro disintermediazione, differenziazione contro standardizzazione. Le imprese ricettive necessitano infatti di cambi di paradigma nelle strategie di management alberghiero e di uso di modelli comprovati di management ⁽⁶⁾, di ampliare gli organigrammi aziendali con nuove figure professionali in ambito ICT (in

(6) Si veda a proposito il capitolo quarto del presente lavoro.

particolare quelle legate al social web), di investire sulla rete. Riuscire a cavalcare il cambiamento è molto probabilmente la scelta migliore.

Le Information and Communication Technologies (ICTs) hanno influenzato fortemente le attività turistiche. A partire dagli anni '70 del secolo scorso e fino agli anni '90, le ICTs hanno sempre interessato i fornitori di servizi: i primi tentativi furono i Computer Reservation Systems, ovvero degli *storage* informatici dove venivano archiviate tutta una serie di informazioni per effettuare prenotazioni per voli, hotel e attività varie. La fase successiva fu rappresentata dai Global Distribution Systems, nati dapprima per migliorare l'efficienza del *ticketing* per le compagnie aeree: il primo GDS nacque proprio per volere dell'American Airlines, ma, successivamente si ampliò così tanto il numero di fornitori presenti dentro questi *hub* informatici, che restano tutt'oggi gli strumenti più utilizzati dall'intermediazione turistica.

Nel 1991, Burner Lee del CERN di Ginevra, sfruttando tecnologie che precedentemente erano usate solo dai militari o dalle università, rivoluzionò per sempre il mondo, lanciando, insieme al suo *team*, il primo sito web: da quel momento in poi niente fu come prima, non c'è stato nessun settore che non sia stato coinvolto in questo processo di cambiamento. La diffusione del web è stata caratterizzata da un cammino a tappe: infatti, a partire dal 1993, anno in cui si stabilì che il web fosse libero e gratuito, la rete era utilizzata da pochi. Le informazioni presenti erano scarse a causa delle poche infrastrutture tecnologiche che permettevano l'accesso ai contenuti e i soli a pubblicare erano i siti delle università e quelli di qualche azienda più evoluta. La seconda fase di questo divenire, si caratterizzò per un forte incremento dell'uso della rete dovuto alla nascita di aziende che si occupavano di costruire siti *online* e pubblicare contenuti. In questo contesto nacquero Ebay, Amazon, Yahoo e, nel 1997, Google. Di conseguenza, si registrò un notevole aumento del numero di utenti in grado di creare contenuti *online*, anche se i sistemi di *content management* (CMS) erano molto complicati. La terza fase è quella che viene definita da molti come l'era del web 2.0, in cui la libertà di comunicare e di condividere viene sancita dal nascere di strumenti molto semplici, grazie ai quali tutti possono crearsi un proprio sito web, aprirsi un *blog* o un profilo sui vari *social network*. I contenuti generati dagli utenti finali (*User Generated Content*, o UCG) diventano preponderanti rispetto a quelli creati da aziende e professionisti, assumendo un ruolo critico anche per questi ultimi.

Prima di analizzare nel dettaglio come le ripercussioni che questo nuovo accesso ai contenuti da parte degli utenti abbiano pesantemente influenzato le attività turistiche e ricettive, è necessario soffermarsi su un concetto fin troppo inflazionato, come quello del web 2.0.

C'è, infatti, chi ha visto nel web 2.0 il tentativo di portare alla ribalta la società della *new economy*, dopo lo scoppio della bolla informatica 1.0 che vide nascere e chiudere centinaia di aziende *web oriented*. C'è, invece, chi lo considera come una parola che fa tendenza e non vi vede alcuna implicazione, anzi ne aspetta la prossima *release 3.0*.

Tanto si è parlato riguardo, ma il dato inconfutabile è che il web 2.0 (termine da alcuni già considerato obsoleto) è un nuovo atteggiamento dei consumatori verso la rete, generato dall'avanzamento tecnologico e dalla maggiore facilità di accesso e produzione di contenuti.

L'esempio più calzante per spiegare questo nuova propensione, e cioè il passaggio dalla pubblicazione alla partecipazione, è rappresentato dalle differenze tra le due Enciclopedie *online*: la Britannica e Wikipedia.

Britannica fu la prima vera enciclopedia *online*: nata nel 1768, composta da 32 volumi redatti da 4.000 collaboratori, nel 1994 venne messa *online* su abbonamento, contava 120.000 articoli ed era aggiornata da specialisti del settore, giornalisti, scienziati, economisti ed altri.

Wikipedia rappresenta l'emblema del web 2.0: nata nel 5 Gennaio 2001 è una enciclopedia libera, le sue voci sono tradotte in 250 lingue, 900.000 articoli sono solo in italiano e viene aggiornata da chiunque. Una forma di intelligenza collettiva, dove un articolo è la somma di tante intelligenze che ne hanno contribuito alla stesura: questo è il nuovo atteggiamento proattivo che ha portato il web 2.0 e che, per ovvi motivi, sta fortemente influenzando il turismo.

Fatte queste premesse, l'argomento web e turismo è molto delicato, ed è necessario affrontarlo considerando le due facce della stessa medaglia: turisti e operatori.

Sappiamo che i turisti sono diventati più attenti e informati e che, prima di scegliere un albergo o una destinazione in generale, leggono molte fonti e fanno comparazioni basate prevalentemente sul prezzo della proposta. Per descrivere quanto Internet abbia dato voce a tutte queste micro nicchie di consumatori, nel 2004 il giornalista Chris Anderson coniò l'espressione "*la lunga coda*", per spiegare alcuni modelli economici di aziende come Amazon ⁽⁷⁾ e Netflix: l'assunto di base è che, dal momento che i costi di logistica e stoccaggio sono pressoché azzerati nel web, il fatturato generato dagli articoli più venduti, ossia i *best seller*, in alcuni casi può essere superato dalla vendita di singole unità tutte diverse. Ogni azienda, quindi, può fare i conti con una moltitudine di consumatori che esprimono bisogni ed esigenze diversificati, ed il web è il luogo dove questa panopia trova il suo sfogo naturale. Ecco dunque che sono nate vere e proprie comunità virtuali, tribù di turisti tutti accomunati dagli stessi interessi ed esigenze che si scambiano informazioni sui luoghi e sulle attività preferite sulla rete. L'avanzamento tecnologico e, quindi, la possibilità di creare contenuti turistici, di scrivere recensioni e di partecipare a discussioni, ha contribuito poi alla nascita dei numerosissimi *blog* ⁽⁸⁾ e *community* di viaggio.

La reputazione sul web è diventata ormai un fattore determinante per tutti gli operatori: gestire la reputazione è cruciale nel determinare il successo di una impresa, poiché le recensioni e le discussioni nelle *community* condizionano i consumatori nella scelta (Resnick *et al.*, 2000). Proprio per questa rilevanza, le ricerche sull'importanza delle recensioni *online* sono aumentate nel corso degli ultimi anni: studi precedenti avevano già focalizzato l'attenzione sulla relazione che esiste tra le recensioni *online* e altre variabili. In particolare, molte ricerche sull'argomento hanno dimostrato che le recensioni *online* producono effetti sulla fiducia, sulle vendite, sui prodotti e sulla loro differenziazione. Nel primo filone di ricerche, quello che analizza gli effetti delle recensioni *online* sulla fiducia, Ba e Pavlou (2002) hanno osservato che gli effetti del meccanismo di *feedback* aiutano in parte gli acquirenti a sviluppare fiducia nei venditori e a generare politiche di prezzo differenti. Un secondo filone di ricerche si è occupato invece di esaminare l'impatto delle recensioni *online* sulle vendite. Chevalier e Mayzlin (2006) li hanno studiati, analizzando i clienti di due dei più importanti venditori di libri *online*, Amazon e Barnesandnoble: gli studi dei due ricercatori hanno sottolineato che le recensioni *online* influiscono molto sul comportamento di acquisto dei clienti. In un'altra ricerca, sempre di questo filone, Resnick *et al.* (2006) hanno esaminato il valore delle recensioni sul più famoso sito di compravendita *online*, ossia eBay. I risultati di tale ricerca hanno stabilito che i clienti sono disponibili a pagare anche di più i venditori che presentano una lunga reputazione, stabilita dalle recensioni di altri clienti, piuttosto che acquistare da nuovi utenti appena iscritti al servizio. Le recensioni hanno effetti anche sul posizionamento di un prodotto in termini di differenziazione. Diverse ricerche hanno constatato che grazie alle numerose informazioni derivanti direttamente dai consumatori è possibile verificare e monitorare se le strategie

(7) Un dipendente di Amazon spiegando la lunga coda disse: "Oggi abbiamo venduto più libri tra quelli che ieri non sono affatto andati di quanti ne abbiamo venduti tra quelli che ieri sono andati".

(8) Al termine del 2011, il servizio *blogpulse* di Nielsen (servizio poi disattivato nel 2012) ha stimato a 156 milioni il numero di blog nel mondo.

intraprese per un determinato prodotto siano efficaci (Clemons *et al.*, 2006; Picazo-vela *et al.*, 2010).

Tale dinamica apre nuove possibilità alle imprese che elaborano l'offerta turistica, esse potranno utilizzare il web per attingere numerose informazioni relative ai segmenti di mercato che le interessano (Paniccchia, 2010). La grande opportunità che il web 2.0 offre alle imprese, in particolare, a quelle turistiche, è proprio questa: se prima di Internet stabilire il ritorno di un investimento in comunicazione o promozione era molto complicato, adesso ogni cosa è monitorabile e tracciabile, ognuno sul web lascia la sua traccia ed è facilmente bersaglio di accurate strategie di web marketing. Essere sul web per una qualsiasi impresa ricettiva deve essere l'imperativo.

La rivoluzione più grande che il web ha prodotto nel turismo è senza dubbio la possibilità che un'impresa ricettiva ha di disintermediare: la filiera distributiva lunga, che ha caratterizzato il turismo fino agli anni 2000, è stata spezzata. Con il proprio sito web dotato di strumenti di *booking online*, buoni contenuti e corretto posizionamento sui motori di ricerca, ogni albergo può vendere le proprie camere da solo e a minor costo, risparmiando quelle *fee* che i Tour Operators richiedono.

Sebbene il web sia uno spazio libero e abbastanza economico, si è ben presto creato un divario netto, tra chi in Internet può investire milioni di euro e chi invece ha margini di investimento ridotti. Ci riferiamo, in particolare, ai nuovi intermediari *online*, capaci di prendere il 50% del fatturato del turismo *online* in Italia, intorno ai 2 miliardi di euro, e che stanno mettendo a rischio la sopravvivenza delle PMI turistiche italiane. Si consideri il fatto che il sistema ricettivo italiano è caratterizzato per circa il 70%, da imprese con meno di 30 camere e che, a causa del *digital divide* che affligge l'intero sistema paese, restano incapaci di programmare e commercializzare la propria offerta. Una sfida difficile dunque per tutte quelle imprese turistiche ricettive che hanno deciso di fare la loro gara da sole, cercando di essere visibili all'interno del *mare magnum* della rete. Tutto ciò si complica ulteriormente se si prende in considerazione che, la maggior parte di questi nuovi intermediari turistici si identifica nel maggiore cliente dei motori di ricerca, da cui riceve ingenti somme di denaro per l'acquisto di traffico web: se un qualsiasi internauta prova a fare anche una ricerca generica su Google (o qualsiasi altro motore), digitando "Hotel a Frosinone", i primi risultati nella graduatoria (che ricevono circa l'80% dei *click*) saranno gli stessi intermediari *online*.

Chi sono questi nuovi intermediari turistici quindi? Le nuove agenzie *online* che fanno capo a grandi gruppi industriali, in particolare: Priceline.com, (proprietaria dei marchi Booking.com, Kayak, Agoda.com), Travel Jigsaw, il gruppo Expedia (proprietaria di Venere.com, Hotels.com, Hotwire e Trivago), Orbitz.

Figura 2.7: Market share delle maggiori 5 agenzie online.



Fonte: Phocuswright (2011).

Questi *big player* hanno un funzionamento molto semplice e stanno prendendo il posto delle agenzie tradizionali di viaggio, sfruttando i cambiamenti dei comportamenti di acquisto dei clienti. Come si è detto, i nuovi consumatori amano informarsi, leggere e produrre le recensioni confrontando i prezzi: per fare un esempio, Booking.com il maggior sito di prenotazione turistica al mondo, possiede al suo interno 345.000 hotel in 185 differenti paesi e vanta più di 24 milioni di recensioni. Quale modo migliore per un turista, di prenotare se non collegarsi su Booking.com, cercarsi comodamente il suo albergo da casa, leggere le recensioni e acquistare la camera? Questa posizione di leadership garantisce, di riflesso, anche notevole quantità di denaro da investire in pubblicità e visibilità.

Per capire meglio la quantità di fondi che vengono investiti, si pensi che Booking.com ha speso nel 2012 40 milioni di dollari, Expedia 29 milioni e Kayak 29 milioni.

Questi dati sono molto significativi e consentono di comprendere di come sia difficile per un operatore della ricettività, cercare di emergere e di lottare da solo senza farsi intermediare. Come si diceva in precedenza, la visibilità di un albergo sul web è fondamentale: ma fare la gara con chi può permettersi certi investimenti in pubblicità è una sfida impari. Per questo motivo, nell'ultima rilevazione reperibile del 2010, in Italia erano già il 47%, probabilmente ad oggi hanno superato il 50%, del totale della ricettività che avevano scelto di farsi intermediare da questi big player.

Un nuovo scossone però, sta rimettendo in discussione le politiche di management degli alberghi: la diffusione dei dispositivi mobili (*tablet* e *smartphone*). Come si è detto i nuovi viaggiatori sono molto più attenti e informati ma non solo: questi nuovi turisti usano tutti gli strumenti che hanno a disposizione e hanno una spiccata attitudine al *cross-device* quando decidono di prenotare.

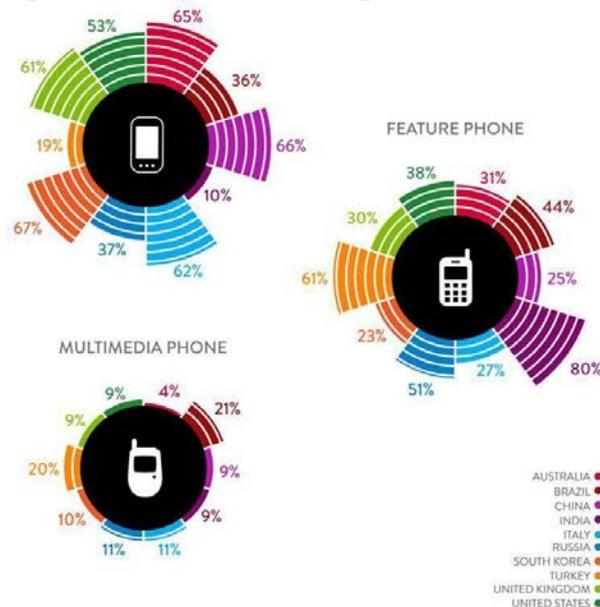
Figura 2.8: Comportamento di acquisto per device.



Fonte: Jiwire (2013).

Secondo il JiWire Mobile Audience Insights Report (I trimestre 2013), il 48% dei consumatori che hanno effettuato ricerche sugli smartphone ha poi prenotato su un tablet. Viceversa il 30% di quelli che hanno utilizzato il tablet per effettuare ricerche ha prenotato poi su uno smartphone: questi dati dimostrano quanto i nuovi turisti utilizzino tutti gli strumenti tecnologici che hanno a disposizione per motivi legati al viaggio. Tutto ciò assume una importanza maggiore se consideriamo lo scenario italiano.

Figura 2.9: Diffusione *smartphone* nel mondo.



Fonte: Nielsen Global Smartphone Insights, first half 2012.

L'Italia si posiziona al quinto posto nel mondo per diffusione degli *smartphone* con un tasso di diffusione pari al 62% degli intervistati, su un campione di 1632 utenti tra i 18 e 64: questa enorme diffusione ha avuto un grande impatto anche sul turismo.

Figura 2.10: Crescita della categoria viaggi in Italia, pc vs *mobile*.



Fonte: comScore MobiLens (2013).

L'uso di dispositivi *mobile* nel settore viaggi in Italia ha segnato +37%, questo testimonia ancora una volta di come l'uso degli *smartphone* e più in generale dei dispositivi mobile stia modificando i paradigmi del settore turismo.

2.5 Limiti e opportunità dalla normativa

Tra i settori di attività economica del nostro paese, il turismo è notoriamente quello che dal punto di vista della normativa e degli interventi di regolazione presenta una dinamica non sempre di immediata comprensione, con effetti talvolta poco munifici per gli operatori.

Particolarmente, negli ultimi tempi abbiamo assistito all'abrogazione del provvedimento normativo del 2001 riguardante i Sistemi Turistici Locali (STL), che fino a tutto il 2011 regolava la materia. E' nato così un nuovo Codice del Turismo, che appena un anno dopo dalla sua pubblicazione è stato oggetto di discussione in sede di Corte Costituzionale. Questa discussione ha avuto come risultato la dichiarazione di illegittimità di un numero non poco rilevante di articoli previsti nel succitato nuovo Codice.

Successivamente, nel gennaio del 2013, a livello governativo, è stato formulato un Piano Strategico di carattere propositivo per lo sviluppo del turismo in Italia, che sembra dimostrare, almeno nelle intenzioni, una accentuata sensibilità verso le problematiche di un settore di attività economica che, piaccia o non piaccia, è ancora oggi, nonostante tutto, uno dei più forti del nostro paese in termini di contributo dato al PIL e all'occupazione.

Più nel dettaglio, la legge che regola gli STL è la Legge 29 Marzo 2001, n. 135, "Riforma della legislazione nazionale del turismo", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 92 del 20 aprile 2001. Tale legge definiva i principi fondamentali e gli strumenti della politica del turismo in attuazione degli articoli 117 e 118 della Costituzione. Inoltre, all'articolo 5 venivano definiti gli STL come "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".

Il 6 giugno 2011 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana il cosiddetto Codice del Turismo. Si tratta del D.Lgs. 23 maggio 2011, n. 79 recante il "Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, nonché attuazione della direttiva 2008/122/ CE, relativa ai contratti di multiproprietà, ai contratti relativi ai prodotti per la vacanze di lungo termine, ai contratti di rivendita e di scambio". Questo decreto abroga la fonte normativa che ha disciplinato il settore del turismo fino ad oggi, ovvero la legge quadro 29 marzo 2001, n. 135.

Il Codice si compone di complessivi 69 articoli che disciplinano i diversi aspetti connessi all'attività turistica. I cambiamenti introdotti che ci riguardano più da vicino sono quelli che apportano delle modifiche nella definizione di impresa turistica, nella definizione di professione turistica e nell'adeguamento dell'offerta turistica nazionale alle esigenze del moderno turista consumatore.

Occorre però segnalare che alcuni articoli, ben 19, sono stati dichiarati illegittimi dalla Corte Costituzionale per eccesso di delega del governo, con sentenza n. 80 del 2 aprile 2012, depositata il 5 aprile (Gazz. Uff. 11 aprile 2012, n. 15 – Prima serie speciale).

In particolare, la sentenza ha dichiarato "l'illegittimità costituzionale dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 23 maggio 2011, n. 79 (Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, nonché attuazione della direttiva 2008/122/CE, relativa ai contratti di multiproprietà, contratti relativi ai prodotti per le vacanze di lungo termine, contratti di rivendita e di scambio), nella parte in cui dispone l'approvazione dell'art. 1, limitatamente alle parole «necessarie all'esercizio unitario delle funzioni amministrative» e «ed altre norme in materia», nonché degli artt. 2, 3, 8, 9, 10, 11, comma 1, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, comma 2, 21, 23, commi 1 e 2, 30, comma 1, 68 e 69 dell'allegato 1 del d.lgs. n. 79 del 2011".

La questione era stata sollevata da quattro regioni: Veneto, Toscana, Umbria e Puglia. Per quanto la stessa Corte Costituzionale abbia ammesso che *“la competenza legislativa residuale delle Regioni in materia di turismo non esclude la legittimità di un intervento legislativo dello Stato volto a disciplinare l’esercizio unitario di determinate funzioni amministrative nella stessa materia”*, l’esame portato avanti dalla corte ha portato alla dichiarazione di illegittimità di ben 19 articoli, in quanto l’intervento dello Stato è andato ben oltre il *“coordinamento formale”* e *“la semplificazione normativa [...] così da agevolarne la conoscenza da parte dei cittadini”*. Si legge, invece, nella Sentenza che *“Esula dall’ambito della delega il riassetto generale dei rapporti tra Stato e Regioni in materie non di competenza esclusiva statale ai sensi dell’art. 117, secondo comma, Cost., in quanto la disciplina necessaria per operare tale riassetto non può rimanere ristretta alla sfera legislativa di competenza dello Stato, ma coinvolge quella delle Regioni, sia nel rapporto tra principi fondamentali e legislazione di dettaglio, nelle materie di competenza concorrente, sia, a fortiori, nell’esercizio del potere di avocazione da parte dello Stato di funzioni amministrative, e conseguentemente legislative, sulla base dell’art. 118, primo comma, Cost., nelle materie di competenza regionale residuale”*. Viene quindi riscontrata *“nel caso di specie, una evidente distonia”*.

Tale sentenza ha trovato il favore di diversi sostenitori soprattutto nell’ambito delle regioni che avevano sottoposto i quesiti alla consulta, mentre il presidente FIAVET (Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo) ha dichiarato, in un comunicato stampa, che *“La sentenza della Corte Costituzionale sul Codice del Turismo è Una sconfitta per tutti”*. Allo stesso tempo, però, nello stesso comunicato stampa si legge anche che *“La sentenza non ci ha colto di sorpresa. Le motivazioni che hanno portato alla clamorosa bocciatura del Codice del Turismo sono le stesse che FIAVET ha portato all’attenzione del Ministero quando lo stesso Codice è stato presentato alle imprese”* ⁽⁹⁾.

Il 18 gennaio 2013, il Governo Italiano, con la collaborazione del Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, ha stilato un piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia ⁽¹⁰⁾, riconoscendone limiti e opportunità per lo sviluppo dell’intero Paese. In questa ottica, vengono individuate le principali problematiche del settore così riassumibili: la *governance* poco adeguata del settore; l’offerta turistica poco competitiva; la promozione all’estero molto frammentata (ad esempio, la scarsa presenza sul web dell’Italia); la mancanza dei requisiti di base per attrarre investimenti; infrastrutture, trasporti e assetto normativo insufficienti (mancanza di accordi quadro con *tour operator* nazionali, carenza di voli diretti per destinazioni anche rinomate, ecc.); formazione del personale; ricettività inadeguata; tante piccole imprese con pochi mezzi a disposizione e soprattutto un ruolo sempre più marginale dell’Agenzia Nazionale del Turismo.

Le aree critiche sono quindi nove, ed ognuna ha una grandissima rilevanza per il turismo in Italia. Ciò significa che bisogna agire su tutte queste leve per rinnovare e riqualificare l’offerta turistica del paese. L’arco temporale di sviluppo di tale piano si estende fino al 2020; l’obiettivo del governo è di non lasciare questo piano privo di cambiamenti e di aggiornarlo con l’avanzare dello stesso ed in risposta ai *feedback* esterni ogni due anni.

Tenendo conto delle criticità del settore, sono state individuate dal governo circa sessanta azioni, alcune trasversali ed altre specifiche per migliorare la situazione del turismo

(9) Comunicato Stampa FIAVET del 10 Aprile 2012. Disponibile *online* all’indirizzo web: <http://www.fiavet.it/page_detail.php?id_articolo=1657> (URL consultato in data 20 ottobre 2013).

(10) Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport (2013), *Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, disponibile *online* all’indirizzo web: <www.governo.it/backoffice/allegati/70278-8390.pdf> (URL consultato in data 21 settembre 2013).

in Italia. Le linee guida di queste sessanta azioni sono sette e riguardano: 1) il coordinamento e supporto della *governance*; 2) la riorganizzazione dell'Enit; 3) il rinnovamento dell'offerta turistica; 4) il miglioramento e l'innovazione del settore ricettivo; 5) la riorganizzazione del settore dei trasporti e delle infrastrutture per avvicinarsi agli *standard* internazionali; 6) la formazione di figure professionali del settore; 7) l'incentivazione di capitali esteri per attrarre investimenti nel turismo semplificando l'eccessiva burocrazia.

Nello sviluppare il piano si sono fatte anche alcune previsioni sui contributi e i guadagni che si spera esso apporterà al Paese e si attendono circa 30 miliardi di Euro di incremento del PIL e 500.000 nuovi posti di lavoro entro il 2020.

Queste stime sembrano incoraggianti. Tuttavia, non bisogna dimenticare che simili progetti si rendono davvero realizzabili sulla base di una condivisione di intenti e valori tra tutte le parti in gioco, ivi inclusi coloro che amministrano le imprese ricettive del nostro Paese.

3. I caratteri peculiari del sistema turistico del frusinate: il ruolo del territorio nella competitività delle imprese ricettive

Il territorio della provincia di Frosinone offre un insieme di attrattive e risorse culturali, naturalistiche, religiose, termali, antropologiche e enogastronomiche, che ben rappresentano altrettanti segmenti di turismo molto interessanti.

La provincia di Frosinone, all'interno della regione Lazio, si compone di 91 comuni e conta 498.055 abitanti, distribuiti su una superficie di 3.244 km².

Il territorio del frusinate è segnato da una lunga storia: i primi stanziamenti umani in questa area risalgono al Paleolitico, sono stati rinvenuti infatti manufatti di selce nella località di Castro dei Volsci e ritrovate ossa craniche appartenenti all'Uomo di Ceprano, un ominide del genere erectus.

Intorno al secolo X-IX a.C. Ernici e Volsci, genti di origine indoeuropea si stanziarono in queste aree: in particolare, i primi occuparono gli attuali comuni di Alatri, Anagni, Veroli e Ferentino, mentre i Volsci si stabilirono nelle zone di Frosinone, Sora e Ceccano. Nel VII secolo a.C. l'odierno frusinate entrò nell'orbita di Roma, ma solo dopo 300 anni di sanguinose battaglie l'esercito romano riuscì a sconfiggere definitivamente i Volsci e gli Ernici, annettendo così la provincia a quella che fu chiamata regio I Latium et Campania. Da quel momento in poi il territorio seguì le vicende dell'impero romano.

La posizione geografica, che vede la provincia posta esattamente in un punto di demarcazione fra Stato Pontificio e Regno delle Due Sicilie al centro esatto tra Roma e Napoli, ha fatto del frusinate un territorio sede di continui scontri fino all'Unità d'Italia. La parte a nord della provincia, che fu annessa allo Stato Pontificio è fortemente connotata dal punto di vista architettonico e culturale, Anagni per esempio è chiamata la città dei Papi e per questo motivo è meta di flussi di turismo religioso.

La provincia di Frosinone viene anche chiamata Ciociaria. La Ciociaria è un'entità metaforica e antropologica e deriva dal termine "Ciocia" una diffusa calzatura indossata dagli abitanti del posto fino al 1800 circa ⁽¹¹⁾.

Tra le principali attrattive offerte dal territorio si richiamano le seguenti:

- *Risorse culturali:* fra i musei si ricorda il Museo Civico Preistorico a Pofi, che raccoglie ed espone gran parte dei ritrovamenti preistorici della provincia, inclusi i resti del famoso Uomo di Ceprano, detto anche "Argil" il nonno d'Europa, perché metaforicamente rappresenta i primi uomini che popolarono il continente europeo. Il Museo Archeologico di Fregellae, colonia fondata dai romani sul fiume Liri, che si trova a Ceprano. Il museo custodisce il materiale di scavo archeologico proveniente dall'antica città, in particolare parti del santuario di Esculapio. Il Museo Civico Archeologico di Castro dei Volsci, il Museo Archeologico Comunale di Frosinone che espone materiali provenienti dalla città e dal territorio circostante. Il Museo Archeologico Nazionale di Cassino, localizzato all'interno di una vasta area archeologica comprendente un tratto della via Latina e la tomba di Ummidia Quadratilla.
- *Risorse naturalistiche:* Le grotte di Pastena, di elevato interesse naturalistico, sono un complesso di cavità che nel corso degli anni hanno restituito notevoli reperti archeologici. La strada storica, detta del Tracciolino, che costeggia il fiume Melfa attraverso il grande complesso di Monte Cairo - Gole del Melfa, il millenario

(11) Per approfondimenti, tra gli altri, si veda: <<http://www.gruppofolkalatri.com>>.

tracciato della via Appia Antica, con i suoi basolati di pietra vulcanica di colore grigiastro, la dorsale appenninica che costeggia Frosinone lungo il versante nord-orientale su cui è possibile fare trekking e mountain bike. E ancora, la Valle di Comino, il Monte Scalambra e il Monte Cairo, siti di turismo naturalistico e di sport estremi.

- *Risorse religiose*: a caratterizzare l'immagine storico artistica e culturale della Ciociaria è stata prima la presenza del monachesimo benedettino e poi quella cistercense. Si segnalano Alatri, luogo di nascita della regola benedettina "*Ora et Labora*", la Certosa di Trisulti a Colleparado che sorge a 825 metri di quota che risale al 1204, l'Abbazia di Casamari, nella vicina Veroli, che sorta su iniziativa di una comunità benedettina passerà ai Cistercensi, i "missionari del gotico" e la città dei papi, Anagni. Questi beni culturali meno conosciuti, si affiancano perfettamente al grande attrattore della provincia, che ogni anno è meta di numerosi turisti, l'Abbazia di Monte Cassino, si consideri che nel 2012, gli arrivi a Montecassino sono stati 600.000. Sulla cima di Montecassino, San Benedetto e i suoi seguaci edificano un piccolo oratorio dedicato a San Giovanni Battista, epicentro della devozione benedettina nel mondo e monumento nazionale dal 1866. Nel corso degli anni l'abbazia è stata distrutta numerose volte dai terremoti e ricostruita altrettante volte grazie alla tenacia dei fedeli.
- *Risorse termali*: la provincia del frusinate vanta uno dei centri termali più conosciuti d'Italia, Fiuggi, meta, fin dagli anni '60, del turismo termale, per via delle acque con proprietà mediche e terapeutiche.
- *Risorse enogastronomiche*: la cucina ciociara vanta una lunga tradizione e trae i suoi sapori da elementi umili e genuini, dove tutto è memoria di un'alimentazione basata sulle origini contadine. Questa terra si contraddistingue da terre dedite alla pastorizia, all'allevamento dei suini, alla coltivazione dei cereali, terre ricche di vigneti e oliveti. Tra tutti spiccano lo strutto, il lardo, la pancetta, il guanciale, l'olio d'oliva e il vino, con il prodotto di eccellenza "Cesane del Piglio".
- *Feste ed eventi culturali*: gli eventi culturali, ossia le manifestazioni che animano i vari centri della provincia durante tutto l'anno, costituiscono sicuramente una forte spinta motivazionale per i turisti che visitano la provincia di Frosinone. La zona Ernica, costituita da Anagni, Ferentino, Veroli e Alatri è il cuore culturale della provincia. Gli eventi sono per la gran parte legati al periodo medievale e consistono in rievocazioni storiche, cortei e giochi legati alla tradizione medievale. Ad Anagni nei mesi estivi, generalmente nei mesi di Giugno o Luglio, si tiene il "Festival Internazionale del Teatro Medievale e Rinascimentale". La manifestazione riveste importanza non solo per la provincia, ma anche per tutto il centro Italia. Vengono messi in scena spettacoli teatrali, ma anche balletti, creati nel periodo medievale o rinascimentale, o comunque ispirati a quei periodi. Altro importante appuntamento è quello con i "Fasti Verulani", nei mesi di Luglio e Agosto, dedicato agli spettacoli degli artisti di strada. Il Corteo storico "Terra Sancti Benedicti" si tiene invece a Montecassino a metà Marzo, in occasione dei festeggiamenti in onore di San Benedetto. In quei giorni viene festeggiato l'arrivo della fiaccola che ogni anno giunge a Montecassino a partire da una capitale europea diversa. Ad Arpino si svolgono altri due importanti eventi: il "Certamen Ciceronianum Arpinas", una gara di traduzione e commento dal latino di un brano di Marco Tullio Cicerone, che si

tiene ogni anno nel mese di Maggio che ha ormai assunto un'importanza internazionale, e la festa del "Gonfalone", il palio della "terra di Cicerone", che si svolge nel mese di Agosto e prevede momenti diversi fra cui la sfilata in costume, la festa delle contrade e infine il giorno del "Gonfalone" in cui si disputa la gara ⁽¹²⁾.

3.1 La quantità e la qualità della domanda turistica

Tabella 3.1: Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi alberghieri per residenza dei clienti, categoria e tipo di esercizio – Anno 2011.

Categorie e tipi di esercizio	Italia		Paesi esteri		Totale
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi
alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	92.439	186.068	19.996	51.732	112.435
alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso	-	-	-	-	-
alberghi di 4 stelle	-	-	-	-	-
alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	156.183	422.012	137.154	301.568	293.337
alberghi di 3 stelle	-	-	-	-	-
alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	12.934	55.427	4.669	11.834	17.603
alberghi di 2 stelle	-	-	-	-	-
alberghi di 1 stella	-	-	-	-	-
residenze turistico alberghiere	-	-	-	-	-
Esercizi alberghieri	261.556	663.507	161.819	365.134	423.375

Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

(12) Interessanti informazioni riguardanti l'identità storica e culturale della provincia di Frosinone sono riportati nel report di ricerca *La capacità attrattiva turistica della Provincia di Frosinone* presentato dalla Camera di Commercio di Frosinone in collaborazione con l' Istituto Guglielmo Tagliacarne, Anno 2009.

Tabella 3.2: Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi extra-alberghieri per residenza dei clienti, categoria e tipo di esercizio – Anno 2011.

Categorie e tipi di esercizio	Italia		Paesi esteri		Totale
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi
Campeggi e villaggi turistici	1.517	5.502	86	225	1.603
Alloggi in affitto	4.129	8.412	814	2.383	4.943
Agriturismi e alloggi del turismo rurale	2.859	5.988	486	2.126	3.345
Altri esercizi complementari	4.442	23.114	663	1.474	5.105
Bed and breakfast	2.109	5.878	443	1.444	2.552
Esercizi Complementari totali	15.056	48.894	2.492	7.652	17.548

Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

Dai dati si evince che per il 2011 il numero di arrivi totali è pari a 440.923 e ciò delinea una leggera crescita rispetto ai dati del 2010 (arrivi = 427.929). Riguardo la residenza dei turisti in arrivo, i dati mostrano una quantità maggiore di turisti domestici; questo probabilmente è influenzato dal fatto che la comunicazione di tipo *Push* (campagne pubblicitarie o campagne informative su radio, tv e carta stampata) è quasi inesistente per i mercati esteri. Nessuna attività di comunicazione, purtroppo, è stata progettata per incentivare il turismo nel frusinate.

La tabella che segue presenta invece la distribuzione dei turisti rispetto alle località turistiche della provincia e rispetto alla tipologia di esercizio ricettivo.

Tabella 3.3: Movimento dei turisti (arrivi e presenze) negli esercizi ricettivi per tipologia di esercizio, residenza dei clienti e luogo di destinazione – Anno 2011.

Località	Esercizi alberghieri						Esercizi extra-alberghieri						Tutti gli esercizi ricettivi					
	Residenti			Non Residenti			Residenti			Non Residenti			Residenti			Non Residenti		
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Frosinone e Città d'arte Frosinone	64.907	118.678	9.817	27.281	3.727	8.512	381	1.094	68.634	127.190	10.198	28.375						
Località montane Frosinone	1.877	6.321	499	1.314	651	2.545	12	26	2.528	8.866	511	1.340						
Località lacuali Frosinone	0	0	0	0	141	384	7	34	141	384	7	34						
Località termali Frosinone	126.685	415.938	131.267	286.548	2.948	19.075	656	1.349	129.633	435.013	131.923	287.897						
Località collinari Frosinone	2.881	8.586	1.669	6.335	1.783	4.262	211	760	4.664	12.848	1.880	7.095						
Località religiose Frosinone	37.421	59.862	10.692	25.951	2.127	6.468	223	553	39.548	66.330	10.915	26.504						
Altri comuni Frosinone	27.785	54.122	7.875	17.705	3.679	7.648	1.002	3.836	31.464	61.770	8.877	21.541						
TOTALE	261.556	663.507	161.819	365.134	15.056	48.894	2.492	7.652	276.612	712.401	164.311	372.786						

Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

I dati della tabella sottolineano che le località preferite in assoluto dai turisti stranieri in arrivo nella provincia di Frosinone sono le località termali. In particolare la maggior parte degli arrivi si concentra nel comune di Fiuggi, dove ha appunto luogo uno dei centri termali più rinomati d'Europa.

Confrontando la provincia di Frosinone con le altre province del Lazio, emerge che essa è al terzo posto, dopo Roma e Latina, per arrivi e presenze che riesce a convogliare.

Tabella 3.4: Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti e provincia del Lazio di destinazione – Anno 2011.

Province	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Rieti	50.413	119.055	9.816	22.717	60.229	141.772
Viterbo	161.338	773.699	41.531	219.362	202.869	993.061
Frosinone	276.612	712.401	164.311	372.786	440.923	1.085.187
Latina	478.008	222.8302	88.285	480.497	566.293	2.708.799
Roma	2.667.793	6.331.063	6.360.301	19.421.097	9.028.094	25.752.160

Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

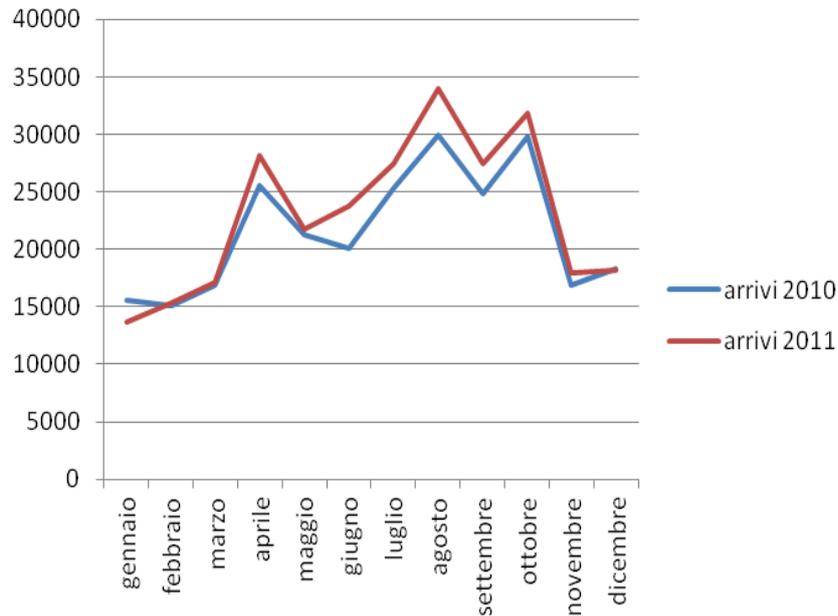
La peculiarità della regione Lazio, a differenza della situazione generale italiana, è la presenza di un maggior numero di turisti stranieri rispetto ai turisti domestici. I dati rappresentati nel grafico mostrano gli arrivi nelle diverse province laziali. Si nota perciò che la provincia di Roma è quella che attrae il maggior numero di turisti mentre la provincia di Frosinone segue la provincia di Latina, posizionandosi al terzo posto tra le cinque Province della regione Lazio. Volendo poi, delineare un quadro dell'evoluzione negli anni 2010 e 2011 per quanto riguarda la stagionalità del turismo (Tabella 3.5 e corrispondente Grafico 3.1), si può rilevare che i flussi turistici del frusinate tendono a concentrarsi nei mesi primaverili di Aprile e Maggio, nei mesi estivi di Luglio e Agosto e quelli autunnali di Ottobre e Novembre; nei mesi citati, il *trend* nell'anno 2011 risulta essere positivo rispetto al 2010.

Tabella 3.5: Trend del movimento alberghiero e extralberghiero dell'intera provincia. Arrivi anni 2010-2011.

	Arrivi 2010	Arrivi 2011
Gennaio	15.557	13.666
Febbraio	15.153	15.307
Marzo	16.912	17.160
Aprile	25.499	28.109
Maggio	21.327	21.786
Giugno	20.046	23.777
Luglio	25.361	27.412
Agosto	29.998	33.996
Settembre	24.879	27.412
Ottobre	29.839	31.873
Novembre	16.868	17.920
Dicembre	18.315	18.194

Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

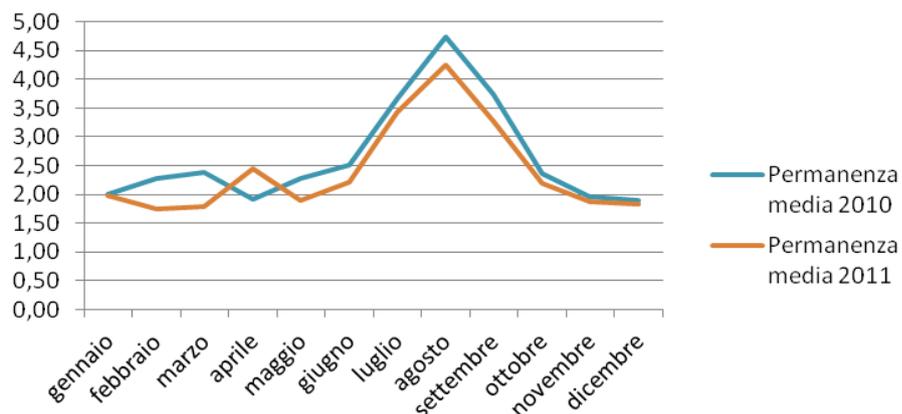
Figura 3.1: Trend del movimento alberghiero e extralberghiero dell'intera provincia. Arrivi anni 2010-2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Per avere un'idea della durata della vacanza dei turisti negli anni 2010 – 2011, è stata calcolata la permanenza media. Nell'anno 2011, si nota che, nel complesso, la permanenza media riporta tassi più bassi rispetto all'anno 2010, fanno eccezione i mesi primaverili di marzo e aprile, nei quali la durata della vacanza nel frusinate risulta essere di quasi 3 giorni, raggiungendo altresì un picco positivo rispetto all'anno precedente.

Figura 3.2: Trend permanenza media movimento alberghiero e extralberghiero dell'intera provincia. Anni 2010-2011.



Fonte: nostra elaborazione da ISTAT.

Ulteriore elemento da non sottovalutare, è il primato di attrazione turistica delle città di Roma e Napoli che la provincia di Frosinone si trova a scontare a causa della sua vicinanza. Nonostante

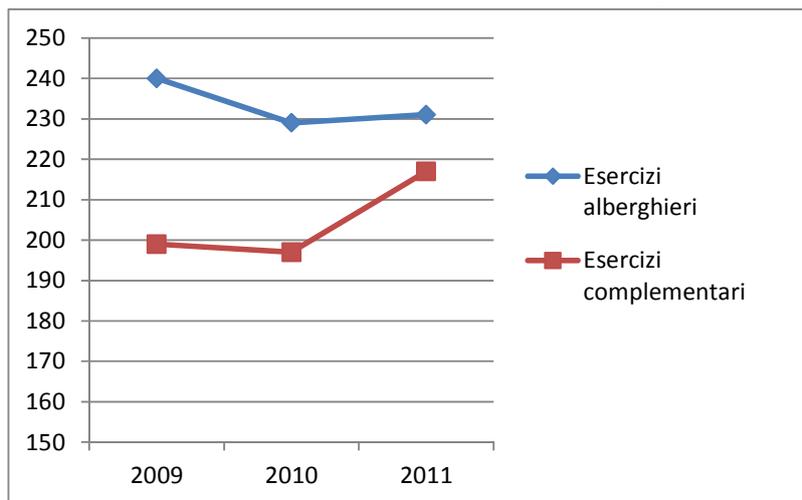
questo, il territorio presenta comunque delle possibilità di consumo turistico estremamente interessanti. È, quindi, necessario proporre una forte valorizzazione di questi giacimenti culturali trasformandoli in luoghi complementari al consumo dell'offerta romana e napoletana. Occorre, dunque, sfruttare la vicinanza di Roma e Napoli per favorire il consolidamento e lo sviluppo del "prodotto Ciociaria" nel mercato turistico. Per fare ciò è necessario, individuare le risorse turistiche da valorizzare e mettere in atto una programmazione mirata attraverso una serie di interventi che coinvolgano più attivamente soprattutto gli enti territoriali.

L'obiettivo dovrebbe quindi essere quello di creare una destinazione turistica che si configuri come un sistema integrato di sviluppo, che valorizzi le risorse del territorio (patrimonio ambientale, artistico e culturale, prodotti tipici, tradizioni e artigianato) e si presenti come efficace strumento per il posizionamento dell'immagine della provincia presso il grande pubblico, attraverso la mediazione dei Tour Operators internazionali. Risulterebbe utile sviluppare, infine, una serie di marchi specifici collegati e alle principali linee di prodotto (religione-cultura, arte, salute, natura, enogastronomia) e a segmenti di attività turistica e culturale che il territorio offre (strutture ricettive, ristoranti, settori collaterali), attraverso la creazione di appositi strumenti di promozione, ma anche di una segnaletica più precisa. (Basciano *et al.*, 2012)

3.2 La ricettività del frusinate e le preferenze dei nuovi ospiti

L'analisi dell'offerta turistico-ricettiva evidenzia che la tipologia ricettiva più diffusa nel frusinate è l'albergo. Tuttavia, negli ultimi anni, si è registrato un incremento del numero di agriturismi e B&B, anche se in misura più contenuta rispetto ad altri territori italiani. Questa diversificazione dell'offerta ricettiva ha solo in parte prodotto effetti positivi in termini di competitività tariffarie e di qualità dei servizi offerti. Ciò probabilmente anche a causa della composizione e delle caratteristiche strutturali del comparto ricettivo, che segnala una non coerente dislocazione delle relative strutture rispetto alle potenzialità turistiche offerte dal territorio, nonché una scarsa attenzione sulla tipicità e autenticità degli alloggi, notoriamente gradita ai turisti del nostro tempo.

Figura 3.3: Evoluzione nel numero di strutture ricettive nella provincia di Frosinone.



Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT

Gli alberghi sul territorio: numero, dimensione, localizzazione e distribuzione

Nel dettaglio si analizza di seguito la situazione della ricettività alberghiera. La provincia di Frosinone dispone di 231 alberghi in totale. Le strutture si concentrano prevalentemente nella località termali, Fiuggi quindi. Si sottolinea, quale aspetto critico meritevole di attenzione, come nelle città che rappresentano grandi attrattori di turismo religioso, peraltro in continua crescita, siano concentrate solo 14 strutture. In generale si tratta soprattutto di alberghi a 3 stelle (138) e a 2 stelle (51). L'unico albergo a cinque stelle è localizzato a Fiuggi. Per quanto riguarda la dimensione delle strutture, come prevedibile, si tratta di strutture di piccole (114) e medie (122) dimensioni. Solo 4 strutture possono essere considerate di grandi dimensioni.

Tabella 3.6: Gli esercizi alberghieri della provincia di Frosinone per categoria.

Anno	esercizi alberghieri	esercizi alberghieri per categoria				
		alberghi di 5 stelle e lusso	alberghi di 4 stelle	alberghi di 3 stelle	alberghi di 2 stelle	alberghi di 1 stella
2009	240	1	22	142	51	24
2010	229	1	23	138	47	20
2011	231	1	23	138	51	18

Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Le strutture extra-alberghiere: il valore dei numeri

All'interno del comparto ricettivo del frusinate, le attività extra-alberghiere rappresentano una componente piuttosto circoscritta, caratterizzata da una struttura e una dinamica evolutiva relativamente meno in sintonia con le tendenze del turismo, specie se rapportate a quelle riscontrate nella gran parte delle altre provincie italiane.

Dall'analisi dei dati si rileva un esiguo numero di Bed and Breakfast (104), pochi Campeggi e Villaggi turistici (maggiormente diffusi nella vicina provincia di Latina, 60), esiguo è anche il numero degli agriturismi (51), anche se è da segnalare la crescita di 5 unità dal 2009 al 2011.

Molto interessanti sono le due iniziative di "Albergo diffuso" (a Castro dei Volsci, operativa dal 2009, e a Paliano, struttura operativa dal 2012). Questa tipologia di struttura ricettiva è oggi molto gradita dai turisti e apprezzata anche nell'ottica dello sviluppo sostenibile, come dimostrato in altre nostre ricerche (Paniccia, 2012; Paniccia *et al.*, 2013). La diffusione di queste innovative formule ricettive andrebbe incoraggiata, specie in un territorio come quello del frusinate ricco di borghi storici e residenze d'epoca, così come di antichi casali rurali, ancora poco conosciuti ai più.

La maggior parte dei flussi turistici verso la provincia tende a concentrarsi nella località termale di Fiuggi. Questo dato richiede una adeguata riflessione. Se è vero, infatti, che il turismo termale è un segmento in continua evoluzione è oltremodo vero che nel nostro paese il turismo rurale, con gli agriturismi, e il turismo culturale ha avuto e registra ancor oggi tassi di crescita rimarchevoli. Pertanto, ciò che andrebbe potenziata e valorizzata nel frusinate è proprio l'attività ricettiva diffusa nei tanti piccoli comuni che non hanno nulla da invidiare ad altri più noti comuni italiani, quanto a risorse culturali, architettoniche e rurali detenute. Per fare questo, occorrerebbe anzitutto fattivamente adoperarsi per una più adeguata regolazione delle attività turistiche e dei flussi turistici all'interno

della provincia, evitando, da un lato, che essi si concentrino in pochissime più conosciute località e, dall'altro, che luoghi ricchi di tradizioni e cultura restino "nascosti".

Tabella 3.7: Gli esercizi extra-alberghieri della provincia di Frosinone per categoria.

Anno	Esercizi complementari - Totale	Esercizi complementari per tipologia						
		Campeggi e villaggi turistici	Alloggi in affitto	Agriturismi e alloggi del turismo rurale	Ostelli per la gioventù	Case per ferie	Rifugi alpini	Altri esercizi
2009	199	6	36	46	5	9	0	1
2010	197	6	36	51	6	9	0	1
2011	217	6	39	51	6	9	0	2

Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Analisi SWOT per gli operatori del comparto ricettivo: quali punti di debolezza prevenire o curare?

L'analisi fin qui svolta mette ben in evidenza alcune problematiche di coerenza della struttura dell'offerta ricettiva locale rispetto ai cambiamenti in atto nel settore dei viaggi e del turismo. Ciò ha ripercussioni importanti sulla competitività non solo delle imprese stesse ma anche del territorio del frusinate.

A questo punto, al fine di ottimizzare al meglio le riflessioni sul da farsi per migliorare, si propone l'applicazione al contesto territoriale del frusinate dell'analisi S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Questa analisi sintetizza il seguente concetto: per la competitività delle imprese come dei territori è indispensabile conoscere quali sono i propri punti di forza e i propri punti di debolezza, nonché le opportunità e le minacce insite nei contesti ambientali di riferimento. L'analisi Swot è, pertanto, anzitutto un'auto-analisi, propedeutica alla formulazione di qualsivoglia strategia di sviluppo di una impresa come di un territorio.

L'applicazione dello schema Swot al territorio del frusinate, inteso come destinazione turistica, ha come obiettivo quello di tracciare un quadro sintetico delle condizioni e delle variabili su cui basare la formulazione di più idonee strategie di sviluppo dell'imprenditoria ricettiva locale. L'assunto di base di questa analisi è che lo sviluppo delle imprese ricettive non può realizzarsi in modo avulso dal contesto territoriale di riferimento; al contrario, esso richiede alle imprese conoscenze adeguate del territorio in cui esse si sono insediate e capacità di fare sistema con esso.

Le succitate strategie, verranno discusse nel capitolo 5 del presente lavoro, come risultato delle analisi che di seguito svolgiamo, applicando dapprima lo schema Swot e successivamente le matrici BCG (v. paragrafo 3.3) e Weaver (v. paragrafo 3.5).

Tabella 3.8: Analisi S.W.O.T. della destinazione provincia di Frosinone.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Eccellenze ambientali e paesaggistiche • Eterogeneità di attrattori turistici • Grande patrimonio enogastronomico • Tradizione religiosa radicata nel territorio e presenza di attrazioni di carattere religioso • Collocazione geografica e ottimi collegamenti stradali (con Roma e Napoli) • Stabilimenti termali di Fiuggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bassa competitività in termini di qualità/prezzo • Obsolescenza di molte strutture alberghiere e poco adeguata ricettività extra-alberghiera • Concentrazione degli alberghi e dei flussi turistici verso Fiuggi • Scarsi collegamenti tra le attrazioni turistiche, in particolare carenze nella rete ferroviaria locale e negli altri servizi di trasporto pubblico locale • Bassa programmazione e promozione turistica (basso livello di comunicazione push) • Periodo di permanenza media dei turisti breve • Scarto tra immagine percepita e reali caratteristiche del territorio (non solo industrializzazione)
<ul style="list-style-type: none"> • OPPORTUNITÀ 	<ul style="list-style-type: none"> • MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Nuove tendenze nel mercato turistico (ricerca di “nuovi turismi” di qualità, ad esempio cultura e benessere) • Interessate da parte dell’UE e di istituzioni internazionali per lo sviluppo rurale e per l’autenticità dei prodotti e tradizioni locali. • Vicinanza delle città di Roma e Napoli, che offre la possibilità di sfruttarne i flussi turistici, seppur per brevi periodi • Parco Rainbow Magic Land nel territorio limitrofo di Valmontone 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrenza sul segmento rurale da parte di Toscana e Umbria e dalla provincia di Viterbo • Attrazione elevata da parte delle vicine mete (tradizionali, come Roma, e nuove come il Parco Rainbow MagicLand di Valmontone)

Fonte: nostra elaborazione.

Punti di Forza:

- Presenza di eccellenze ambientali e paesaggistiche. Molti luoghi del territorio del frusinate ben si prestano a uno sviluppo del turismo rurale, avendo al loro interno rimarchevoli attrazioni di carattere naturalistico, sportivo e paesaggistico.
- Eterogeneità degli attrattori turistici.
- Grande patrimonio enogastronomico.
- Tradizione religiosa radicata nel territorio e presenza di attrazioni religiose. La forte cultura religiosa, inoltre, rafforza le caratteristiche distintive del luogo e diventa attrazione essa stessa.
- Collocazione geografica e ottimi collegamenti. L’accessibilità al territorio garantita dal passaggio dell’Autostrada A1 e la localizzazione tra le due grandi città Roma e Napoli, sono considerati punti di forza per lo sviluppo turistico della provincia.
- Presenza degli stabilimenti termali a Fiuggi.

Punti di debolezza:

- Bassa competitività in termini di qualità/prezzo.
- Obsolescenza di molte strutture alberghiere e poco adeguata ricettività extra-alberghiera. Una buona parte degli alberghi richiederebbe opere di ristrutturazione sotto più profili, a partire dagli edifici. Gli agriturismi e i B&B andrebbero potenziati e rinnovati in coerenza con le nuove e rinnovate esigenze turistiche.
- Concentrazione degli alberghi e dei flussi turistici verso Fiuggi. La dotazione ricettiva dell'intera provincia di Frosinone è attualmente costituita per la gran parte da esercizi alberghieri e risulta ampiamente concentrata quasi esclusivamente nella zona di Fiuggi. Ciò porta ad un basso utilizzo delle molteplici attrazioni diffuse sul territorio dell'intera provincia.
- Scarsi collegamenti tra le diverse attrazioni turistiche: le attrazioni turistiche risultano di difficile raggiungimento a causa soprattutto della mancanza o inefficienza dei servizi di trasporto locali.
- Bassa programmazione e promozione turistica (basso livello di comunicazione di tipo *push*). Vi sono poche attività di comunicazione progettate con l'obiettivo di incentivare il turismo del frusinate, tramite campagne pubblicitarie su media tradizionali e nuovi.
- Periodo di permanenza media dei turisti breve.
- Scarto tra immagine percepita (basata su stereotipi legati a tradizione agricola e dialettale della Ciociaria) e reali caratteristiche del territorio (non solo legate all'industrializzazione).

Opportunità:

- Nuove tendenze nel mercato turistico (ricerca di prodotti di nicchia e di qualità, cultura e benessere).
- Interesse da parte dell'UE e di molte istituzioni internazionali per lo sviluppo rurale e nei confronti di prodotti e tradizioni locali. Vi possono quindi essere opportunità derivanti dalla regolamentazione e anche di finanziamento di progetti di piccole, medie e grandi dimensioni grazie alla programmazione economica dell'UE e a quelle regionali.
- Vicinanza delle città di Roma e Napoli che offre la possibilità di sfruttarne i flussi turistici: rappresentano, e rappresenteranno sempre, una opportunità per lo sviluppo turistico del frusinate, potendosi sfruttare parzialmente i flussi di turisti attirati principalmente dalle due grandi città e dalle loro attrazioni. In questo ambito, di particolare interesse possono essere i flussi relativi al turismo religioso, che possono essere dirottati verso la provincia di Frosinone che è ricca di attrazioni e tradizioni religiose.
- Parco Rainbow Magic Land nel territorio limitrofo di Valmontone. Questo elemento, se ben considerato e gestito, può rappresentare una opportunità di sviluppo in particolare per gli operatori di Fiuggi, verso i quali è possibile dirigere, per il pernottamento, i flussi turistici diretti al Parco.

Minacce:

- Forte concorrenza sul segmento rurale di Toscana e Umbria e da parte della provincia di Viterbo. La scarsa valorizzazione del territorio nel suo complesso e la mancanza di una sua immagine forte a livello nazionale e internazionale hanno finora rappresentato ostacoli alla crescita di questo segmento nel frusinate, che pure presenta ampie possibilità di sviluppo.
- Attrazione elevata da parte delle vicine mete (tradizionali, come Roma, e nuove come il Parco Rainbow MagicLand di Valmontone). Le vicine mete turistiche possono essere, allo stesso tempo, opportunità e minaccia per il turismo nel frusinate. Occorre, in altri termini, gestire bene il rapporto con tali mete, ad esempio programmando itinerari e promuovendo accordi con

gli attori turistici dei territori limitrofi (tour operator, il Parco di Valmontone, altri operatori turistici, ecc.).

3.3 Il potenziale turistico del frusinate: indicazioni dalla matrice *Boston Consulting Group*

Ulteriori indicazioni sul ruolo che può svolgere il territorio per lo sviluppo delle imprese ricettive che in esso si sono insediate si ricavano dall'analisi dei prodotti turistici offerti da un territorio e, particolarmente, delle loro possibilità di sviluppo futuro (potenziale turistico). Lo strumento di management che si è prescelto per l'analisi del potenziale turistico del frusinate è la matrice del Boston Consulting Group (BCG). Questo modello parte dal concetto che per l'impresa che attua una produzione, di qualsivoglia natura, diventa essenziale "riuscire ad ottimizzare l'allocazione delle risorse finanziarie alle diverse aree di attività" (Paniccia, 1989). Ciò vale anche per un territorio che offre più prodotti turistici tra loro differenziati. Anche in questo caso, infatti, diventa di fondamentale importanza sapere in che modo distribuire le risorse disponibili rispetto ai diversi prodotti.

La matrice Boston Consulting Group è una delle matrici di portafoglio prodotto/mercato, ben nota a chi si occupa di strategia aziendale. In generale, le matrici di portafoglio prodotto/mercato sono strumenti utilizzati per l'analisi del posizionamento competitivo di uno o più prodotti di una impresa e furono create per fornire alla direzione di grandi aziende conglomerate uno strumento in grado di supportare la governance nella definizione delle strategie (corporate e di portafoglio), contenendo l'incertezza decisionale. Esse, infatti, sono lo strumento essenziale per una identificazione di massima delle posizioni di mercato auspiccate, ovvero delle strategie da formulare per realizzare gli obiettivi stabiliti. Tale analisi, infatti, prevede la frammentazione dell'attività imprenditoriale, la collettivizzazione dei processi decisionali e la definizione delle strategie per ogni Strategic Business Unit presente all'interno dell'azienda. Considerati gli scopi di questo lavoro, si procederà con una descrizione dettagliata del modello e del metodo utilizzato, in maniera tale da fornire al lettore gli strumenti di base per una eventuale applicazione dello stesso modello a livello aziendale.

La matrice in questione è detta anche matrice crescita-quota di mercato relativa (Boston Consulting Group, 1972; 1998) ed è costruita sulla base di due dimensioni o criteri di analisi: il tasso di crescita del segmento target (che funge da indicatore di attrattività), e la quota di mercato relativa al concorrente più pericoloso (usata come indicatore della competitività del proprio prodotto). Si ottiene così una tabella a doppia entrata costruita su due dimensioni: la dimensione crescita del mercato e la dimensione quota di mercato relativa. Per l'analisi e la discussione, le due variabili vengono rese discrete e semplificate in due valori: basso e alto. Si ottengono così quattro quadranti che definiscono un numero analogo di situazioni fondamentalmente diverse, che andranno gestite distintamente sul piano della strategia di marketing. E così possibile identificare quattro configurazioni di prodotto-mercato molto differenziate in termini di obiettivi strategici prioritari.

In generale le configurazioni individuate sono:

- *Le mucche da mungere (cash cows)*. Prodotti il cui mercato registra una crescita debole ma per i quali l'impresa detiene una quota di mercato elevata. Nel nostro caso si tratterà di quei prodotti turistici che registrano una crescita bassa all'interno del mercato turistico, ma che risultano particolarmente di successo all'interno della destinazione turistica. Questi prodotti dovrebbero generare molta liquidità finanziaria e consumarne poca. L'obiettivo strategico prioritario è quello della raccolta.
- *I pesi morti (dogs)*. Prodotti la cui quota di mercato relativa è bassa in un settore che invecchia. L'obiettivo è il disinvestimento o comunque di condurre un'attività modesta.

- I *dilemmi (problem children)*. Prodotti con una quota di mercato relativa modesta in un mercato in rapida espansione. Nel nostro caso si tratterà di quei prodotti turistici che all'interno della destinazione sono ancora poco sviluppati, ma che presentano una rapida crescita nel mercato turistico. Si tratta per esempio del turismo religioso e del turismo enogastronomico. L'obiettivo in questo caso è l'identificazione delle attività che possono essere promosse con possibilità di successo. L'obiettivo consiste in questo caso nell'accrescere la quota di mercato o nel disinvestimento.
- Le *stelle (stars)*. Prodotti *leader* nel loro mercato, che attraversa una rapida espansione. Richiedono mezzi finanziari che ne sostengano la crescita, tuttavia grazie alla loro posizione competitiva, generano anche profitti notevoli.

Nel nostro caso si fa riferimento nello specifico al mercato turistico, al *trend* di crescita di alcuni prodotti turistici e allo stato di tali prodotti turistici all'interno della destinazione turistica provincia di Frosinone.

Si segnala che, partendo da tale matrice, ne sono state sviluppate altre, sempre con lo scopo di individuare per ogni prodotto l'attrattività del settore e la competitività espressa dall'impresa per quel prodotto. Tra esse, ben nota è la matrice McKinsey, da cui anche si trarrà spunto al fine di riadattare la matrice BCG agli scopi di questo lavoro.

Partendo dallo schema logico della nota matrice BCG la General Electric affidò alla McKinsey & Company (all'inizio degli anni '70) l'incarico di costruire una matrice in grado di valutare il proprio portafoglio di prodotti, basandosi non solo i due fattori tasso di crescita e quota di mercato relativa, bensì una pluralità di elementi in grado di determinare il posizionamento strategico dei vari prodotti, tra loro anche molto diversi, offerti dall'impresa. Tali fattori vennero suddivisi tra quelli di natura interna, ovvero controllabili, e quelli non controllabili ed in grado di determinare il grado di attrattività complessiva del settore di riferimento, cioè esterni rispetto all'impresa.

Una elencazione di tali fattori, non esaustiva ma esemplificativa, è presentata nella tabella che segue:

Tabella 3.9: Fattori interni ed esterni per la determinazione della forza competitiva e della attrattività del settore.

Fattori interni	Fattori esterni
<ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato • Numero addetti alle vendite • Performance addetti vendite • Marketing (investimenti complessivi di prodotto) • Marketing (investimenti per strumento relativi al prodotto) • Profondità della gamma • Assistenza ai clienti • Investimenti R&D (quota) • Produzione • Distribuzione • Risorse finanziarie disponibili • Immagine • Qualità/Affidabilità • Competenza della direzione • Competenza degli addetti per funzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione del mercato • Tasso di crescita del mercato • Ciclicità • Struttura concorrenziale • Barriera all'entrata • Redditività media del settore • Tecnologia preponderante • Inflazione • Legislazione • Tasso di innovazione • Disponibilità di manodopera specializzata • Problemi sociali • Problemi ambientali • Problemi legali / tasso di regolamentazione

Fonte: nostra elaborazione.

Al fine di applicare concretamente questo strumento, però, ognuno dei fattori su elencati e degli altri che possibilmente si possono inserire nelle liste, abbisogna di uno strumento specifico di valutazione, che spesso è tipo qualitativo e necessita di giudizio umano, che può risentire di soggettività. Per ridurre questo effetto, gli stessi progettisti della matrice proposero di utilizzare determinati metodi di valutazione. Per i fattori esterni il metodo descritto prevede di assegnare punteggi utilizzando simboli nella maniera esemplificativa che segue :

- = Assoluta mancanza di attrattività
- Scarsa Attrattività
- E Neutrale
- + Attrattività Limitata
- ++ Attrattività elevata

Per quanto riguarda i fattori interni, si può utilizzare la seguente scala:

- = Svantaggio competitivo notevole
- Svantaggio competitivo limitato
- E Posizionamento concorrenziale eguale
- + Leggero vantaggio
- ++ Grande vantaggio

Mediante tali metodi si può valutare ognuno dei fattori e in seguito tali valutazioni possono essere convertite in numeri utilizzando una scala da 1 a 5.

Per ottenere il punteggio medio, poi, occorre tenere presente che non ogni fattore ha influenza alla stessa maniera sulla forza competitiva complessiva, da un lato sull'attrattività, dall'altro lato. Per cui occorre anche assegnare dei pesi percentuali ad ognuno dei fattori prima di poter individuare la valutazione media di attrattività e forza competitiva.

A questo punto è facile capire perché si è scelto di applicare tale strumento a una destinazione (nascente) e ai suoi prodotti turistici. Si è immaginata la destinazione come una impresa grande e diversificata, con prodotti anche molto diversi tra loro, che nel caso specifico sono i vari prodotti turistici. In secondo luogo, per completezza dell'analisi, è d'obbligo un riadattamento della matrice che tenga presente anche aspetti qualitativi.

L'applicazione, peraltro, è stata già proposta in un nostro precedente studio (Basciano *et al.*, 2012) giungendo a risultati interessanti che permisero di utilizzare delle scale di valutazione così composte:

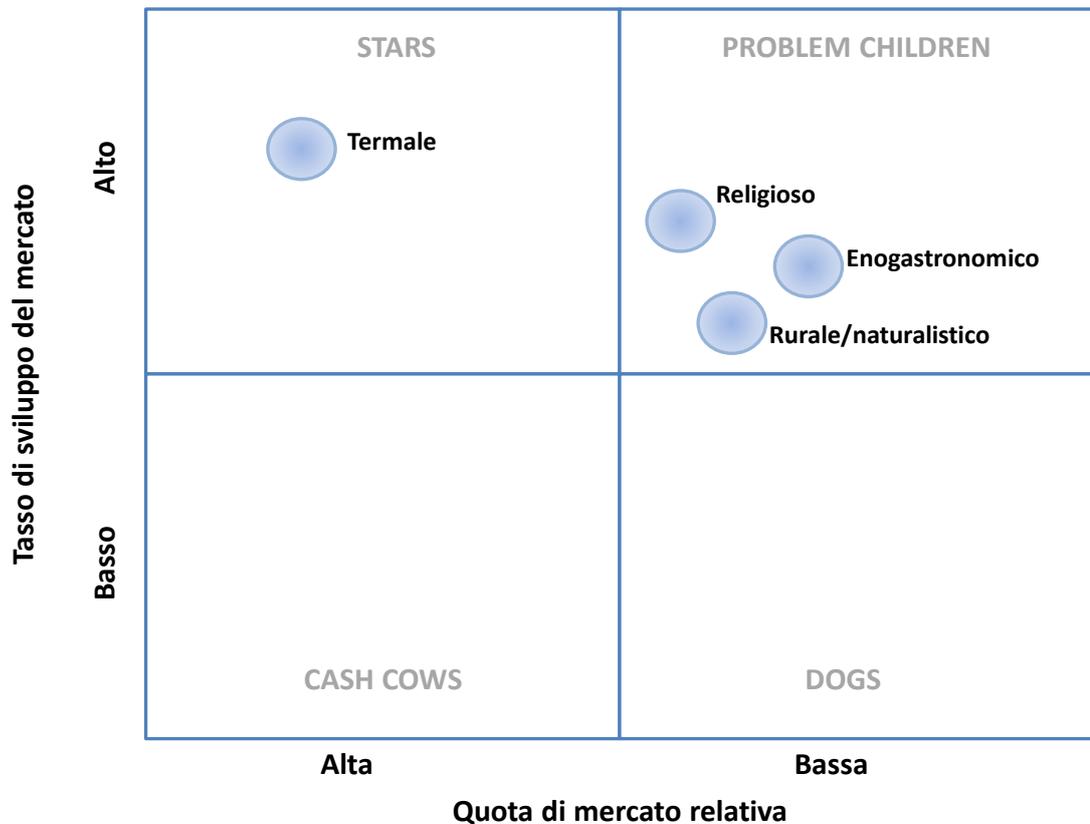
Traendo spunto dal succitato studio, l'applicazione della matrice BCG ai prodotti turistici del frusinate ha richiesto alcuni aggiustamenti del modello: sono state prese in esame anche variabili non quantitative, dedicando spazio ad una parte descrittiva qualitativa del fenomeno. In particolare:

- Piuttosto che la quota di mercato, si sono considerati come indicatori del successo del prodotto turistico gli arrivi, le presenze e la spesa degli stranieri. Anche la costanza nel successo di un particolare prodotto turistico è stata valutata come indicatore positivo dello stesso.
- Per quanto riguarda invece il tasso di sviluppo del mercato, si è considerata l'evoluzione storica e le potenzialità di sviluppo, anche a livello nazionale, del settore turistico al quale il prodotto turistico effettivamente appartiene. Tali indicatori sono importanti per capire se sia il caso o meno di investire nei prodotti turistici che compongono il *portfolio* della destinazione.

Applicando il metodo descritto e ragionando sui dati e informazioni aggiornati al 2012, vediamo quali prodotti turistici del frusinate possono essere ricondotti ai quattro quadranti della matrice:

- Le *mucche da mungere* (cash cows). Si ricorda che sono quei prodotti il cui mercato registra una crescita debole ma per i quali l'impresa detiene una quota di mercato elevata. Nel caso specifico non è stato possibile individuare alcuna *mucca da mungere*.
- I *pesi morti* (o dogs) ovvero i prodotti la cui quota di mercato relativa è bassa in un settore che invecchia. Per questo tipo di prodotti l'obiettivo è il disinvestimento o comunque la conduzione di un'attività modesta. Nessuno dei prodotti turistici della provincia di Frosinone può essere considerato tale.
- I *dilemmi* (problem children). Prodotti con una quota di mercato relativa modesta in un mercato in rapida espansione. Nel caso specifico, il Turismo religioso potrebbe essere incluso in questa categoria di prodotti. I dati, anche a livello nazionale, dimostrano che il settore del turismo religioso sta seguendo uno sviluppo crescente e costante. Nonostante questa forma di turismo abbia tutte le potenzialità per affermarsi nel frusinate, si vedano le numerose e attraenti località turistiche citate, tuttavia il prodotto turistico religioso della provincia si trova in una fase di sviluppo embrionale. I dati sugli arrivi e sulle presenze nelle località religiose, e la dimensione dell'offerta ricettiva corroborano la nostra affermazione. Si dovrà quindi decidere se investire nel settore e favorire lo sviluppo di tale prodotto turistico considerato il favorevole ambiente di mercato. Anche il Turismo enogastronomico può collocarsi tra questi prodotti, nonostante una quota relativa di mercato più bassa e un tasso di sviluppo più alto. Inoltre, si colloca tra questi prodotti anche il Turismo naturalistico, sportivo e quello rurale.
- Le *stelle* (stars). Nel nostro caso si tratta di quei prodotti che stanno generando un numero di presenze elevato, con una elevata permanenza media ed una spesa medio-elevata e costante nel tempo. Il termale, Fiuggi in particolare, fa sicuramente parte di questa categoria di prodotti. Dai dati, e dalla relazione Aiceb per l'anno 2010, si evince infatti una crescita costante del mercato del benessere.

Figura 3.4: La matrice BCG dei prodotti turistici del frusinate.



Fonte: adattato da Basciano *et al.* (2012).

Per quanto riguarda gli altri prodotti turistici presenti, non si ritiene possibile effettuare una classificazione seguendo questa metodologia. Ciò in quanto la quantità e la qualità di dati e informazioni al momento disponibili su tali prodotti non sono sufficienti per applicare correttamente (e senza fare eccessive ipotesi) la metodologia ivi descritta.

3.4 La destinazione “provincia di Frosinone” e i suoi principali *competitors*: un’analisi di *benchmarking* a livello nazionale e internazionale

Prima di riflettere su possibili proposte di sviluppo del turismo nel frusinate e connesse ripercussioni sulle attività ricettive, si rende opportuno dare evidenza a delle *best practice*, a livello italiano e internazionale. Dal confronto tra le caratteristiche di domanda e offerta e l’individuazione dei fattori che hanno permesso lo sviluppo turistico della provincia prescelta come termine di paragone, sarà possibile ricavare alcune azioni da intraprendere per migliorare la competitività della destinazione “provincia di Frosinone”.

Un benchmarking a livello nazionale

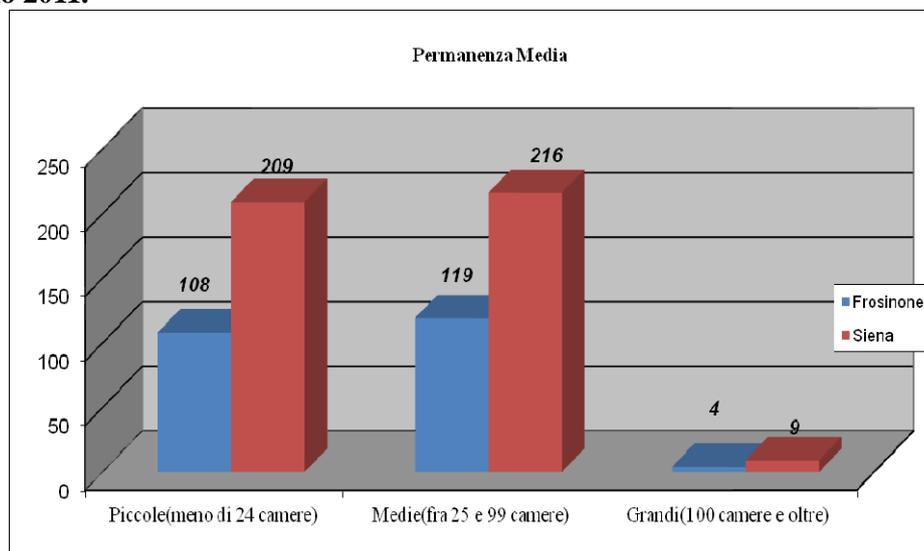
A livello nazionale, la provincia scelta come termine di paragone è la provincia di Siena. Fermo restando le specificità dei territori messi a confronto, la scelta è stata operata per i seguenti motivi:

- *La localizzazione.* La provincia di Siena, come la provincia di Frosinone, non si trova in prossimità del mare, quindi eventuali differenze nelle dimensioni della domanda o dell'offerta ricettiva non possono essere ricondotte ai grandi numeri del turismo balneare;
- *Le dimensioni.* L'estensione territoriale è quasi la stessa, il numero degli abitanti della provincia di Siena è però leggermente più piccolo;
- *I servizi offerti dalle località termali.* I centri termali delle due province offrono tutti tradizionalmente servizi termali curativi. Non solo, le terme di Chianciano, come le terme di Fiuggi, sono specializzate nelle cure idropiniche: la somministrazione dell'acqua come cura di patologie dell'apparato urinario, digestivo o legate al fegato e alla bile.

La provincia di Siena sembra particolarmente importante ai fini comparativi, non solo per via delle terme, ma anche perché è destinazione tipica del turismo religioso.

Dal confronto rispetto all'offerta ricettiva emerge una similitudine nelle dimensioni delle infrastrutture alberghiere, infatti sia a Frosinone che a Siena gli alberghi sono principalmente di piccole o medie dimensioni. Solo 9 alberghi nella provincia di Siena e 4 nella provincia di Frosinone sono di grandi dimensioni.

Figura 3.5: Confronto dimensioni delle strutture alberghiere tra le province di Frosinone e Siena - Anno 2011.

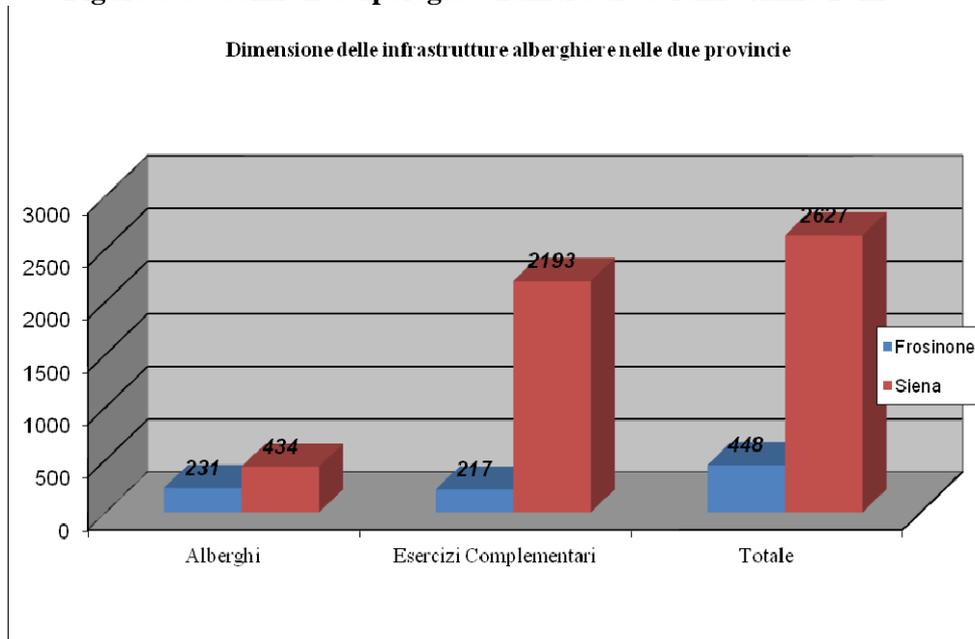


Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Rispetto alla disponibilità di esercizi ricettivi dal confronto delle due province emerge una sostanziale differenza. Gli esercizi ricettivi nella provincia di Siena sono ben 434, mentre nel

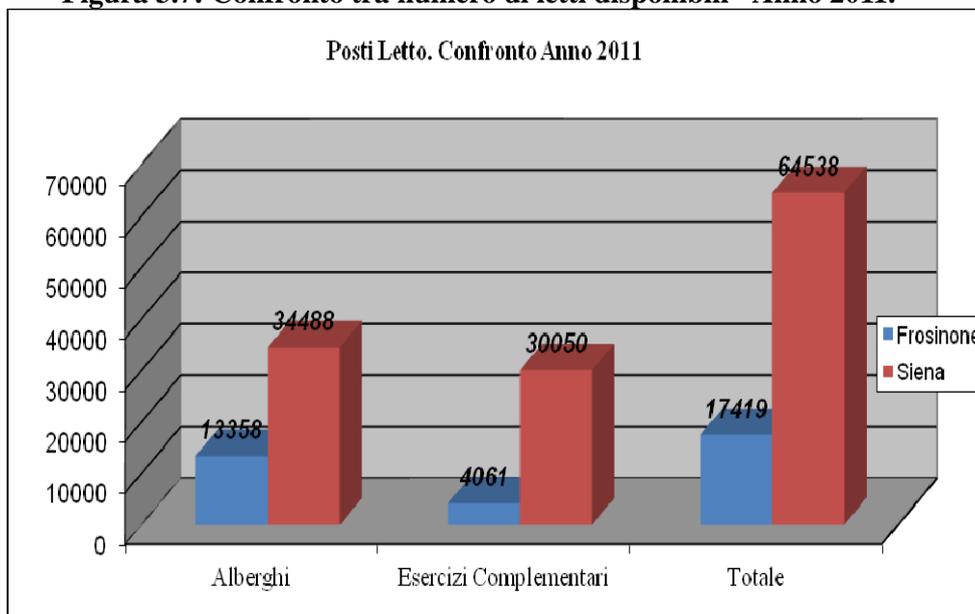
frusinate solo 231. Se la differenza è meno evidente rispetto alle strutture alberghiere, rispetto agli esercizi complementari diventa invece fondamentale, infatti a fronte di soli 217 nel frusinate, nella provincia toscana sono presenti ben 2.193 esercizi. Anche per ciò che riguarda la disponibilità di posti letto la differenza è evidente.

Figura 3.6: Confronto tipologia e numero di esercizi - Anno 2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Figura 3.7: Confronto tra numero di letti disponibili - Anno 2011.

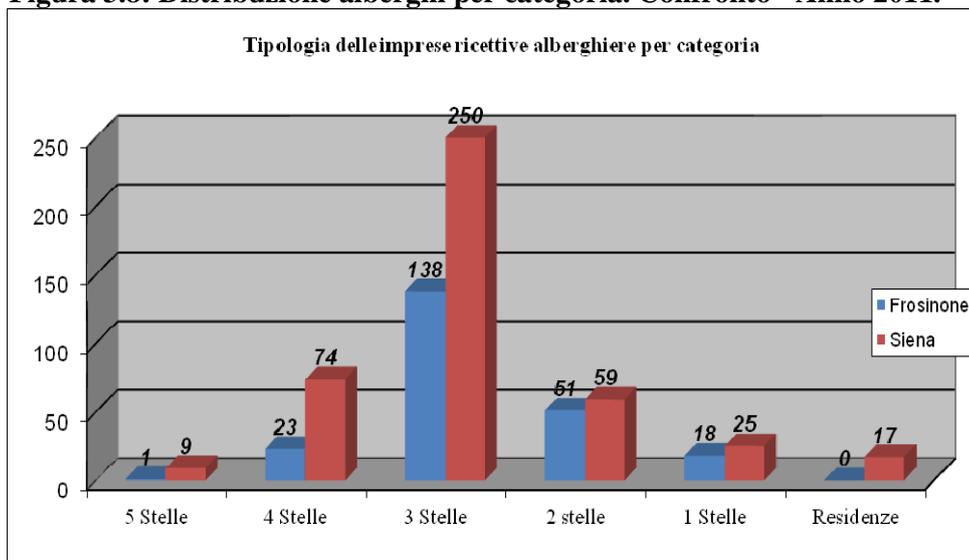


Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Per ciò che riguarda il confronto fra la distribuzione degli alberghi per categoria, per entrambe le province è la categoria a 3 stelle la moda della distribuzione, infatti il maggior numero di frequenze tende a concentrarsi su tale categoria per entrambe le province.

Per quanto riguarda invece la seconda categoria che presenta le frequenze più alte, nel caso di Frosinone è la categoria a 2 stelle, mentre per Siena la categoria 4 stelle. Si noti poi la presenza nel frusinate di un solo albergo a 5 stelle, e contro 9 alberghi a cinque stelle nella provincia di Siena. Si osserva inoltre la totale mancanza di residenze turistiche alberghiere nel frusinate, mentre invece nella provincia di Siena ne sono presenti 17.

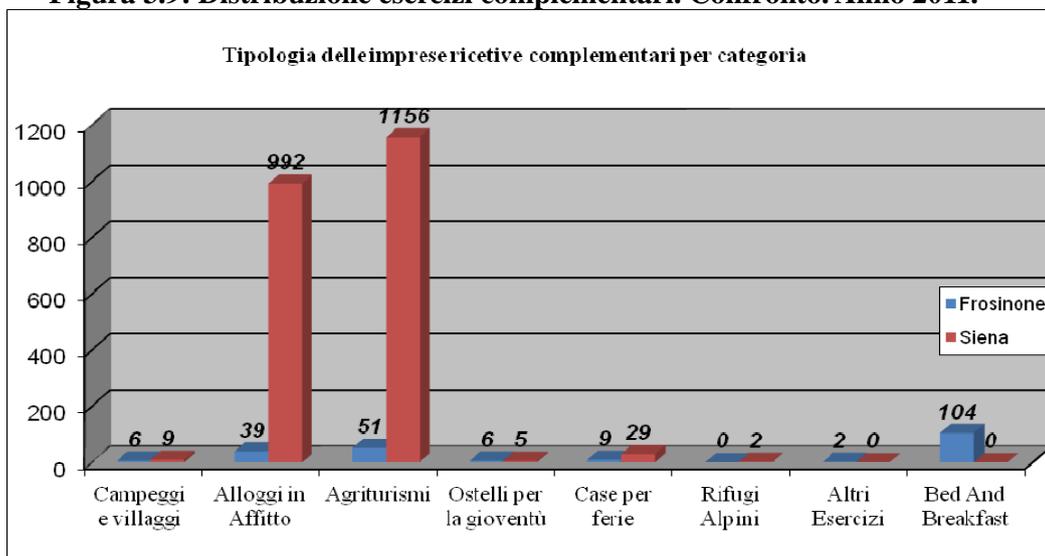
Figura 3.8: Distribuzione alberghi per categoria. Confronto - Anno 2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Si segnala che le differenze più evidenti sono osservabili nel confronto della distribuzione degli esercizi complementari. In particolare risulta schiacciante e interessante la differenza nella presenza di agriturismi. La campagna senese in particolare ha saputo fare di questo modello di ospitalità la propria carta vincente, si noti poi anche un certo tipo di immagine associata agli agriturismi disseminati in tutta la provincia di Siena. La provincia di Frosinone dovrebbe incoraggiare un insediamento nel territorio di questo tipo di alloggi complementari che ben si sposano con le caratteristiche rurali di tutta la Ciociaria. Emerge poi un'altra singolare differenza, e cioè un alto numero di bed and breakfast (104) nel frusinate e invece nessuno nella provincia di Siena.

Figura 3.9: Distribuzione esercizi complementari. Confronto. Anno 2011.

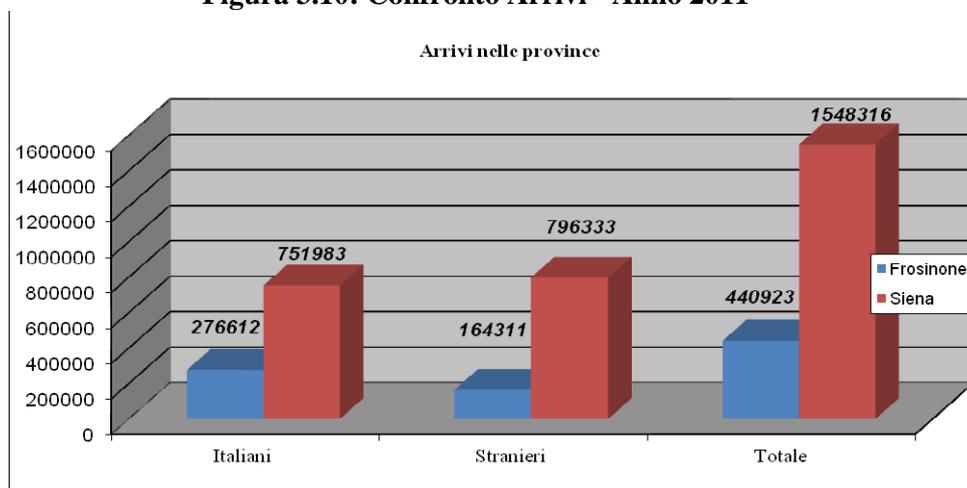


Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Sul versante della domanda e in particolare considerando gli arrivi colpisce l'enorme differenza fra le due province, infatti la provincia di Siena nel 2011 ha ospitato 1.548.316 turisti mentre quella di Frosinone solo 440.923⁽¹³⁾.

Anche per quanto riguarda la permanenza media si nota una leggera differenza, essendo comunque bassa anche nel caso della provincia toscana.

Figura 3.10: Confronto Arrivi - Anno 2011

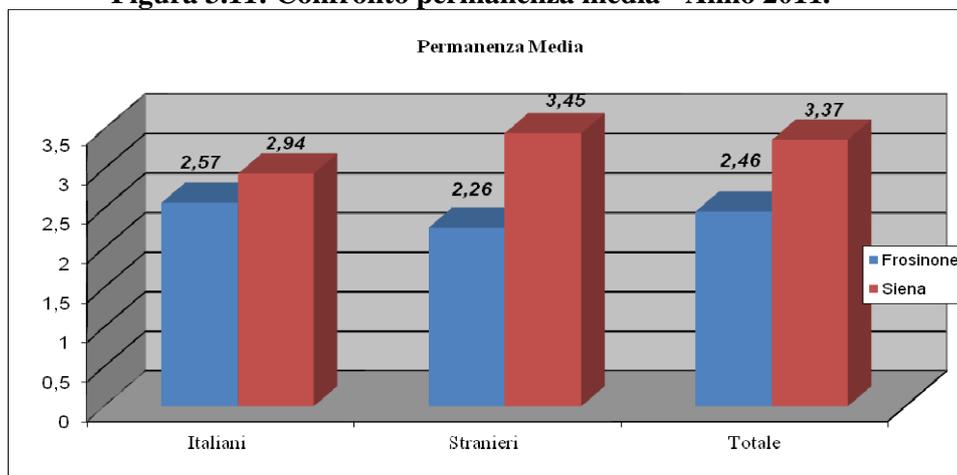


Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

Più sostanziale è invece la differenza confrontando la permanenza media degli stranieri. Mentre nel caso della provincia di Siena la permanenza media degli stranieri supera quella degli Italiani, nel caso del frusinate è la permanenza media degli italiani ad essere maggiore.

(13) Elaborazione da dati Istat relativi all'anno 2011.

Figura 3.11: Confronto permanenza media - Anno 2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati ISTAT.

La serie storica sotto riportata evidenzia una marcata differenza in termini di arrivi fra le due province. L'andamento della provincia di Siena rispetto alla stagionalità può dirsi a due punte, il maggior numero di arrivi si registrano infatti nei mesi di maggio e agosto, mentre la serie della stagionalità di Frosinone può dirsi più piatta, con una punta non eccessivamente marcata nel mese di maggio.

Si è calcolato l'Indice di Utilizzazione Lordo per le due province. Dal confronto emerge in generale un Indice più alto per la provincia di Siena, per il 2011 in particolare la distanza è più di 4 punti percentuali a favore di Siena.

Tabella 3.11: Indice di utilizzazione lordo delle strutture ricettive delle provincie di Frosinone e Siena.

Frosinone	2007	2008	2009	2010	2011
Presenze	1.348.384	1.267.404	1.181.903	1.122.165	1.085.087
Posti letto	18.276	17.731	17.619	17.259	17.419
Giorni Anno	365	365	365	365	365
IU	20,21%	19,58%	18,38%	17,81%	17,06%
Siena	2007	2008	2009	2010	2011
Presenze	4.654.038	4.644.383	4.757.186	4.888.542	4.965.927
Posti letto	59.793	61.855	62.064	62.067	64.538
Giorni Anno	365	365	365	365	365
IU	21,32%	20,57%	21,00%	21,57%	21,08%

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT.

Un benchmarking a livello internazionale

La ricerca delle possibili migliori soluzioni per un territorio che intende migliorare il proprio posizionamento all'interno del mercato turistico internazionale non può non prevedere anche un'analisi delle strategie di sviluppo turistico intraprese da territori esteri. A tal fine, si è deciso di prendere in esame una delle mete turistiche più conosciute dell'Irlanda: la contea di Kilkenny.

Sebbene essa differisca dalla provincia di Frosinone per molti aspetti, per altri è simile, e può ben rappresentare un termine di paragone da cui prendere spunto.

Brevi cenni storici e geografici

La contea di Kilkenny si trova al confine con le contee di Waterford, Wexford e Tipperary ed è da sempre nota agli stessi irlandesi per la sua ricca tradizione artistica e culturale.

Con poco meno di 88.000 abitanti e una superficie di 2.061, Kilkenny presenta la tipica morfologia irlandese ⁽¹⁴⁾: ampie e verdi distese, numerosi corsi d'acqua, stradine isolate nel verde della campagna e piccole località cittadine.

La contea ha sempre ricoperto un ruolo importante nella storia irlandese. Il Regno di Ossary, infatti, governò la regione dal II al XIII secolo, mentre Kilkenny city si alternava a capitale dell'Irlanda con il suo parlamento Anglo-Normanno (l'attuale diocesi ecclesiastica della regione porta ancora il nome di Ossory). La contea continua a presentare delle beni culturali medievali tra i meglio conservati della nazione, in particolare sono degne di menzione il Castello di Kilkenny, la Villa di Rothe e la Cattedrale di San Canice. Il Castello di Kilkenny, situato nell'omonimo capoluogo della contea, Kilkenny city, e precisamente sulle sponde del fiume Nore, è una delle fortezze più belle dell'Irlanda e una delle sue maggiori attrazioni turistiche.

L'attività turistica prevalente è l'escursionismo, attività oggetto delle principali strategie di pianificazione turistica.

L'economia locale è trainata dalla produzione di birra, attività risalente al XVIII secolo, in principio svolta da monaci, ora appannaggio di gruppi multinazionali.

Il turismo e le strategie di posizionamento della contea di Kilkenny

Nonostante la modesta estensione territoriale, la Contea e si è posizionate tra le migliori dieci città irlandesi nell'elenco redatto dalla "Fàilte Irlanda" (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale). Questo premio va alle città irlandesi e i villaggi che hanno lavorato duramente per rendere l'Irlanda ancora più attraente per i turisti, portando benefici alle comunità locali alla economia di tutta l'Irlanda. Moltissimi infatti, sono i piani ideati dalla Contea ogni anno, a dimostrazione del duro lavoro in ambito turistico. Gli sforzi profusi sono molteplici, e si sono indirizzati soprattutto verso il turismo rurale.

Tra i più importanti si menzionano:

- "Trail Kilkenny" (per lo sviluppo del turismo rurale), che ha visto in breve tempo l'attivazione di 11 sentieri tematici di cui il fiore all'occhiello è il "Walking Nore";
- "Kilkenny County Development Plan 2008-2014". L'obiettivo del piano sarà quello di aiutare le comunità rurali attraverso il sostegno dell'agricoltura, la promozione dello sviluppo di insediamenti rurali e la valorizzazione del patrimonio in ottica rigorosamente sostenibile.

Le tabelle 3.12 e 3.13 indicano la capacità ricettiva della contea ed evidenziano come le strutture prevalenti sul territorio siano rappresentate da esercizi extra – alberghieri (specialmente Bed and Breakfast).

(14) Informazioni disponibili sul sito internet www.irlanda.cc/contea-di-kilkenny.html

Tabella 3.12: Capacità ricettiva degli esercizi alberghieri nella contea di Kilkenny anno 2011 per categoria e tipo di esercizio.

Categorie e tipo di esercizio	Numero di esercizi	Numero di stanze	Numero di posti letto
Alberghi 5 stelle	1	137	274
Alberghi 4 stelle	8	682	1.664
Alberghi 3 stelle	6	297	723
Alberghi 2 stelle	2	38	79
Alberghi 1 stelle	1	14	29
Esercizi alberghieri	18	1.168	2.769

Fonte: dati “Fàilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

Tabella 3.13: Capacità ricettiva degli esercizi extra alberghieri nella contea di Kilkenny anno 2011 per categoria e tipo di esercizio.

Categorie e tipo di esercizio	Numero di esercizi	Numero di stanze/piazzole	Numero di posti letto
Guesthouse	11	103	243
Bed and breakfast	53	225	562
Campeggi	2	86	
Ostelli	3	/	122
Esercizi complementari	69	414	927

Fonte: dati “Fàilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

Ai fini dell’analisi della domanda ricettiva della contea si sono rilevati, inoltre, i flussi turistici stranieri distinti per paese di provenienza (Tabella 3.14).

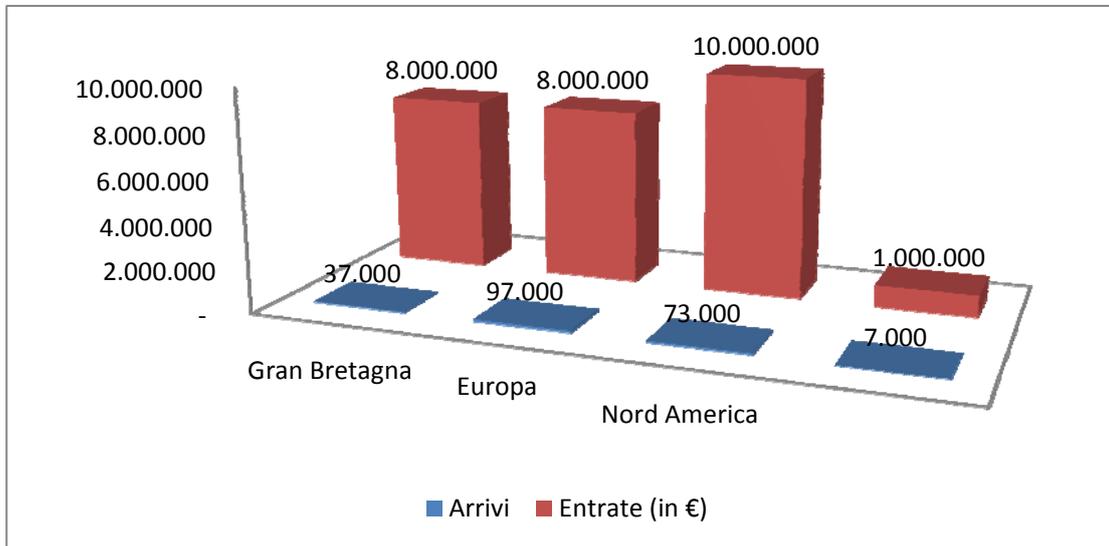
Tabella 3.14: Arrivi di turisti stranieri nella contea di Kilkenny ed entrate (euro) associate.

Paesi di provenienza di turisti stranieri	Arrivi nella contea di Kilkenny	Entrate (in euro)
Gran Bretagna	37.000	€8.000.000,00
Europa	97.000	€8.000.000,00
Nord America	73.000	€10.000.000,00
Altre aree	7.000	€1.000.000,00
Totale	214.000	€27.000.000,00

Fonte: dati “Fàilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

Non sempre, però, un elevato numero di turisti provenienti da un determinato paese corrisponde a un proporzionale ammontare di entrate generate dal medesimo paese.

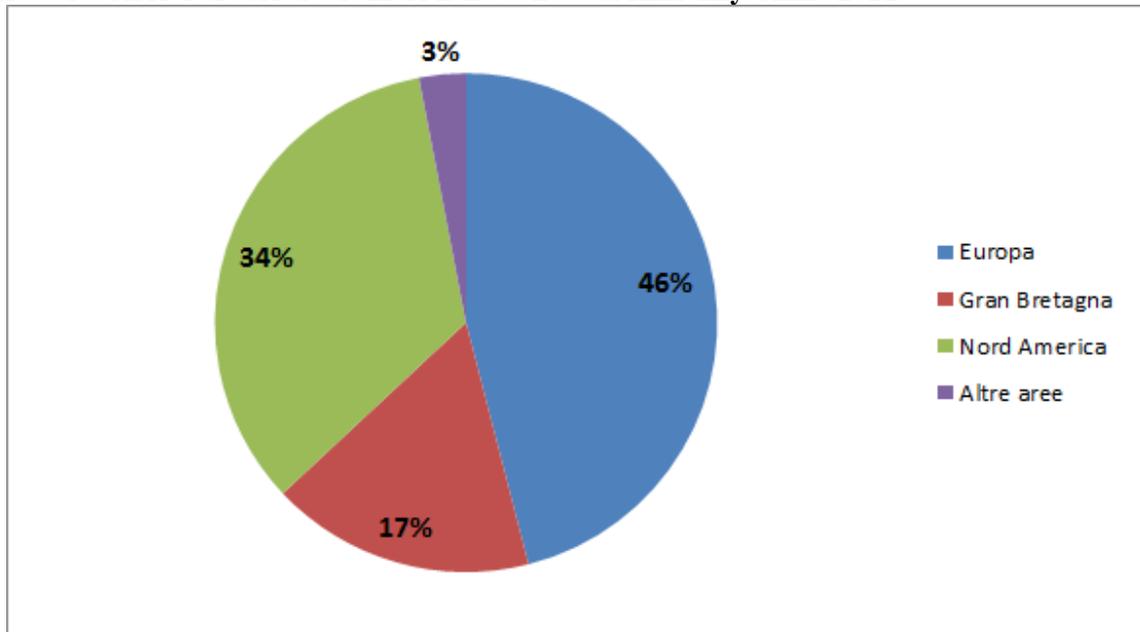
Figura 3.12: Arrivi di turisti stranieri nella contea di Kilkenny e relative entrate (€) generate.



Fonte: nostra elaborazione da dati “Fáilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

Nel grafico seguente si identifica in modo chiaro e netto, il peso che assume il flusso turistico degli europei nella Contea di Kilkenny.

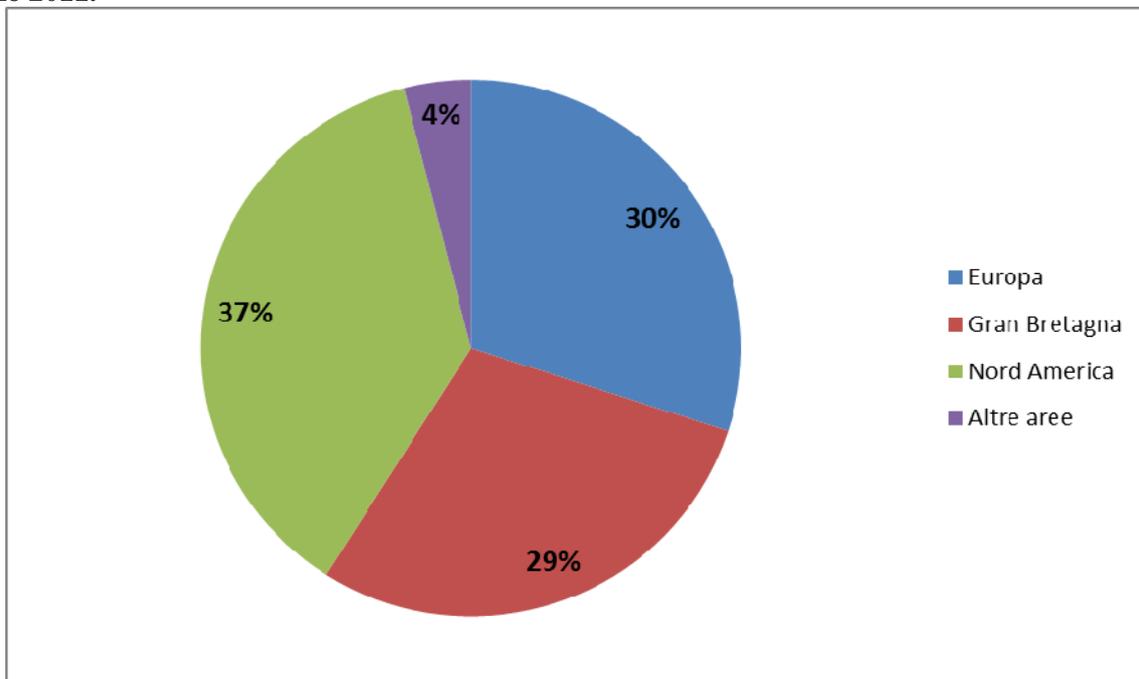
Figura 3.13: Arrivi di turisti stranieri nella contea di Kilkenny. Anno 2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati “Fáilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

In modo analogo, nel grafico 3.6 si indentifica chiaramente la prevalenza delle entrate generate dai flussi turistici provenienti dal nord America.

Figura 3.14: Entrate (€) generate dagli arrivi di turisti stranieri nella contea di Kilkenny. Anno 2011.



Fonte: nostra elaborazione da dati “Fàilte Ireland” (Autorità irlandese dello sviluppo turistico nazionale).

Al fine di determinare i fattori critici per il successo della contea di Kilkenny, utili a facilitare il perseguimento di obiettivi strategici, è stata condotta una analisi S.W.O.T (Tabella 3.15):

Tabella 3.15: Analisi S.W.O.T. della contea di Kilkenny.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di eccellenze ambientali e paesaggistiche; • Quantità elevata di piste ciclabili e percorsi pedonali; • Ottimi collegamenti ferroviari, aeroportuali e stradali; • Cucina tra le più rinomate del territorio irlandese • Alta competitività in termini di qualità/prezzo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsità di strutture ricettive; • Alte variabilità climatiche.

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Il “Progetto Sentieri” come fattore chiave per promuovere e sostenere il turismo rurale all’interno della contea; • Alta possibilità di crescita turistico - sostenibile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuale inerzia a causa situazione di crisi economica; • Mete turistiche con simili caratteristiche site nell’Europa continentale

Fonte: nostra elaborazione.

Punti di forza:

- Presenza di eccellenze ambientali e paesaggistiche. Kilkenny si caratterizza per gli “Heritage Centre” ovvero i caratteristici siti di interesse storico – culturale.
- Quantità elevata di piste ciclabili e percorsi pedonali. Nella contea si predilige l’uso delle biciclette e l’incremento dei percorsi disincentiverà sempre di più l’utilizzo dell’automobile.
- Ottimi collegamenti ferroviari, aeroportuali. La contea di Kilkenny risulta essere ben collegata specialmente per la vicinanza all’aeroporto *Waterford Airport* e della stazione ferroviaria *Kilkenny Railway Station*, a breve distanza dalle principali attrattive.
- Cucina tra le più rinomate del territorio irlandese. La cucina della contea di Kilkenny è considerata una delle migliori dell’intera isola. Alta competitività in termini di qualità/prezzo.

Punti di debolezza:

- Scarsità di strutture ricettive. Come si può verificare dai dati statistici le strutture ricettive nella contea sono scarse.
- Alta variabilità climatica. Le temperature non sono mai né troppo fredde né troppo calde, ma la variabilità la fa da padrona. Il meteo è caratterizzato da costante ma leggera pioggia per molti giorni dell’anno e il periodo che presenta massime temperature, solitamente risulta essere Giugno. In Inverno, la neve è raramente presente. La contea perciò difficilmente si presta a sport invernali.

Opportunità:

- Il “progetto sentieri” come fattore chiave per promuovere e sostenere il turismo rurale all’interno della contea. L’obiettivo del piano è quello ideare percorsi differenziati e a tema al fine di far risaltare tutte le aree rurali all’interno della contea.
- Continua possibilità di crescita turistico – sostenibile.

Minacce:

- Eventuale inerzia a causa della situazione di crisi economica;
- Mete turistiche con simili caratteristiche site nell’Europa continentale.

Il caso analizzato costituisce un esempio di buona pratica, da cui si può sempre apprendere. In proposito, si segnala, ad esempio, che Kilkenny presenta una delle cucine più rinomate nel contesto Irlandese, proprio come la Ciociaria con le sue eccellenze enogastronomiche nel contesto Italiano. Su questo vale la pena puntare (ad esempio, offrendo pacchetti che prevedono anche itinerari legati al turismo del vino e della gastronomia). Ciò, ancora una volta, conduce a riflettere sulla stretto legame

che unisce tra loro i processi gestionali delle imprese ricettive e il territorio di loro insediamento, come condizione di sviluppo. Inoltre, ciò che è stato fatto a Kilkenny per lo sviluppo del turismo rurale e naturalistico, potrebbe essere preso ad esempio anche nella provincia di Frosinone, auspicando l'apertura di un dialogo tra tutte le parti interessate. Anche l'argomento trasporti locali e mobilità come punto di forza di Kilkenny porta a riflettere attentamente sulle criticità che, invece, tale argomento presenta per il frusinate (salvo che per l'autostrada). Si auspica inoltre una marcata attenzione a questo e altri problemi da parte delle imprese, e l'apertura.. Infine, a differenza della contea di Kilkenny, si ricorda che il frusinate può contare anche sulla sua attrattività per il turismo business come ulteriore volano di sviluppo.

3.5. Rafforzare la competitività delle imprese ricettive attraverso il territorio: indicazioni dalla matrice di Weaver

La matrice di Weaver (2000; 2011) è uno strumento sviluppato per individuare il posizionamento competitivo di una destinazione nel mercato turistico. L'assunto di base è che una destinazione turistica è competitiva se è salvaguardata la sostenibilità del suo sviluppo turistico ⁽¹⁵⁾.

Anche essa, come le matrici di portafoglio prodotto/mercato, utilizza la semplificazione di rendere discrete le variabili per addivenire a possibili generalizzazioni, riducendo ai due valori alto/basso le variabili considerate, esse sono:

- Il livello di intensità turistica all'interno della destinazione (rapporto tra presenze turistiche e residenti, numero addetti al turismo, capacità ricettiva e permanenza media).
- Il livello di regolazione turistica della destinazione (legislazione delle attività turistiche, norme sulla salvaguardia dell'ambiente naturale, rispetto delle esigenze dei residenti, protezione del patrimonio artistico e culturale locale).

Queste condizioni debbono risultare congrue e sono assunte come fattori primari per valutare il posizionamento competitivo di una destinazione turistica.

È chiaro che l'inadeguatezza delle variabili che concorrono a determinare le succitate condizioni chiama pesantemente in causa le responsabilità di coloro che governano sia il territorio sia le imprese. Ciò che è rilevante è, infatti, il modo con cui intensità turistica e regolazione si combinano e interagiscono tra loro.

Parimenti, in chiave dinamica sono auspicabili livelli crescenti di regolazione, in grado di per sé di dare garanzia di sviluppo sostenibile della destinazione, indipendentemente dal grado di intensità

(15) Lo sviluppo sostenibile, in generale, è definito dalle Nazioni Unite (1987), *World Commission on Sustainable Development, Our Common Future*, Oxford University Press (anche detto Rapporto Brundtland dal nome del primo ministro norvegese che, nel 1987, era a capo della Commissione Mondiale sull'Ambiente e sullo Sviluppo delle Nazioni Unite). Secondo tale definizione, lo sviluppo sostenibile è "quello che soddisfa le necessità delle generazioni presenti senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare le loro proprie necessità". Calando tale definizione nel contesto specifico del turismo, otteniamo che "Lo sviluppo sostenibile del turismo va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro. Esso deve essere il principio guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e contemporaneamente possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità e il sostegno al miglioramento della qualità di vita", così come indicato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo.

turistica che la caratterizza. Insistiamo su quest'ultimo punto: la competitività di una destinazione turistica si misura sulla base del livello di sostenibilità conseguito mediante un'appropriate regolazione delle attività al suo interno e non unicamente in relazione all'intensità turistica.

Va da sé che più una destinazione turistica è regolata dal punto di vista ambientale, economico e sociale, più sarà competitiva sul mercato e ciò vale a prescindere dall'entità dei flussi turistici.

E' su queste basi che Weaver sviluppa una matrice che, sotto il profilo metodologico, rappresenta un utile *framework* per l'analisi della competitività del frusinate anche in mercati turistici in fase di sviluppo, come particolarmente Brasile, Cina e Russia.

Il modello serve infatti ad individuare il posizionamento competitivo di una destinazione e a valutarne le possibili traiettorie evolutive in funzione di due macro dimensioni: intensità dello sviluppo turistico e regolazione del settore. L'incrocio tra queste due dimensioni dà luogo ad una matrice di quattro quadranti, ciascuno dei quali identifica un possibile livello di sviluppo turistico sostenibile di una destinazione (Figura 3.8):

- Il *turismo di massa insostenibile* (UMT, *Unsustainable Mass Tourism*) è caratterizzato da un'alta intensità turistica e da una bassa regolazione. A causa della prevalenza di interessi esclusivamente economici e della debolezza di condizioni di tutela ambientale e/o sociale, il territorio vive un processo di sviluppo estensivo delle strutture e delle infrastrutture turistiche, aprendosi al turismo di massa senza considerare i vincoli di impatto.
- Il *turismo di massa sostenibile* (SMT, *Sustainable Mass Tourism*) è riconducibile alla fase di sviluppo e/o consolidamento della destinazione, caratterizzata da alta intensità turistica e alta regolazione. L'esigenza di perseguire e/o accelerare, attraverso il turismo, lo sviluppo economico del territorio, si combina con precise limitazioni allo sfruttamento dell'ambiente e all'impatto sociale del turismo.
- Il *turismo alternativo* (DAT, *Deliberate Alternative Tourism*) è assimilabile alla fase di esplorazione e coinvolgimento della destinazione, contraddistinta da bassa intensità turistica ed alta regolazione. Lo sviluppo turistico viene volontariamente frenato allo scopo di preservare le risorse ambientali e gli equilibri socio-culturali dei luoghi. Inoltre, l'offerta di prodotti differenziati – che hanno un impatto minimo sulla struttura sociale del territorio, sull'ecosistema e sul paesaggio – consente al territorio di mantenere la sua forma iniziale.
- Il *turismo circostanziale* (CAT, *Circumstantial Alternative Tourism*) è tipico della fase di esplorazione della destinazione, nella quale coesistono bassa intensità turistica e bassa regolazione. Lo sviluppo turistico ha un carattere spontaneo e manca inoltre di qualsiasi forma di regolazione che ponga le basi per incentivare e supportare lo sviluppo dell'attrattività del territorio, della capacità ricettiva e dei servizi di supporto.

Le due dimensioni della matrice possono essere utilizzate per individuare la sostenibilità di modelli alternativi di sviluppo turistico e per monitorare o gestire i loro percorsi evolutivi nel lungo periodo. La dimensione dell'intensità (bassa o alta) misurata dai flussi turistici, consente, infatti, di individuare modelli di turismo di nicchia (CAT e DAT) e modelli di turismo di massa (SMT e UMT). La consistenza dei flussi turistici è, infatti, generalmente ridotta nelle destinazioni di nicchia e elevata nelle destinazioni di massa. La dimensione della regolazione dei flussi e degli incentivi per promuoverne il miglioramento della qualità, consente invece di discriminare la sostenibilità (DAT, SMT) o l'insostenibilità di entrambi i modelli (CAT, UMT).

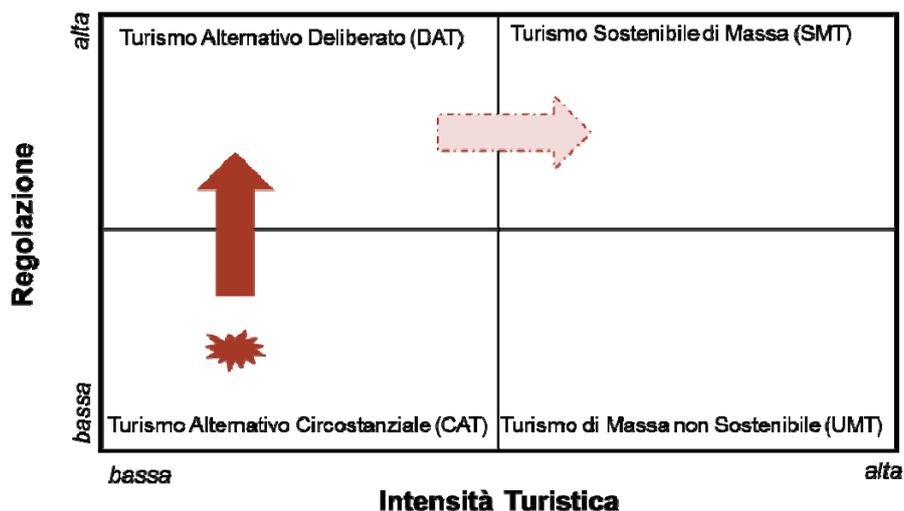
Le destinazioni di nicchia sono sostenibili (DAT) se in grado di attrarre segmenti di domanda di turismo sostenibile (4L) e di applicare i livelli di regolamentazione che preservano l'integrità del paesaggio naturale e la cultura della comunità locale. Nelle destinazioni di massa sostenibili (SMT),

l'alta regolazione rende possibile la gestione dei consistenti flussi turistici mantenendoli entro i limiti della capacità di carico ambientale e socio-culturale. Se manca un'opportuna regolazione, le destinazioni di massa diventano insostenibili (UMT) per eccesso di capacità di carico, mentre le destinazioni di nicchia (CAT), vista la piccola scala della domanda che la caratterizza, non hanno la possibilità di uno sviluppo dal punto di vista economico. Queste ultime, infatti, solo con una adeguata regolazione possono andare oltre lo stadio di esplorazione dello sviluppo turistico.

Secondo il modello di Weaver pertanto, il turismo di nicchia e quello di massa non sono modelli opposti implicitamente come buono/sostenibile il primo e cattivo/insostenibile il secondo. Entrambi possono convergere, infatti, verso forme di turismo sostenibili se gestiti secondo un *approccio manageriale* (Paniccchia *et al.*, 2013).

Per rispondere alle esigenze conoscitive della presente ricerca, la matrice di Weaver è stata applicata con riferimento al territorio del frusinate. L'applicazione di questo strumento di analisi al territorio del frusinate inteso come destinazione turistica, permette di avanzare l'ipotesi di una collocazione della provincia nel quadrante del "turismo di nicchia". Questa ipotesi sembrerebbe ad oggi trovare conforto nella diffusa bassa intensità dei flussi turistici complessivi e nella bassa regolamentazione, caratterizzanti il territorio del frusinate.

Figura 3.15: Collocazione della destinazione provincia di Frosinone nella matrice di Weaver



Fonte: nostra elaborazione sulla base di Weaver (2000).

L'applicazione del modello di Weaver si è rivelata esplicativa sia per la valutazione del livello di sostenibilità turistica, sia per l'identificazione di fondamentali condizioni di management la cui verifica, nelle imprese come nelle organizzazioni pubbliche e private preposte alla *governance* turistica, appare essenziale per un fattivo miglioramento del posizionamento competitivo della provincia e delle sue attività ricettive nel mercato turistico. Si può notare che il collocamento è all'interno del quadrante CAT (turismo alternativo circostanziale). In ottica dinamica, sarebbe auspicabile uno sviluppo verso una condizione di turismo "alternativo deliberato" (DAT) e poi di "sostenibile di massa" (SMT) che deve basarsi innanzitutto sull'intensificazione dell'attività di regolazione e solo in seguito sullo sviluppo dei flussi turistici. Alcuni interessanti consigli su come promuovere una regolazione che faccia da volano allo sviluppo, e non da freno, vengono dal rapporto

“*The ASEAN Travel & Tourism Competitiveness Report 2012*”⁽¹⁶⁾, pubblicato ad opera del *World Economic Forum*⁽¹⁷⁾. In esso, infatti, oltre a trovarsi una interessante analisi internazionali a livello paese ⁽¹⁸⁾, analizzando le caratterizzazioni dei paesi con posizioni elevate nella classifica, si possono trarre alcune considerazioni sulle caratteristiche di base di una strategia di sviluppo sostenibile:

1. Il quadro normativo: regole e regolamenti in tema di sostenibilità ambientale, sicurezza e protezione, salute e igiene devono essere adeguati; viaggi e del turismo devono essere considerati dalle politiche pubbliche locali che dovrebbero intervenire. In questa direzione si sta muovendo il Governo mediante il piano strategico del turismo in Italia di cui si è parlato nel § 2.5.
2. L’ambiente imprenditoriale e le infrastrutture devono permettere uno sviluppo sostenibile dei flussi turistici.
3. Risorse umane specializzate e professionalizzate.
4. Risorse naturali e culturali adeguatamente valorizzate.

Ulteriori buone pratiche utili per migliorare la posizione di un territorio e nello specifico la sostenibilità turistica sono le seguenti:

- La redazione di un programma, nell’ambito delle amministrazioni locali, rivolto alla promozione degli obiettivi e della filosofia dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sul fronte dei consumi e delle produzioni;
- L’estensione a livello locale di specifici programmi di sviluppo nazionali fondati su una visione dell’attività economica e della gestione delle organizzazioni orientati ai principi della sostenibilità e della responsabilità sociale;
- L’identificazione di indicatori di sostenibilità del territorio.

Questa applicazione della matrice di Weaver può risultare utile anche agli operatori turistici, in primis quelli della ricettività, per riflettere su possibili vie da perseguire per uno sviluppo delle proprie imprese nell’ottica della sostenibilità, conquistando il successo. Non va infatti dimenticato che l’impresa di successo è, molto semplicemente, quella ben amministrata e che – per questo – può rappresentare un esempio per altre imprese, così come per la componente istituzionale di un territorio.

(16) Disponibile on-line alla pagina web:

<http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_ASEAN_Report_2012.pdf>.

(17) Il World Economic Forum è una fondazione senza fini di lucro con sede a Ginevra che riunisce i maggiori dirigenti politici ed economici internazionali con intellettuali e giornalisti al fine di discutere delle questioni più urgenti che il mondo si trova ad affrontare, anche in materia di salute e di ambiente.

(18) In esso, l’Italia si colloca alla 27° posizione, in particolare in quanto il Paese sembra manifestare una forte sofferenza a causa dell’elevato livello di disfunzionalità dell’apparato burocratico e della instabilità del sistema politico. Fonte: “Global Competitiveness Report 2012-2013” disponibile on-line alla pagina web <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>.

4. Gestire, organizzare e innovare per migliorare il servizio alberghiero ed extra-alberghiero del frusinate

4.1 Le condizioni di base da verificare per una competitività duratura

Dalle analisi condotte emerge una diffusa inadeguatezza dell'accoglienza del frusinate per più motivi, non ultimo quello di una dislocazione alquanto sbilanciata delle strutture ricettive sul territorio, che ne sminuisce le potenzialità di attrazione. In effetti, accanto ad una concentrazione di strutture ricettive nell'area di Fiuggi e di importanti e, tuttavia, circoscritte realtà ricettive congruamente gestite, si coglie una diffusa scarsa capacità di adattamento tra l'imprenditoria ricettiva locale e il territorio. Nelle ricerche sull'argomento si enfatizza, probabilmente a ragione, che simili situazioni sono sovente il risultato di una modesta cultura d'impresa che non riguarda solo gli imprenditori ricettivi, ma anche molti *decision makers* territoriali del nostro paese, nonché di difficoltà e/o resistenze nell'applicare idonee tecniche di management, anche basilari.

Un'importante conseguenza di quanto sopra è la mancanza di maturazione nel ciclo di vita delle imprese di competenze necessarie per rinnovarsi e riuscire a competere e – soprattutto - a durare nel tempo.

Insistiamo su questo aspetto, segnalando che particolarmente per le imprese ricettive del frusinate, il rafforzamento e ancor più, l'evoluzione delle competenze si può realizzare a patto che vengano soddisfatte almeno tre condizioni di base del management. Esse sono: la *tourist experience*, intesa come attenzione all'ospite turista in chiave olistica; la *sistemicità dell'offerta turistica*, intesa come capacità di organizzazione e gestione sistemica delle imprese ricettive e delle risorse offerte dal territorio e la *responsabilità sociale*, intesa come attenzione all'insieme di coerenze dinamiche tra imprese ricettive, *stakeholder* territoriali e turisti (dunque tra offerta ricettiva, territorio e domanda).

Queste tre condizioni, già di per sé fondamentali, costituiscono veri e propri punti cardine su cui far leva per un diffuso miglioramento dell'accoglienza nel contesto territoriale del frusinate. E' infatti, dalla continua verifica nel tempo delle succitate condizioni che possono derivare processi di rinnovamento coerenti con le evoluzioni nel turismo e – perciò – di successo, tanto per le imprese ricettive quanto per i territori di riferimento (Paniccchia *et al.*,2013).

Tourist experience: concentrarsi sui tempi co-vissuti dall'ospite, non solo sugli spazi

Alla *tourist experience*, intesa come espressione della complessiva desiderata esperienza turistica dell'ospite, si lega il ruolo del tempo libero. Il tempo libero, che è un tempo dell'evasione (*leisure*), ha ricadute importanti sul sistema di fruizione del servizio alberghiero. Si può dire che il tempo libero è il potenziale di tempo (domanda) che l'impresa ricettiva potrebbe soddisfare (ossia la clessidra che bisogna riempire). Se, ad esempio, l'albergo deve partecipare alla soddisfazione dell'esperienza turistica complessiva dell'ospite, allora deve partire non già dalla organizzazione dello spazio, bensì dalla sapiente gestione del tempo "co-vissuto" dall'ospite nel corso dell'interazione con l'albergo. Lo spazio resta importante, ma in via strumentale.

Almeno tre sono le ragioni che rendono difficile la gestione del "tempo co-vissuto". Anzitutto, perché il tempo vissuto dall'ospite in una struttura ricettiva è pur sempre una componente del proprio tempo libero e, quindi, ha un valore d'uso, evidentemente soggettivo: se ne fa l'uso che si vuole ed esso cambia da persona a persona. In secondo luogo, perché l'impresa ricettiva, sia essa un Hotel a 5 stelle o una dimora storica, che vuole durare nel tempo, deve tentare di offrire ospitalità il più

possibile coerente ai valori di fondo culturali ed etici del cliente. Infine, offrire ospitalità (accogliere) e vivere l'ospitalità (essere accolti) non hanno, propriamente parlando, *un prima e un dopo*, bensì si costruiscono creativamente e simultaneamente nello stesso svolgersi del processo di produzione-erogazione del servizio alberghiero.

Lo spazio può diventare, ora, strumentale rispetto al tempo; naturalmente, in modo flessibile e appropriato. Gli eccessi, infatti, non sono mai positivi: se il turista-ospite, in cerca di esperienza, entra in una struttura iper-organizzata in forma di albergo fordista, che è una evoluzione a cinque stelle di una caserma, ciò non funziona.

Tutto questo significa anche che l'ospitalità è, di per sé, una componente fondamentale della complessiva *esperienza turistica* ed ha in sé un forte *carattere dinamico e reticolare*. È dinamica perché l'ospite interagisce, peraltro sempre più da co-protagonista, nello svolgersi del processo di produzione-erogazione del servizio e lo personalizza sulla base della sua unicità intellettuale e culturale. Il carattere reticolare, correlatamente, si lega al fatto che l'ospitalità è, per eccellenza, il frutto di incontri e di scambi reciproci tra più soggetti.

Ne ricaviamo che la conoscenza che l'impresa ricettiva ha circa le aspettative di esperienza turistica dell'ospite è soggetta a invalidazione in tempi anche molto brevi. Una corretta gestione integrata di tempo e conoscenza (tempo co-evolutivo) può favorire un continuo adattamento, all'interno del processo, tra *ospitalità vissuta* e *ospitalità offerta*.

Centrale appare la capacità di attenzione all'ospite, intesa come capacità critica di interpretarne, in una visione olistica, le desiderate esperienze turistiche, nonché la condivisione di valori. Servono *leader* perseveranti e lungimiranti, oltre che professionalità e responsabilità delle persone a tutti i livelli, come sempre.

Sistemicità

A fronte di aspettative degli ospiti sempre più elevate, la risposta appropriata dell'impresa ricettiva passa per la sistemicità, centrata sul territorio e sulla valorizzazione delle risorse che esso offre.

Resta, infatti, sempre salvo il concetto che l'impresa ricettiva è un sistema sociale finalizzato, che apprende, crea e valorizza la conoscenza mediante processi dialettici e dinamici che coinvolgono in vario modo persone, strutture e processi infra-organizzativi e inter-organizzativi.

Occorre saper far funzionare il sistema: bisogna investire, organizzare e gestire tutti i fattori produttivi, compreso l'ospite, possibilmente facendolo bene, con metodo, nonché correttamente. Altrimenti, non si può fare niente e tantomeno creare contesti esperienziali, modelli di produzione "teatrale", sceneggiature accattivanti e un po' più realistiche, che pure richiedono una forte regia, una forte *leadership*.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale, gli aspetti coinvolti sono molteplici e oltremodo complessi. Appare, tuttavia, essenziale riuscire a mettere insieme *trade-off* apparentemente distanti tra loro: creatività e razionalità con rapidità e tempismo. L'impresa ricettiva, piccola o grande che sia, non ha bisogno di omologazione e appiattimento; ha bisogno di diversità funzionali, di personalizzazione, di complementarità, di poter proiettare l'azione ben oltre al di là dei limiti della qualità intrinseca dell'immobile, o del sapiente uso di procedure e macchine, che pure resta importante. Riempire di molteplici contenuti appropriati il "tempo co-vissuto" dall'ospite può giovare.

La creatività è importante, ma non è sufficiente per l'implementazione dell'innovazione. In questo, la razionale combinazione di saperi e tempi diversi, molteplici e variabili all'interno dell'impresa, può risultare preziosa per assicurare il necessario svolgimento ordinato e regolare di

tutti i processi d'impresa, costituendo pur sempre una fonte importante per dare soluzioni puntuali ai problemi di adattamento posti dall'evoluzione ambientale.

Responsabilità sociale

Quest'ultima considerazione ci porta ad ulteriori riflessioni sulla co-evoluzione tra imprese ricettive, territori di riferimento e turisti, nonché sull'orientamento culturale che ne è alla base. Co-evolvere significa anche riuscire a stringere rapporti duraturi. La fiducia è importante, ma bisogna consolidarla nel tempo. Una buona amministrazione basata sulla cooperazione tra pubblico e privato – e ancorata a principi di correttezza – è fondamentale. L'esperienza suggerisce l'opportunità di considerare il rapporto tra impresa ricettiva e turisti entro una più ampia prospettiva di co-evoluzione dell'impresa con il territorio di riferimento, ponendo particolare attenzione ai luoghi e alle persone che vi abitano. Centrale appare, sempre più, la capacità sistemica di interpretazione e valutazione critica del territorio in rapporto alle evoluzioni dell'ambiente, che richiede professionalità e correttezza nell'amministrazione tanto delle imprese quanto dei territori.

In quest'ottica, non solo la cura dell'edificio dell'impresa ricettiva e la sua gestione, ma anche l'amministrazione del territorio di riferimento, richiedono di essere inquadrati all'interno di un principio di contestualizzazione dell'accoglienza che consideri il valore naturale, sociale e culturale del territorio nell'esperienza turistica (Paniccia *et al.*, 2007). Questo può rappresentare fonte di creatività per una innovazione che sia sempre più sostenibile e premiante per le possibilità di vantaggio competitivo ad essa associate.

Un ruolo importante delle imprese ricettive è, quindi, quello di dedicare attenzione al territorio secondo un *principio di reciprocità* che dovrebbe caratterizzare i processi di valorizzazione di qualsivoglia impresa o destinazione turistica.

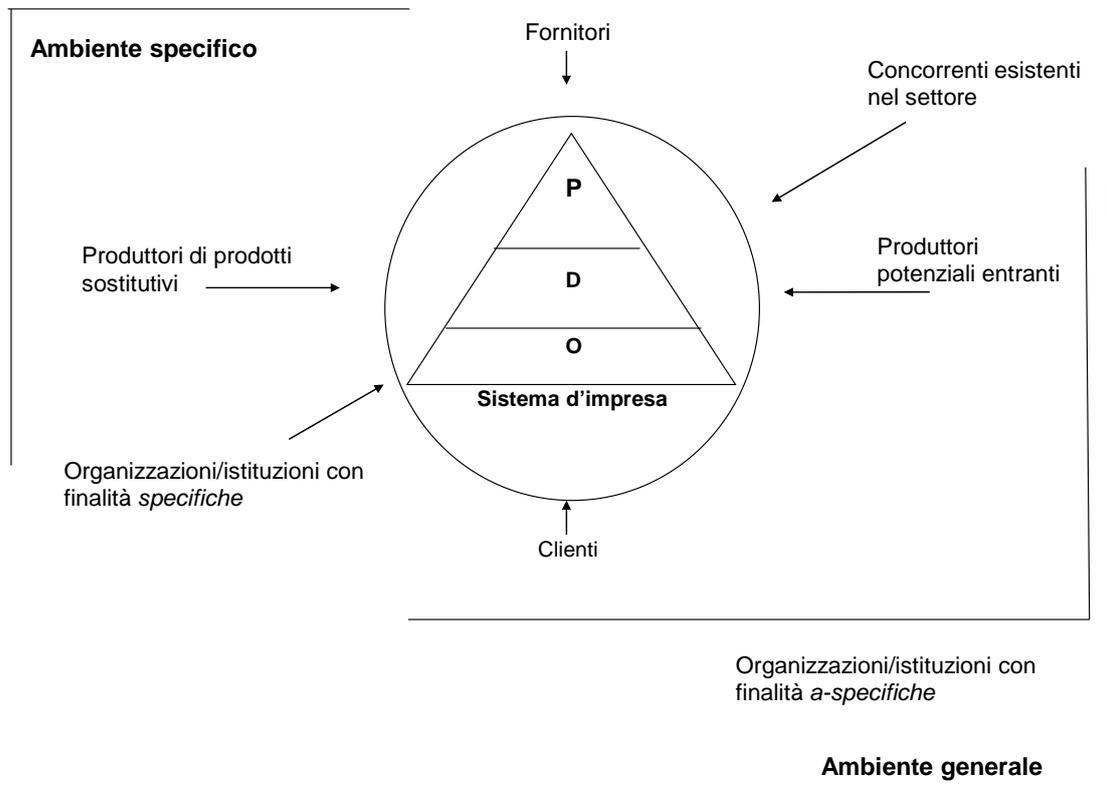
4.2 Come individuare minacce e opportunità: le tecniche di management per l'analisi dell'ambiente competitivo

E' stato ben messo in risalto che l'impresa ricettiva agisce all'interno di un contesto territoriale dal quale trae la sua linfa vitale. Parimenti, l'impresa è per il territorio una fondamentale risorsa strategica. L'analisi dell'ambiente è, quindi, essenziale per capire come muoversi, quali nuove opportunità e quali minacce si possano in esso trovare, quali influenze esso possa avere sull'operare aziendale e, infine, quale influenza le attività aziendali stesse possano avere su di esso. In questo paragrafo, pertanto, si illustrano alcuni strumenti di management utili ad un'adeguata analisi, statica e dinamica, dell'ambiente competitivo, con sotteso riferimento alle implicazioni per le imprese ricettive, considerate – in particolar modo – le specificità del turismo della provincia di Frosinone.

L'analisi sistemica nello spazio

Lo spazio in cui l'impresa opera è composto, *in primis*, dal *task environment*, cioè dal settore economico in cui l'impresa opera, e, in secondo luogo, da un sovra-sistema, il *general environment*). Quest'ultimo coincide col sistema della società, nel quale operano numerose altre organizzazioni (figura 4.1).

Figura 4.1: L'analisi sistemica nello spazio: *task e general environment*.



Fonte: adattato da Cafferata (2009a), p.186.

Al di fuori dei confini dell'impresa si trova, come anticipato, il campo nel quale l'impresa si adopera per realizzare il suo oggetto sociale, cioè svolgere il suo compito: il *task environment*, sinonimo di "settore" di attività economica. In esso si trova non solamente l'impresa, oggetto di analisi, con i suoi concorrenti diretti, ma anche i clienti (e distributori) di beni e/o servizi, i fornitori di *input*, i produttori di beni sostitutivi (concorrenti indiretti) e i potenziali entranti (e.g. Porter, 1979). Segue una sintetica descrizione di ognuno di tali *stakeholder*.

- a) *Clienti e distributori*. La pressione competitiva esercitata da questi è rappresentata dal potere contrattuale che essi sono in grado di esprimere nelle relazioni con l'impresa. Nel caso in cui il distributore sia critico per raggiungere un cliente finale, o sia l'unico disponibile per l'azienda, oppure – ancora – in caso di bassa concentrazione nel settore della distribuzione di quel prodotto, esso potrà esprimere un forte potere contrattuale. L'espressione del potere contrattuale potrà portare vantaggi all'una o all'altra parte, anche in base alle relative dimensioni delle imprese a monte o a valle.
- b) *Fornitori*. Analogamente a clienti e distributori, la pressione competitiva corrisponde al potere contrattuale che essi possono, o meno, esprimere.
- c) *Concorrenti indiretti*. Un concorrente indiretto è un'impresa che produce un bene diverso dalla propria, ma che lo può sostituire nel soddisfare gli stessi bisogni del cliente. Per individuarli

occorre, quindi, ragionare in un'ottica di funzionalità del bene offerto. Nel caso della ricettività alberghiera, un primissimo esempio è costituito da tutta la ricettività extra-alberghiera in grado di offrire servizi che, nei confronti di taluni segmenti di clientela, rispondono alle stesse necessità. Tutta la ricettività tradizionalmente intesa, alberghiera ed extra-alberghiera, deve oggi competere su alcuni segmenti di clientela, con innovative proposte di ospitalità nate recentemente grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie. Esempi, in proposito, sono costituiti dalle offerte di posti letto in case private, resi possibili da servizi *on-line* quali Airbnb (che, ad ogni modo, raccoglie anche molti bed & breakfast regolamentati); oppure dai vari servizi di *couchsurfing*, che costituisce una modalità di scambio di posti letto liberi in case private, generalmente offerti gratuitamente. Il *couchsurfing* si avvale di un *social network* per valutare l'affidabilità di chi ospita e di chi viene ospitato.

- d) *Potenziali entranti*. Anche aziende non appartenenti al settore, ma interessante ad entrarvi, esprimono una pressione competitiva. Se presenta un elevato tasso di rendimento medio, con – al contempo – ridotte barriere all'entrata, un settore si presenta come molto attrattivo per imprese di altri settori disposte ad investire. Chiaramente, le imprese presenti in un tale settore cercheranno di proteggersi, erigendo ostacoli all'ingresso, ossia barriere all'entrata. Tra tali barriere si annoverano: economie di scala, fabbisogno di capitale, differenziazione di prodotto, barriere legali (autorizzazioni e licenze, ma anche brevetti), reazioni dei concorrenti, accesso ai canali di distribuzione.

Ciascuna delle forze descritte crea pressioni nel settore. A tali forze, inoltre, occorre aggiungere la considerazione di altre forze provenienti da organizzazioni non appartenenti all'ambiente specifico, quali ad esempio agenzie di regolazione, enti statali, aziende *non profit* e numerose altre organizzazioni sociali. Quest'ultime, che si possono definire forze non di mercato, condizionano in molti modi l'agire di una qualsiasi impresa. In sintesi, qualsiasi impresa è profondamente interconnessa con tutto il sistema della società.

Sulla base di quanto premesso, le imprese devono scrutare l'ambiente, in quanto esso può essere luogo di opportunità, ma anche di minacce: *tutto l'ambiente, sia quello generale, sia quello specifico*. Inoltre, valutare, come "opportunità" o "minaccia", un determinato avvenimento esterno, dipende non solo dalle informazioni che l'impresa è capace di raccogliere dall'ambiente, ma anche dalle percezioni e dai modelli mentali di imprenditori, manager e consulenti che si occupano delle analisi.

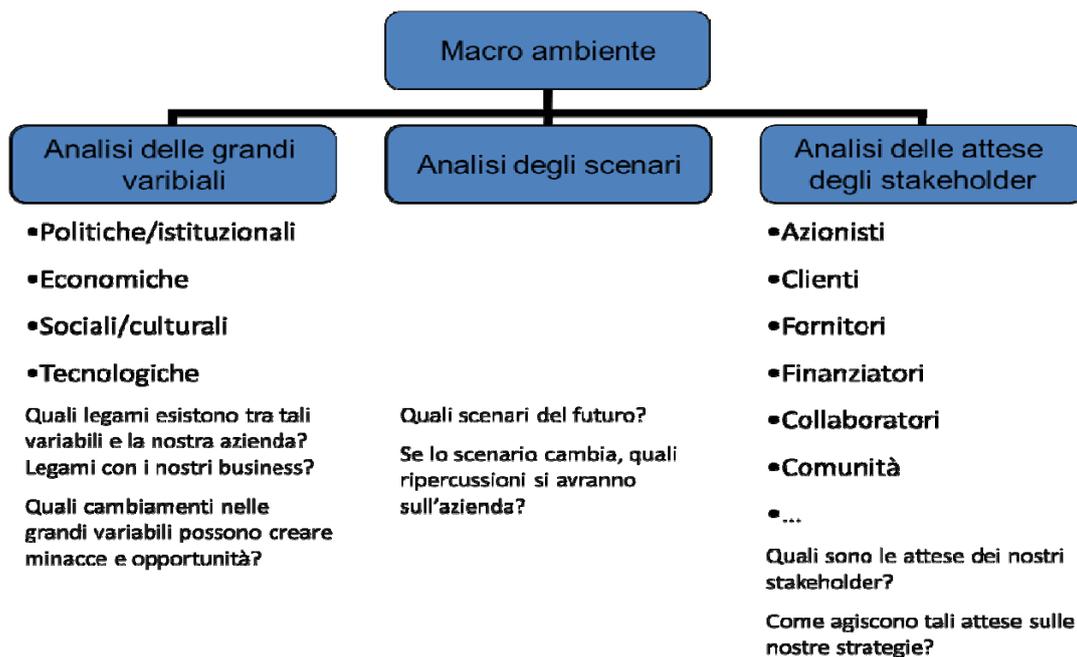
Analisi dell'ambiente generale: lo schema PEST e l'analisi delle attese degli stakeholder

Vi sono molte organizzazioni che, sebbene si collochino nel general environment, sono comunque in grado di influenzare le varie produzioni di beni e servizi. Tra di esse, come introdotto poc'anzi, si possono menzionare: le associazioni di cittadini e di consumatori; gli enti locali; lo Stato; le istituzioni culturali; le fondazioni; le associazioni di categoria; i gruppi di persone e/le associazioni che tentano di fare attività di lobbying. Si tratta di organizzazioni che, comunque, esercitano pressioni cui le imprese non potrebbero sottrarsi, anche se lo volessero. L'imprenditore, in sostanza, si confronta con tutte queste entità e, volente o nolente, deve impiegare tempo e risorse per analizzarne i comportamenti, anticipandoli e agendo in modo da soddisfare le loro attese. La forza competitiva che esprime lo Stato attraverso le leggi, i regolamenti ministeriali, o le agevolazioni fiscali e finanziarie, è, ad esempio, una delle più importanti da tenere in considerazione. Gli enti locali, attraverso i loro comportamenti (espressi mediante provvedimenti) possono limitare, oppure favorire, determinate azioni delle imprese private.

Condurre le analisi di seguito indicate è pertanto di fondamentale importanza:

- analisi delle variabili dell'ambiente generale che possono impattare le attività e, quindi, la competitività dell'impresa;
- analisi delle attese degli *stakeholder*, al fine di determinare cosa l'impresa può offrire ad essi per soddisfare tali attese.

Figura 4.2: Analisi del *general environment*.



Fonte: adattamento da Pellicelli (2002).

Tramite la cosiddetta analisi PEST si cerca di capire quali variabili dell'ambiente generale possano avere un impatto sull'attività dell'impresa, ovverosia quali possano essere le fonti di opportunità e minacce. Lo schema dell'analisi PEST, o analisi "delle grandi variabili", è così chiamato dall'acronimo delle quattro tipologie di variabili che vengono in essa analizzate: variabili di tipo Politico-istituzionale, Economiche, Sociali e Tecnologiche. Ad esse vengono, inoltre, aggiunte le variabili di carattere ambientale. Segue una descrizione di queste menzionate quattro categorie.

Variabili politiche e legali: la situazione politica può condizionare, in modo significativo, uno specifico settore (ad esempio attraverso provvedimenti legislativi che ne regolino il funzionamento). Le variabili politiche e legali riguardano, dunque, fattori quali la forma di governo, la politica economica di un paese, la fiscalità, il diritto del lavoro, il diritto societario (e il modo in cui il diritto stesso si evolve nel tempo) ed i mercati regolamentati. Tra di esse possono figurare anche variabili che riguardano il sistema educativo, nonché di istruzione superiore e universitaria.

Variabili economiche: comprendono, in particolare, il PIL ed il PIL pro-capite, la crescita economica (incremento del PIL), i tassi di cambio, l'inflazione e i tassi di interesse, i tassi di occupazione, più in generale l'andamento dei principali settori di attività economica nel paese. Tutti questi fattori possono aver impatti considerevoli sulle decisioni delle imprese. Oltre agli effetti diretti delle variabili ivi considerate, occorre tenere presenti anche gli effetti che questi fattori possono avere sui comportamenti di consumo; in altri termini, sono da tenere presenti anche le variabili afferenti fiducia dei consumatori e delle imprese.

Variabili sociali: aspetti quali andamento demografico e distribuzione per età, salute e tasso di criminalità, influenzano sia il comportamento generale dei consumatori, sia quello delle imprese. Le tendenze sociali influenzano il modo di pensare e di agire delle persone, dunque la loro domanda. Tra di esse, occorre tenere presente, in particolare, gli indicatori dello sviluppo umano, la diffusione delle tecnologie (come Internet e telefonia mobile) nella popolazione ⁽¹⁹⁾, nonché tutte le tendenze in grado di impattare sui comportamenti di consumo, nonché sulle decisioni e sulle modalità operative delle imprese.

Variabili relative alla sfera tecnologica: le attività di ricerca e sviluppo, il livello di automazione delle imprese e della pubblica amministrazione, il tasso di cambiamento tecnologico, la diffusione dell'innovazione e delle nuove tecnologie, sono tutti fattori in grado sia di influenzare il comportamento imprenditoriale e di consumo, sia di erigere barriere all'entrata (favorendo, ad esempio, economie di scala).

Fattori ambientali: includono meteo, clima e sotteso cambiamento climatico, che potrebbe incidere in particolari settori quali il turismo, l'agricoltura e le assicurazioni. In generale, la consapevolezza del cambiamento climatico influenza il modo di operare delle imprese.

Tutto ciò premesso, nell'effettuare l'analisi PEST per fini strategici è importante tenere presente che occorre considerare non solo lo stato attuale delle descritte variabili, ma soprattutto valutarne gli sviluppi futuri, avvalendosi, ove possibile, di fonti ufficiali e attendibili (o quantomeno plausibili). Occorre, cioè, prevedere diversi scenari di evoluzione futura e cercare di capire cosa può succedere e, dunque, quali impatti ci saranno per l'impresa nel caso si verifichi effettivamente un particolare scenario.

La tabella alla pagina che segue elenca i principali fattori da tenere presenti nell'analisi per ognuna delle aree indicate.

(19) Questo fattore può essere considerato complementare a quelli presenti nelle variabili tecnologiche più avanti spiegate.

Tabella 4.1: Schema generico per l'analisi PEST.

Politici / legali	Economici
Leggi e regolamenti nazionali e locali in ambito turistico Fiscalità Regolamenti e direttive internazionali Tipologia di contratti e modalità di tutela del consumatore Leggi sull'impiego Leggi sulla concorrenza Stabilità del governo Livello di cura dell'ambiente	PIL e altri indicatori di sviluppo economico Crescita economica Ciclicità Tassi d'interesse, di cambio e d'inflazione Distribuzione del reddito Politiche per la disoccupazione Tassazione Livello d'intervento dello stato nell'economia Incentivi e agevolazioni (in ambito turistico)
Sociali	Tecnologici
Reddito delle famiglie Ampiezza delle famiglie Sistema di <i>welfare</i> Struttura demografica della società Condizioni e stili di vita Livello di istruzione Mobilità sociale Mode Fattori dell'ambiente fisico Gruppi di riferimento Diffusione delle nuove tecnologie Diffusione di mezzi di trasporto	Investimenti in R&S delle imprese Diffusione delle (nuove) tecnologie nelle imprese Cambiamenti tecnologici in atto Proprietà intellettuale Costi di energia e della connettività di rete Innovazioni specifiche nei vari settori Qualificazione tecnica della forza lavoro

Fonte: nostra elaborazione.

Per quanto riguarda l'applicazione dell'analisi PEST al settore ricettivo, occorre notare che essa deve prendere a riferimento non solo il paese ove l'attività ricettiva si colloca, ma anche quei paesi da cui proviene la domanda, attuale e potenziale. Se, ad esempio, un albergo ha una clientela prettamente italiana, ma ha intenzione di espandere il *business* verso la clientela straniera – e si ha in mente un determinato *target*, come ad esempio i paesi BRICS – l'analisi PEST andrà condotta non solo con riferimento al luogo ove si trova l'albergo, ma anche nei confronti del paese di residenza del turista.

Individuati gli *stakeholder* dell'attività aziendale, occorre procedere col chiedersi quali contributi, o problemi, l'impresa possa avere dall'attività degli *stakeholder* stessi e, conseguentemente, capire quali azioni essa possa compiere. La tabella che segue può essere utilizzata come schema di riferimento per condurre tale analisi.

Tabella 4.2: Uno schema di base per l'analisi delle attese degli stakeholder.

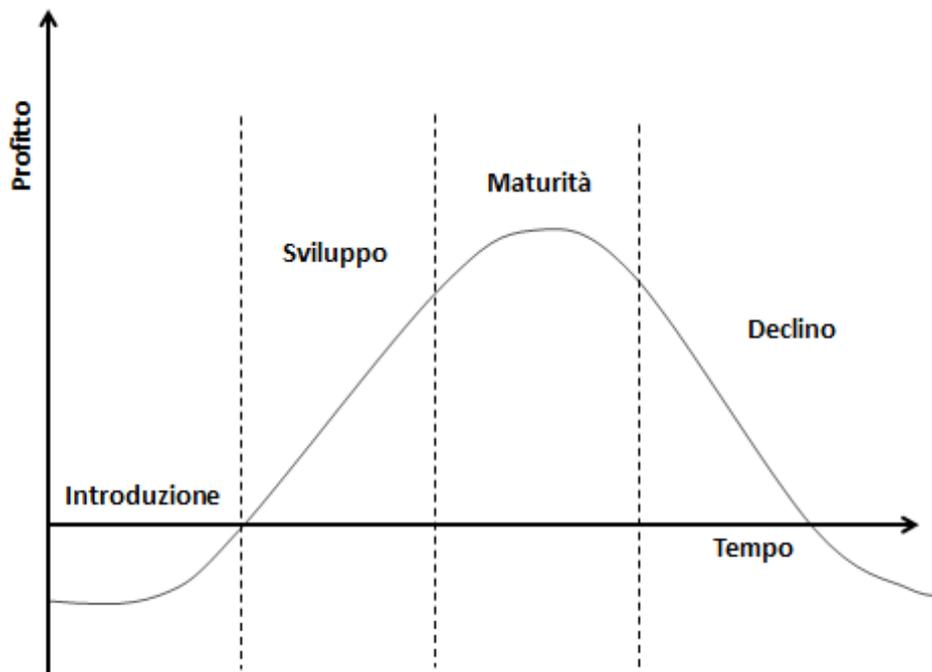
Nome organizzazione	Stakeholder critico?	Perché è critico?	Attesa dello stakeholder	Azioni volte al soddisfacimento delle attese	Costo dell'azione
Stato	Sì/no (eventuale priorità su una scala – NB: ordinare per priorità).	[descrizione della motivazione]	[descrizione dell'attesa]	[azione individuata]	[costo da sostenere per l'azione individuata]
Banca X					
...					

Fonte: nostra elaborazione.

Il modello del ciclo di vita del prodotto (o del settore)

Nella letteratura manageriale esistono diverse configurazioni per descrivere le fasi del ciclo di vita del prodotto (e, conseguentemente, di un settore di attività economica). Tra di esse emerge, in particolare, la rappresentazione di Levitt (1965), secondo cui il ciclo di vita di un qualsiasi prodotto è composto dalle seguenti fasi: a) introduzione; b) sviluppo; c) maturità; d) declino (si veda la figura 4.3).

Figura 4.3: Una generica rappresentazione del ciclo di vita di un prodotto o di un settore.



Fonte: adattato da Levitt (1965).

La fase di *introduzione* si caratterizza per la domanda molto bassa. Sono in pochi, infatti, ad acquistare il prodotto, che non è conosciuto sul mercato di riferimento. La fase di *sviluppo* è caratterizzata, invece, da un aumento sempre maggiore delle quantità vendute, a fronte, quindi, di una domanda crescente. Nella maggior parte dei settori, in questa fase del ciclo di vita del prodotto, il prezzo è in aumento e il prodotto, seguendo le esigenze e le preferenze dei consumatori, assume caratteristiche definitive.

Il raggiungimento della fase di *maturità* si ha quando tutti i potenziali consumatori acquistano il prodotto. In questa fase, in cui il prezzo è ormai stabile, le imprese, per riuscire ad incrementare le vendite, devono essere in grado di proporre un prodotto migliore. Particolari innovazioni possono portare a “ringiovanimenti” del prodotto, con conseguente avvio di un ciclo secondario che “riparte”, da questo punto, con una fase di *sviluppo*. Il *declino* è, infine, la fase in cui le vendite calano, fino ad eventualmente azzerarsi, dato che il prodotto non è più in grado di rispondere alle attese dei consumatori.

La durata complessiva del ciclo di vita varia a seconda del prodotto considerato e, in generale, si è molto ridotta dagli anni sessanta del secolo scorso ad oggi. Addirittura, per i prodotti legati alle nuove tecnologie, spesso, il ciclo di vita è ridotto a pochi mesi o uno/due anni.

Nel caso dell’impresa ricettiva, il prodotto (turistico) è costituito dai servizi complessivamente offerti dalla struttura ricettiva stessa. Prendendo in considerazione il caso di una struttura alberghiera, un esempio di ciclo di vita può essere così rappresentato:

1. l’*introduzione* è la fase in cui l’albergo è stato da poco aperto. In tale fase gli ospiti non sono molti, ma la domanda cresce; i Tour Operator, nel siglare eventuali accordi, proveranno a spuntare un prezzo molto basso, più basso di quello concordato con analoghe strutture limitrofe. Ciò perché pochi clienti conoscono la struttura e il Tour Operator stesso rischia, peraltro, l’eventuale insoddisfazione dei clienti. La struttura alberghiera, dunque, adotterà, probabilmente, delle politiche promozionali di vendita *online* in proprio e/o tramite motori di *booking*. E’ di cruciale importanza, in questa fase, capire le caratteristiche della clientela e affinare il piano di marketing per l’effettivo raggiungimento degli obiettivi di mercato che ci si è posti;
2. la fase di *sviluppo* è quella che registra un rapido aumento di prenotazioni e i Tour Operator inseriscono la struttura nei loro cataloghi e pacchetti senza troppe esitazioni. È una fase vitale del ciclo di vita, in cui, però, possono essere necessari nuovi investimenti (strutturali, ma anche di marketing);
3. la *maturità* vede la stabilizzazione della domanda secondo un ciclo – di solito di durata annuale – e la stabilizzazione delle tariffe per periodo/stagione; le attività promozionali diventano *routine* periodiche legate a particolari eventi o ai periodi di “bassa stagione”, seguendo, oramai, formule consolidate nei modelli di *Revenue Management* ⁽²⁰⁾;
4. il *declino*, infine, vede un sensibile diminuire di ospiti, per cause attribuibili al degrado della struttura o del territorio in cui essa è insediata (inteso anche come degrado economico, non solo ambientale). Per prevenire il declino, sono necessari investimenti di riqualificazione della struttura e spesso ingenti investimenti nel marketing, a volte cambiando completamente *target* di riferimento.

Dai modelli di ciclo di vita del prodotto si può passare agevolmente a un modello generale che rappresenti il ciclo di vita di un settore. La concorrenza, soprattutto quella “allargata”, è, infatti, un processo dinamico in cui le imprese cercano di acquisire continuamente una posizione dominante. Il

(20) Si veda, in proposito, il paragrafo 4.4 del presente capitolo.

contesto settoriale è continuamente rimodellato dalle forze in gioco, che assumono configurazioni diverse nel tempo. Il modello generale del ciclo di vita del settore è utile per classificare i vari settori in base alla fase in cui si trovano e per gestire il cambiamento nel passaggio da una fase all'altra.

Ogni fase, infatti, si configura per determinate dinamiche competitive. Prevedendo il cambiamento futuro dell'ambiente, le imprese possono identificare le modalità migliori per far evolvere l'impresa. Le due principali categorie di variabili che intervengono nel determinare la fase di ciclo di vita del settore sono quelle legate alla domanda (e cioè al comportamento dei consumatori) e quelle legate alla conoscenza tecnologica.

Ciò premesso, il ciclo di vita del settore può essere anch'esso suddiviso in quattro fasi, analoghe a quelle viste per il ciclo di vita del prodotto. Ogni fase presenta alcune peculiari caratteristiche di seguito descritte.

1. *Introduzione*. Essa si caratterizza per: vendite non elevate e numero di clienti limitato; costi elevati e prodotti non perfezionati, molto spesso anche con vari difetti; tecnologia nuova e innovativa; clienti orientati al rischio e all'innovazione, di solito benestanti.
2. *Sviluppo*. Questa fase presenta le seguenti caratteristiche: prezzi leggermente più bassi; tecnologia che ruota attorno ad un modello dominante; piccole innovazioni; concorrenza sulla differenziazione del prodotto; mercato di massa.
3. *Maturità*. Essa si caratterizza tipicamente per: crescita rallentata della domanda; domanda stessa che riguarda sostituzioni e non prime dotazioni (per prodotti fisici, ripetizioni d'uso costante per i servizi); quantità prodotte elevate; tecnologia standardizzata (fino a eventuali innovazioni radicali che ringiovaniscono il settore); concorrenza sul prezzo più che sulle caratteristiche funzionali di prodotto; qualità mediamente elevata.
4. *Declino*. Prodotti completamente nuovi catalizzano la domanda del settore in declino portandola verso altri settori (sostituzione o nascita di nuovi bisogni che soppiantano i precedenti).

Nel ciclo di vita del settore e nel passaggio da una fase all'altra, così come per un eventuale "riavvio" del ciclo, assume una rilevanza molto importante l'innovazione. Si nota, infatti, che, generalmente, nelle fasi iniziali del ciclo di vita e (innanzitutto durante la nascita di nuovi settori), è prevalente l'innovazione di prodotto. Nel momento in cui emerge un modello dominante si segna un punto di svolta nel processo di evoluzione di un settore. Successivamente, l'innovazione di processo prende piede, diventando di fondamentale importanza nella fase della maturità, ove diventa spesso necessario innovare il processo per rimanere competitivi.

Si noti anche che, negli ultimi anni, vi è una tendenza verso la riduzione della durata del ciclo di vita del settore, anche se, allo stesso tempo, vi sono alcuni settori che potrebbero non conoscere mai (o molto tardi nel tempo) una fase di declino, anche per effetto di eventuali ringiovanimenti del ciclo di vita stessi. Tale fenomeno, ad esempio, può avvenire durante la fase di maturità, attraverso innovazioni significative di prodotto apportate dalle imprese, o attraverso la ricerca di nuovi mercati per gli stessi prodotti. Diversi mercati geografici, in particolare, possono trovarsi in fasi diverse del ciclo di vita in diversi paesi del pianeta. Un settore e i suoi prodotti potrebbero ancora non esser presenti (per ragioni di arretratezza nello sviluppo economico, ad esempio, per cui determinate esigenze potrebbero non essere sentite dalla popolazione). Ciò implica che, se tali paesi arrivano a un livello di sviluppo per il quale determinate esigenze iniziano ad essere sentite dalla popolazione locale, le imprese che lavorano per soddisfare tali esigenze potranno trovare un nuovo mercato in essi stessi, ringiovanendo, così, il ciclo vita di determinati prodotti e settori. Questo è, ad esempio, il fenomeno dei comparti più tradizionali del turismo, che trovano, oggi, nei cosiddetti "nuovi mercati", la chiave di volta per il ringiovanimento di un settore che era arrivato alla fase della maturità.

4.3 Come sviluppare *leadership* e competenze di eccellenza: gli strumenti per l'analisi interna

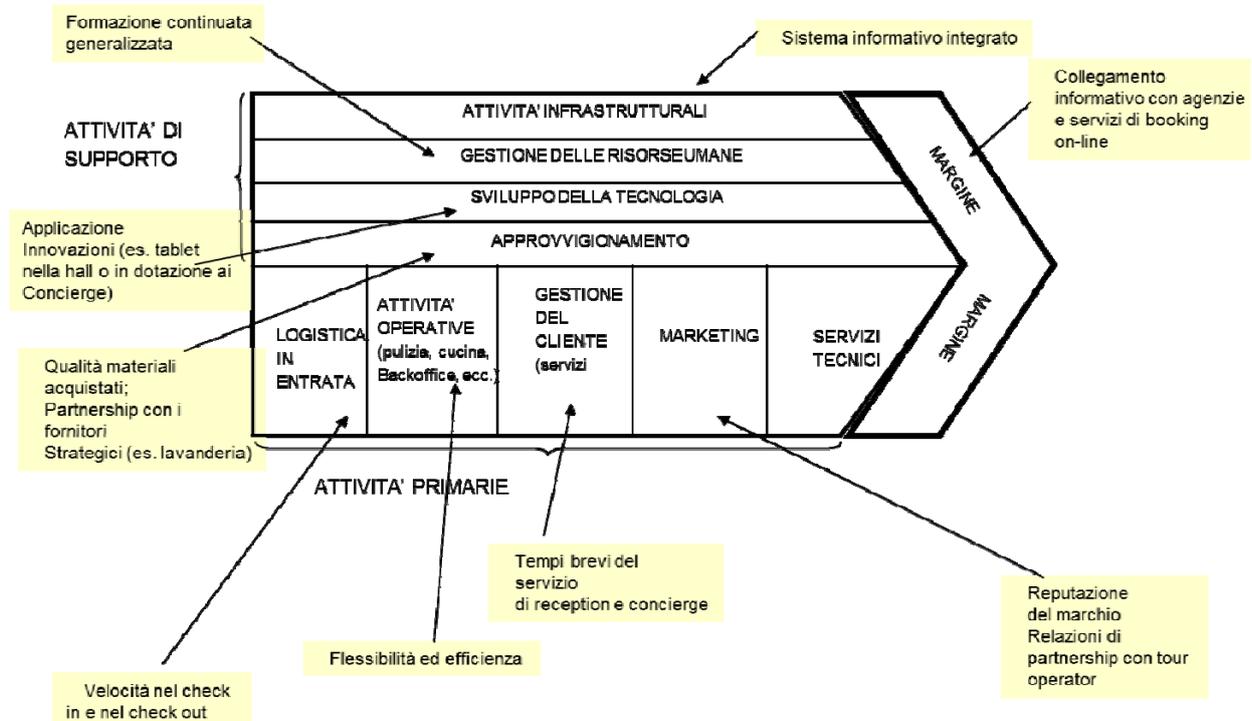
Si è detto più volte che l'impresa co-evolve con il suo ambiente, ma, per trarre vantaggio dalle opportunità, evitare le minacce e mantenere una posizione competitiva di rilievo, essa deve essere ben progettata e gestita al suo interno. Il ruolo del management è, pertanto, proprio quello di gestire la co-evoluzione, favorendo una sinergia di intenti e comportamenti tra tutti i partecipanti, sulla base di una condivisione di obiettivi e conoscenze, che resta una condizione oltremodo fondamentale per creare valore nella co-evoluzione stessa. Lo scopo di questo paragrafo è, dunque, quello di fornire strumenti adeguati affinché l'impresa sia in grado di analizzarsi al suo interno e, conseguentemente, possa evolversi adottando le migliori azioni possibili per rimanere competitiva. In letteratura esistono molteplici strumenti volti allo scopo succitato. In considerazione del contesto specifico sono stati scelti i seguenti:

- La Catena del valore;
- La Quinta disciplina;
- Il Road Mapping;

La Catena del valore, per orientarsi ai processi

Il modello, noto come "catena del valore" è stato proposto da Michael E. Porter nel 1985. La catena del valore di una impresa alberghiera può essere rappresentata come segue.

Figura 4.4: Rappresentazione di una generica catena del valore di una impresa alberghiera.



Fonte: adattato da Comacchio (1995).

L'applicazione concreta del modello, per analizzare internamente (e valutare) un'impresa, prevede l'effettuazione di una analisi dei processi interni, a partire dai macro-processi. I momenti di tale analisi devono essere:

1. *Individuazione* di tutte le varie attività aziendali.
2. *Identificazione* della attività che generano valore.
3. *Allocazione* delle macro-attività nello schema generico (ad esempio, da cosa è rappresentata la logistica in entrata, quali sono le attività principali di produzione, ecc.), ciò sia per le attività primarie, sia per quelle di supporto.
4. *Scomposizione* in dettaglio delle singole attività strategiche.
5. *Individuazione* dei collegamenti interni esistenti tra attività primarie e di supporto (diretti e trasversali). Collegamenti *diretti* sono quelli tra attività primarie e di supporto che influiscono sulla stessa area (metodi di training *on the job* delle risorse operative possono essere un esempio), mentre quelli *trasversali* sono i collegamenti tra attività appartenenti a diverse aree (ad esempio, tra marketing e produzione, con particolare riferimento ai sistemi di controllo della qualità).
6. *Ricognizione* delle relazioni tra la catena del valore della propria impresa e le catene del valore dei fornitori e dei clienti (individuazione dei collegamenti esterni).
7. *Analisi* dei costi e dei margini di ogni attività.

A questa analisi deve seguire la risposta alla fondamentale domanda: “quale tipo di vantaggio competitivo voglio perseguire?”. Le risposte, in tal senso, sono essenzialmente tre:

1. *Leadership di costo*: essa significa produrre al costo più basso tra tutti i *competitor* e guadagnare, pur avendo i prezzi più bassi nel mercato;
2. *Differenziazione*: il prodotto/servizio realizzato ha caratteristiche di unicità che lo rendono altamente riconoscibile e distinguibile dagli altri agli occhi dei consumatori. Proprio per questo motivo, il prezzo praticato può essere alto rispetto alla concorrenza, così da poter più che ripagare i costi, probabilmente più elevati rispetto alla concorrenza stessa, al fine di garantire le caratteristiche di unicità;
3. *Focalizzazione*: essa può essere orientata ai costi, oppure alla differenziazione. Nel primo caso, con questa strategia si mira al perseguimento di una *leadership di costo* solo per uno o pochi segmenti del mercato. Nel caso della focalizzazione orientata alla differenziazione, invece, l'impresa identifica un segmento di mercato (nicchia) molto sensibile alla qualità e/o a determinate caratteristiche del prodotto.

Tutti i passi indicati sono importanti ed occorre portarli avanti con concentrazione. Particolare attenzione va prestata all'individuazione dei collegamenti, dato che è in essi che risiede la fonte del vantaggio competitivo di una impresa.

Effettuate queste attività di analisi, ponendo a confronto l'attuale configurazione della propria catena del valore con gli obiettivi strategici che ci si è posti, è possibile agevolare molteplici riflessioni e valutazioni sui seguenti temi:

- *Criticità della singola attività per il valore creato per il cliente, costi e margini*. È possibile diminuire i costi per incrementare l'impatto sul margine dell'attività?
- *Collegamenti tra attività*. Cosa comporta il modo in cui essi sono configurati oggi? Posso configurare in altra maniera (fisicamente, concettualmente o in termini di flusso informativo) i collegamenti tra le attività? Ottimizzazione e coordinamento dei collegamenti possono portare

a notevoli incrementi di efficienza e di efficacia, che facilmente si traducono in migliori performance competitive.

- *Collegamenti esterni.* Vi sono agili flussi di informazioni? La velocità (fisica e delle informazioni) può essere incrementata?
- *Ri-progettazione della catena del valore, anche con l'esterno.* Vi sono modi migliori, nuovi, con cui poter portare avanti le attività critiche? Vi sono attività non critiche che potrei esternalizzare? Se sì, l'esternalizzazione conviene economicamente?

La Quinta Disciplina, per pensare in chiave sistemica

La quinta disciplina è un modello sviluppato da Peter Senge nel 1990. Tale modello ha lo scopo di creare un'organizzazione che apprende, ossia un'organizzazione in cui le persone espandono in continuazione le loro competenze al fine di raggiungere i risultati desiderati (sempre più elevati), che si traducono in una performance eccellente dell'organizzazione stessa.

L'applicazione concreta del modello richiede che, nell'organizzazione, si apprendano cinque discipline: *padronanza personale, modelli mentali, vision condivisa, apprendimento di gruppo e pensiero sistemico*. La quinta disciplina, cioè il *pensiero sistemico*, è quella che le integra tutte quante. Secondo Senge, infatti, il pensiero sistemico (a livello internazionale noto come *system thinking*) ha bisogno anche delle discipline di costruzione di una visione condivisa, dei modelli mentali, dell'apprendimento di gruppo e della padronanza personale, al fine di realizzare appieno il suo potenziale. Costruire una visione condivisa promuove un impegno a lungo termine. I modelli mentali si concentrano sulla trasparenza, necessaria per portare alla luce le carenze nel nostro modo attuale di vedere la realtà. L'apprendimento di gruppo sviluppa le competenze del *team* di vedere lo scenario complessivo al di là delle prospettive individuali. La padronanza personale, infine, favorisce la motivazione delle persone ad apprendere continuamente il modo in cui le nostre azioni sono in grado di influenzare il nostro mondo. Senza la padronanza personale, le persone rimangono immerse nella loro mentalità di reazione.

Ciò premesso, una *disciplina* può essere definita come un insieme di prassi, che vanno studiate in maniera approfondita al fine di padroneggiarle e integrarle nella propria vita quotidiana. Secondo il modello di Senge, ogni disciplina va considerata a tre livelli: a) *fondamenti*: lo stato delle persone con i più alti livelli di padronanza della disciplina; b) *principi*: le idee e le intuizioni su cui la disciplina è basata; c) *prassi (o pratica)*: ciò che occorre fare per implementare concretamente la disciplina. La tabella che segue individua e specifica tali livelli, nonché i loro contenuti.

Tabella 4.3: Fondamenti, principi e prassi della Quinta Disciplina.

Blocco	Fondamenti	Principi	Prassi
PADRONANZA PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> Essere (creativi e immaginifici) Connessione e coerenza 	<ul style="list-style-type: none"> Vision Tensione creativa vs tensione emotiva Uso del subconscio 	<ul style="list-style-type: none"> Chiarire la propria visione Mantenere la tensione creativa focalizzando sui risultati e guardando la realtà Fare delle scelte
MODELLI MENTALI	<ul style="list-style-type: none"> Amore per la verità Apertura mentale 	<ul style="list-style-type: none"> Teoria abbracciata vs. teoria vigente Scala d'inferenza Equilibrio fra analisi e concepimento di nuove idee 	<ul style="list-style-type: none"> Distinzione tra dati e astrazioni basate sui dati Verifica dei presupposti
CREARE LA VISIONE CONDIVISA	<ul style="list-style-type: none"> Finalità comune Partnership 	<ul style="list-style-type: none"> Vision condivisa tra gli individui Impegno, anziché condiscendenza 	<ul style="list-style-type: none"> Prevedere tramite la condivisione di vision, l'ascolto e degli altri e la libera scelta Riconoscere la realtà
APPRENDIMENTO DI GRUPPO	<ul style="list-style-type: none"> Intelligenza collettiva Alleanza 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogo e discussione, complementari Routine di difesa 	<ul style="list-style-type: none"> Sospendere presupposti Comportarsi da parigrado Far emergere l'atteggiamento difensivo Esercitarci
PENSIERO SISTEMICO	<ul style="list-style-type: none"> Olismo Interconnessione e coerenza reciproca 	<ul style="list-style-type: none"> Struttura influenza il comportamento Resistenza alle norme Influenza 	<ul style="list-style-type: none"> Archetipi sistemici Simulazione

Fonte: adattato da Senge P. (1990), pp. 349-350.

Ogni disciplina prevede una dimensione vitale, che le organizzazioni devono comprendere e imparare. Segue una sintetica descrizione delle cinque discipline previste.

1. *Padronanza personale*. Essa consiste nel “chiarire e approfondire continuamente la visione personale, concentrare le energie su ciò che si vuole, sviluppare la pazienza e vedere la realtà in modo obiettivo” (p. 133). Per questa disciplina, “l’abilità di concentrarsi su ciò che veramente si vuole, non solo su obiettivi secondari, è un cardine” (p. 132). L’apprendimento organizzativo passa per l’apprendimento individuale dei membri dell’organizzazione. Quest’ultimo, però, non è condizione sufficiente per l’apprendimento organizzativo, che non può però avvenire senza quello individuale.
2. *Modelli mentali*. Questi consistono in tutti i modi di pensare, le ipotesi, i presupposti radicati nella propria mente, e tutti gli schemi mentali che influenzano il modo in cui vediamo il mondo e, conseguentemente, il modo in cui agiamo. Questa disciplina include la capacità di conversare con altri membri dell’organizzazione, bilanciando processi mentali analitici con momenti creativi di concepimento di nuove idee. Nelle conversazioni si dovrebbe essere capaci di esporre il proprio pensiero in maniera efficace, pur mantenendosi disponibili a recepire il punto di vista altrui. Per imparare questa disciplina occorre, innanzitutto, guardarsi dentro, rendendosi consapevoli dei propri modelli mentali, dei modi in cui agiamo e degli schemi che condizionano il proprio modo di guardare il mondo.
3. *Costruire una vision condivisa*. La capacità di impostare e successivamente condividere un quadro chiaro della situazione futura è, per i *leader*, la capacità fondamentale al fine di stimolare i collaboratori ad apprendere. Una tale capacità, inoltre, può incoraggiare l’innovazione e favorire un senso di consapevolezza di lungo periodo, fondamentale per la competitività a lungo termine dell’organizzazione.
4. *Apprendimento di gruppo*. Esso si può definire come “il processo di allineamento e sviluppo delle capacità di un gruppo per creare i risultati che i suoi membri desiderano veramente” (p. 236). Padronanza personale – e capacità di costruzione di una *vision* condivisa – sono alla base dell’apprendimento di gruppo, ma da sole non sono sufficienti a garantirlo. Le persone devono essere allineate, nelle azioni che compiono, nell’ambito dell’organizzazione. Così facendo, si possono concretizzare risultati di eccellenza per l’organizzazione e i suoi membri saranno in grado di apprendere più velocemente di quanto farebbero da soli.
5. *Pensiero sistemico*. Il pensiero sistemico rappresenta il fondamento dell’organizzazione che apprende, integrando tutte le cinque discipline. In buona sostanza, si ha pensiero sistemico solo in quelle organizzazioni in cui le cinque discipline sono fuse tra loro, sia nella teoria, sia nella prassi.

Per quanto ci possano essere delle difficoltà nel concettualizzare quanto indicato da Senge, dall’applicazione delle cinque discipline le persone possono trarre indubbi vantaggi. L’enfasi sulla padronanza personale, sull’aver una *vision* condivisa, lo sviluppo di modelli mentali sul lavoro di gruppo, nonché il dialogo mediante queste discipline, possono avere l’effetto di creare un ambiente di lavoro molto piacevole e creativo, dove si pongono le basi per l’eccellenza aziendale. Di fondamentale importanza è la quinta disciplina, cioè – come anticipato – il pensiero sistemico, che deve, in essa, integrare tutte le altre dimensioni. Chi applica questa tecnica di management sarà in grado di utilizzare al meglio e in maniera coordinata le altre tecniche illustrate in questo capitolo del presente lavoro.

In termini pratici, ad una impresa ricettiva che volesse applicare la quinta disciplina sfruttandone appieno i suoi dettami ai fini di un incremento della competitività, si consigliano le seguenti azioni:

1. *applicare un metodo sistematico di problem solving* (e.g. Abatecola, 2012), in cui sia sottolineata la nozione di qualità della soluzione e del suo impatto per il cliente finale (qualsiasi sia il “problema” da risolvere: sia esso organizzativo, relativo al prodotto, ecc.);
2. *sperimentare continuamente*, testare la nuova conoscenza e ricercare nuovi modi di operare, anche qualora non necessari per far andare avanti le cose;
3. *imparare dagli errori*;
4. *imparare dagli altri e con gli altri* (partecipando a *workshop*, incontri per lo scambio di *best practice*, incontri associativi discutendo con altri imprenditori, ecc.);
5. *attingere* dalla propria storia ed esperienza;
6. *comunicare* chiaramente ed efficacemente all’interno e all’esterno dell’organizzazione;
7. *sviluppare un modello organizzativo in cui sia favorito lo scambio di idee* da tutti i livelli dell’organizzazione e in cui si recepiscono *feedback* dall’esterno (come quelli espressi dai clienti nei questionari di valutazione sul servizio o sul web, ad esempio Tripadvisor e simili spazi di *social web*).

L’applicazione di tali accortezze, nell’attuazione di una organizzazione votata all’apprendimento, può permettere di conseguire più agevolmente i risultati previsti dalla quinta disciplina. Questo strumento, a nostro avviso, sembra essere particolarmente adatto a migliorare la competitività dell’impresa ricettiva, che si muove in un ambiente in cui la sperimentazione continua di nuove formule, l’apertura verso le proposte del cliente – e il non ripetere eventuali errori – sono tutti fattori di fondamentale importanza per il successo e l’eccellenza.

Il Road Mapping, per pianificare il futuro

Il *Road Mapping* è una tecnica volta alla creazione di una *vision* comune. Come tale, quindi, questa tecnica può essere usata insieme alla *Quinta disciplina* appena illustrata. Si tratta di un processo mediante il quale degli esperti presagiscono gli sviluppi futuri, in particolare nelle sfere della tecnologia e del mercato, delineandone le potenziali conseguenze per l’impresa.

Road map, significa tabella di marcia e già la semplice traduzione di questo termine fornisce una primissima descrizione del metodo in oggetto. *Road Mapping* significa, infatti, tracciare una tabella di marcia indicativa. In sostanza, si tratta di un processo che chiarisce gli obiettivi futuri (in base ad analisi e opinioni di esperti riconosciuti dell’ambito tecnologico di riferimento) e traccia la “strada da percorrere” per arrivare a tali obiettivi, con le eventuali “tappe” intermedie. Un’azienda, nel portare avanti il processo, dovrebbe anche chiarirsi quale può essere il suo contributo alla realizzazione delle complessive visioni future del mercato e del settore, che la *road map* includerà.

Proprio poiché la *road map* deve creare una *vision* condivisa, essa dovrebbe essere sintetizzata e rappresentata in forma grafica, in maniera tale da essere massimamente intellegibile per tutti i collaboratori aziendali.

Esistono diversi tipi di *road map*: *di settore*, in cui viene tracciato lo sviluppo previsto di un comparto; *aziendale*, progettata per permettere alle singole aziende di prendere decisioni strategiche, illustrando le combinazioni di prodotto-mercato ⁽²¹⁾; *prodotto-tecnologia*, che unisce un’analisi del mercato, una valutazione del prodotto e un esame approfondito della tecnologia, al fine di delineare sia il piano della ricerca e sviluppo, sia gli scenari futuri di commercializzazione; *competenza-ricerca*, che si focalizza sulla competenza e la ricerca necessarie per raggiungere un obiettivo di innovazione.

(21) Per rappresentare le relazioni prodotto-mercato, anche ai fini dell’inserimento in una *road map*, è possibile utilizzare la ben nota matrice di Ansoff (1957) sulle opzioni strategiche per l’aumento delle vendite.

Tra di esse, per una singola azienda del comparto della ricettività, la *road map prodotto-tecnologia* è, a nostro avviso, lo strumento più utile e completo per la definizione di un piano di massima per il futuro. Essa, infatti, aiuta a comprendere quali siano i nuovi sviluppi del mercato e i nuovi mercati, per i quali potrebbe essere necessario adattare il proprio prodotto, o concepirne uno completamente nuovo. Nell'ambito del management della ricettività, quindi, questo metodo può essere utile per capire quali sviluppi futuri della tecnologia e della domanda avranno un impatto decisivo sulla propria attività; e, soprattutto, per comprendere se i servizi e le modalità con cui essi sono proposti rimarranno al passo coi tempi e con i *desiderata* degli ospiti.

La *road map* prodotto-tecnologia illustra i seguenti elementi (Van Assen *et al.*, 2009): a) *scopo*: mercato/i, prodotto/i e analisi della tecnologia; b) *distribuzione*: descrizione sia del prodotto, sia delle attività di ricerca necessarie; c) *aspetto temporale*: indicazione di attività principali e tempistiche; d) *risorse*: risorse necessarie per creare i prodotti immaginati.

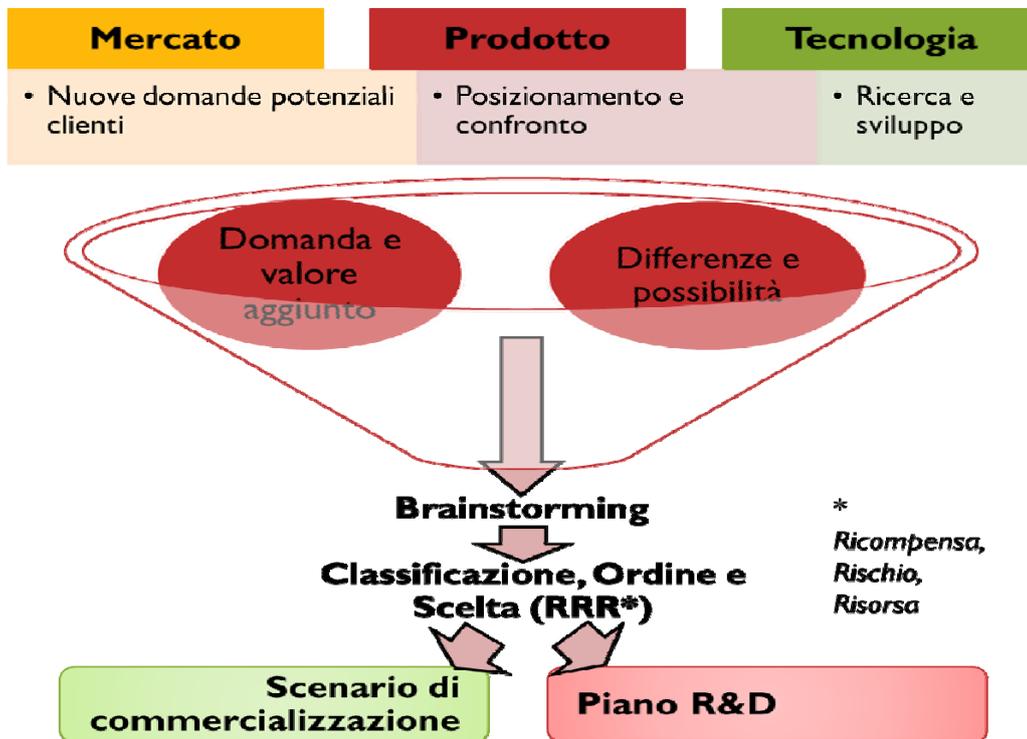
La metodologia del *Road Mapping* presenta diversi vantaggi per chi la utilizza, tra cui si segnalano, in particolare:

- *rilascio di informazioni preziose e ben strutturate*, che permetteranno di prendere decisioni sul piano strategico;
- *visione completa dello scenario complessivo del mercato*, dei bisogni dei consumatori, dello sviluppo tecnologico e di altri fattori ambientali;
- *più facile concepimento* di scelte alternative;
- *migliore allineamento* tra spese in ricerca e sviluppo ed effettivo sviluppo del prodotto;
- *rilevazione di eventuali debolezze strategiche*, al fine di permetterne la prevenzione;
- *migliore focalizzazione* e condivisione della *vision*.

Al fine di elaborare concretamente una *road map* prodotto-tecnologia, occorre disporre dei risultati delle tre seguenti attività: a) analisi di mercato; b) esame della tecnologia; c) valutazioni di prodotto. I risultati di queste attività di analisi dovranno essere discussi dal *team* che si occupa del *Road Mapping*, *team* che dovrà essere preferibilmente multidisciplinare e con un membro esterno all'azienda (consulente) esperto del settore tecnologico di operatività. La discussione potrà avvenire nel corso di una riunione, che in parte dovrà essere una riunione creativa di *brainstorming*. Gli obiettivi specifici di tale riunione dovranno essere: a) il concepimento e la successiva valutazione di nuove idee sul prodotto; b) la valutazione dei rischi (tecnologici e di apertura del mercato); c) il calcolo dei principali investimenti richiesti.

Le attività propedeutiche indicate (analisi di mercato, del prodotto e della tecnologia) possono essere realizzate da persone chiave all'interno dell'organizzazione, per quanto si consiglia di avvalersi anche del supporto di consulenti esterni, al fine di favorire un punto di vista esterno e una maggiore oggettività. Tra i principali fattori di successo vi è infatti il coinvolgimento di esperti in una determinata area tecnologica (vedi figura seguente).

Figura 4.5: Schematizzazione del processo di Road Mapping.



Fonte: adattato da Van Assen *et al.* (2009).

È, inoltre, di fondamentale importanza un forte impegno del management al fine di avere una *road map* condivisa e di favorire gli impatti positivi di essa su tutta l'organizzazione. Altro elemento per il successo di una *road map* è l'aggiornamento periodico, anche perché, lo ricordiamo, la *road map* è uno strumento di previsione a lungo termine, da integrarsi eventualmente con altri strumenti di previsione a medio e breve termine.

In conclusione, il metodo appena illustrato serve a facilitare la creazione di una *vision* condivisa, ossia sviluppare un punto di vista condiviso sull'esterno e sull'interno dell'organizzazione, incluso il ruolo di quest'ultima nel *task* e *general environment*. Si ricorda, anche, che lo scopo principale di una *road map* è quello di ispirare e dare spunti per il miglioramento e il rinnovamento continui. Per quanto basata su fatti tecnologici e di mercato, la *road map* non è un documento di previsione di dettaglio, come può essere, ad esempio, un *business plan* per una nuova iniziativa. Allo stesso tempo, però, organizzazioni che fissano una *road map* solitamente beneficiano di una migliore pianificazione di dettaglio.

4.4 Controllare le performance: le tecniche di management per analizzare e migliorare la redditività dell'impresa

L'adozione dei più sofisticati strumenti e modelli di analisi (tra i quali quelli sin qui sintetizzati) non è di per sé garanzia immediata di raggiungimento degli obiettivi desiderati, sia per potenziali cause esterne (e. g. cambiamenti repentini nella tecnologia o nella normativa), sia pure per cause interne (e. g. mancanza di esperienza del management nell'applicazione dei nuovi strumenti). In altre

parole, l'impresa che vuole essere e rimanere competitiva deve dotarsi anche di un sistema di controllo delle performance, che sia il più possibile accurato e ben innestato nelle logiche organizzative aziendali. In ottica economica, le principali variabili da controllare sono i ricavi, i costi e, conseguentemente, il profitto generato. In questo paragrafo, pertanto, si illustrano due strumenti volti proprio a tali scopo:

- Il Revenue Management;
- Il Cost Accounting.

Il Revenue Management

Il *Revenue Management* (anche conosciuto come *Yield Management*) è il sistema di gestione per l'ottimizzazione dei ricavi e dei profitti derivanti dalle capacità disponibili, utilizzato, in particolare, nel settore alberghiero e in quello del trasporto di persone. Per quanto di questo fenomeno si parli molto negli ultimi anni, le sue origini sono oramai abbastanza lontane nel tempo, dovendosi associarle alla nascita del primo sistema di prenotazione computerizzato ad uso delle compagnie aeree americane, il SABRE, nel 1966. Prima ancora, quindi, di essere implementato nell'industria alberghiera, esso è stato di fondamentale importanza per lo sviluppo delle linee aeree, in particolare dopo il *Deregulation Act* americano del 1978 e, dalla fine degli anni '90, con l'avvento delle compagnie *low-cost*.

L'obiettivo principale è la massimizzazione, o, per meglio esplicitare, l'ottimizzazione del volume di affari. Genericamente, il problema può essere ricondotto, matematicamente, alla seguente formula di massimizzazione:

$$\max(PQ) = \max(p_i q_i), \forall i$$

Raggiungere un tale obiettivo, però, richiede la conoscenza profonda della domanda, delle caratteristiche della struttura ricettiva e dei suoi costi (da cui la rilevanza delle pratiche di *cost accounting*), come anche quelle del territorio in cui essa si colloca.

L'ottimizzazione dei ricavi, infatti, avrebbe poco senso se non si considerassero, oltre ai ricavi stessi, anche i profitti⁽²²⁾, cioè ciò che resta dopo aver ripagato i costi.

Allo stesso tempo, le attività di *revenue Management* di una struttura ricettiva devono essere basate su analisi di mercato e strettamente collegate con le attività di marketing (che devono opportunamente stimolare la domanda) e con i sistemi di vendita utilizzati dai distributori (al fine di applicare correttamente le tariffe determinate dal sistema di *Revenue Management* stesso).

Sulle motivazioni che spingono all'uso della tecnica, lampante è la dichiarazione di Bill Marriott Jr. riportata da R. G. Cross (1997): "*Revenue management has contributed millions to the bottom line, and it has educated our people to manage their business more effectively. When you focus on the bottom line, your company grows. Approximately an 100 million annual increase in revenues*".

Le tecniche di tariffazione dei servizi alberghieri che ne derivano permettono di modulare i ricavi per singola camera in base al reale andamento della domanda, realizzando l'obiettivo della massimizzazione dei ricavi. Un esempio tipico, seppur spesso poco rinvenibile nell'esperienza

(22) Alcuni autori, infatti, definiscono il *Revenue Management* come una tecnica volta alla massimizzazione del profitto, più che del ricavo complessivo. Ciò premesso, secondo una corretta definizione, in base alla terminologia, per *Revenue management* si dovrebbe intendere la gestione dei ricavi, mentre per *Yield Management* la gestione del rendimento, quindi del profitto. Nella pratica, molto spesso i due termini sono però utilizzati come sinonimi.

italiana, è l'applicazione di una discriminazione di prezzo, ossia di tariffe differenziate per "stagione", più basse nei periodi in cui la domanda è più bassa (al fine di incentivarla) e più alte quando la domanda è più elevata (stante il fatto che, comunque, ci saranno clienti disposti ad accettarle). Tali tariffe dovrebbero ottimizzare l'uso della capacità disponibile e, quindi, massimizzare i ricavi. Esempi più complessi sono quelli rappresentati dal controllo costante integrato, mediante sistemi informatici che applicano modelli matematici, di capacità impiegata/disponibile e prezzo, al fine massimizzare ricavi e profitto.

Le attività principali che compongono un sistema di *revenue management* possono essere sintetizzate nelle seguenti: a) analisi accurata della domanda ai fini di determinare *segmentazione* e *andamento/ciclicità*; b) gestione della capacità mediante allocazione delle disponibilità ai vari segmenti di mercato; c) definizione dei prezzi (ossia discriminazione di prezzo); d) gestione del sistema di prenotazione e vendita.

L'obiettivo principale può essere tradotto nell'ottenimento del miglior possibile valore per l'indicatore denominato *Revenue per Available Room (RevPAR)*, mediante la determinazione del prezzo ottimale per ogni camera venduta, considerando i seguenti elementi: a) offerta disponibile e domanda; b) serie storiche della domanda; c) posizionamento di mercato della propria impresa (classificazione, *range* di prezzo, eventuali servizi offerti, standard di qualità, ecc.); d) prezzi praticati dai concorrenti locali; e) periodo in cui avvengono le prenotazioni; f) tassi di prenotazione per periodo; g) prevista occupazione delle camere; h) eventi locali in grado di causare particolari picchi di domanda (come ad esempio fiere, festival, manifestazioni, ecc).

Di fondamentale importanza per la riuscita delle tecniche di *revenue management* è l'accuratezza delle previsioni di domanda. Occorre, però, considerare che è molto difficile fare stime accurate, in particolare a causa dei seguenti fattori: cambiamento della velocità delle prenotazioni non prevedibile, limitazioni dei sistemi di prenotazione, incertezza generale e turbolenza dell'ambiente esterno.

Anche i prezzi sono un *input* delle tecniche di *revenue Management*, ma essi non sono comunque una variabile indipendente: le tecniche stesse di *Revenue Management* possono infatti cambiarli, e il massimo profitto si ottiene segmentando la domanda e associando profili tariffari diversi per ogni segmento di clientela.

Altre finalità di tali tecniche sono la saturazione della capacità disponibile e la fidelizzazione del cliente per lunghi periodi. Occorre procedere, inizialmente, con il calcolo della *bottom rate*, cioè della tariffa più bassa praticabile, che si basa sul calcolo del *break even point* aziendale⁽²³⁾, da cui essa deriva.

Di fondamentale importanza per la riuscita di un sistema di *Revenue Management* è la messa in opera di adeguati indicatori di performance aziendale, tra cui un ruolo fondamentale è svolto dai seguenti:

RevPAR: è l'acronimo di *Revenue Per Available Room*, ossia ricavi per camera disponibile. Con esso, si può confrontare l'andamento della propria impresa ricettiva con quello dei *competitor*, anche di diverso tipo e/o di dimensioni diverse, perché tale valore prende in considerazione il fatturato generato dalla vendita delle camere in rapporto al numero totale di camere disponibili. Esso è, quindi, uno dei principali indicatori di salute di un hotel. Per calcolarlo, si può fare riferimento alla seguente formula:

$$RevPAR = \text{Ricavo complessivo netto dalla vendita delle camere} / \text{numero di camere disponibili.}$$

(23) Sul concetto di *break even point* si veda il successivo paragrafo.

Ove, Ricavo complessivo netto dalla vendita di camere = Ricavi di vendita - sconti - tasse di vendita - costo diretto dei pasti inclusi nella tariffa.

RevPOR: acronimo di *Revenue Per Occupied Room*, il RevPOR è un altro utile indicatore che serve a rappresentare i ricavi ottenuti per ogni camera effettivamente venduta in un dato periodo di tempo, includendo, eventualmente, anche i ricavi da altri servizi. Il suo calcolo si basa sulla seguente formula:

$RevPOR = \text{Ricavo complessivo netto dalla vendita delle camere} / \text{numero di camere occupate}$

GOPPAR: acronimo di *Gross Operating Profit Per Available Room*, il GOPPAR rappresenta, invece, l'utile operativo lordo per camera disponibile. Può essere ottenuto mediante la formula seguente:

$GOPPAR = \text{Utile lordo dalla vendita delle camere} / \text{numero di camere disponibili}$.

Per il buon funzionamento di un sistema di *Revenue Management*, cioè di un funzionamento che porti a performance effettivamente ottimali, non ci si può esimere dalla considerazione dei seguenti fattori di successo:

1. *scelta di uno o di qualche segmento*, evitando di vendere indistintamente ad un non ben definito mercato di massa;
2. fissare i prezzi in base alla domanda e non in base ai costi (discriminazione di prezzo, o *customer-centric pricing*);
3. utilizzare il prezzo – e non il costo – per bilanciare domanda ed offerta (discriminazione di prezzo);
4. *mantenere delle disponibilità* per i consumatori che hanno più valore per l'impresa (selezionare la clientela);
5. *cercare di avere informazioni il più possibile complete* e decidere su di esse e non su supposizioni (quando possibile);
6. *conoscenza profonda* della propria catena del valore con i relativi costi di ogni attività ⁽²⁴⁾.

Il Cost Accounting

Un'impresa ricettiva, sia essa un albergo o un agriturismo, deve occuparsi non solo della massimizzazione dei ricavi, ma anche dell'analisi e del controllo dei costi, che deve avvenire grazie alla conoscenza delle loro cause. Analizzare i costi non vuol dire, semplicemente, avere consapevolezza del loro ammontare complessivo o aggregato (come il costo in fattura, la busta paga di un dipendente, ecc.), ma significa invece conoscerli in riferimento a specifici *oggetti di costo*, che possono essere funzioni e reparti aziendali (centri di "responsabilità"), processi/attività ⁽²⁵⁾, prodotti/servizi dell'azienda e perfino clienti o segmenti di clientela. Di fondamentale importanza è la considerazione dei centri di responsabilità, corrispondenti a unità organizzative alle quali è possibile attribuire la responsabilità di costi, di ricavi o di profitto. Tra di essi, si possono distinguere centri operativi, centri operativi (camere, ristorazione, bar, parcheggio/garage, lavanderia clienti,

(24) Sulla *catena del valore*, si veda il precedente paragrafo del presente capitolo.

(25) Di particolare rilevanza è la metodologia dell'*Activity Based Costing*, più avanti descritta.

SPA, piscina, ecc.), centri di supporto (amministrazione, risorse umane, sistema informativo, marketing, manutenzione e riparazione, ecc.)⁽²⁶⁾ e centri fittizi (gestione finanziaria, gestione fiscale, ammortamenti, ecc.). È possibile – e utile – individuare un conto economico per ogni centro di profitto definito, in maniera da tenere sotto controllo la situazione preventivamente (usandolo come strumento di *budget*), concomitantemente e a consuntivo.

Il tema della consapevolezza (e del controllo) dei costi è di fondamentale importanza per prendere le decisioni ottimali, o, almeno, soddisfacenti. Le pratiche di *Cost Accounting*, infatti, rientrano all'interno del più ampio controllo di gestione, che prevede la definizione di obiettivi e la successiva verifica del raggiungimento degli stessi.

Il *Cost Accounting* ha, quindi, innanzitutto un obiettivo informativo molto importante: far conoscere a imprenditori e manager i reali costi sostenuti in un'unità organizzativa (o per una attività) e per l'ottenimento del prodotto/servizio. Tra gli altri obiettivi pratici del *Cost Accounting* vi è il fondamentale calcolo del *break even point*, ossia del punto di pareggio, che a sua volta permetterà di definire dei prezzi che siano remunerativi. Grazie al *Cost Accounting*, inoltre, si potrà valutare l'effettiva redditività di determinate combinazioni produttive e si avrà uno strumento idoneo anche alla predeterminazione dei comportamenti organizzativi, che potranno essere oggetto di un migliore controllo quantitativo.

Per conoscere i costi occorre innanzitutto classificarli. Le principali classificazioni di costo sono le seguenti:

1. *Costi diretti e costi indiretti*. I primi sono i costi per i quali si può misurare in modo oggettivo la quantità di fattore produttivo che si impiega per un determinato oggetto di costo. I secondi, invece, sono quei costi che, per loro natura, necessitano di un procedimento di ripartizione del costo complessivo al fine di determinare il costo riferibile al singolo oggetto.
2. *Costi variabili e costi fissi*. I primi variano al variare del volume di attività (produzione o vendita), mentre i secondi rimangono costanti nella loro entità al variare del volume di attività (perlomeno fino a eventuali modifiche della capacità mediante investimenti). Il criterio di suddivisione è, quindi, attinente alla variabilità rispetto al volume di attività. Tale analisi è necessaria per il calcolo del *break even point*.
3. *Costi controllabili e non controllabili*. I primi sono quei costi influenzabili dalle decisioni del responsabile dell'oggetto di costo considerato (unità organizzativa o prodotto considerato), mentre i secondi sono quei costi che non possono essere controllati da chi è responsabile dell'unità organizzativa o prodotto. Occorre tenere presente, ai fini di una corretta analisi, che anche costi derivanti da decisioni di un livello gerarchico superiore non sono controllabili per il responsabile di una determinata unità organizzativa.
4. *Costi opportunità e costi concretamente rilevabili*. I primi misurano il beneficio potenziale, in termini economici, cui si rinuncia optando per un'alternativa di azione anziché per un'altra. I secondi, invece, misurano l'effettivo sacrificio economico che si sostiene per intraprendere determinate azioni, e trovano riscontro nei libri contabili. Occorre notare che, per quanto i costi opportunità non trovino rappresentazione nei libri contabili (per la loro natura non reale, ma ipotetica), la loro considerazione è di fondamentale importanza per fini decisionali.
5. *Costi sommersi e costi differenziali*. Questa classificazione rileva particolarmente nei processi decisionali. La prima categoria può rappresentare due tipi di costi: quelli già sostenuti nel passato (e che quindi non possono essere modificati da alcun comportamento o decisione), oppure i costi comuni a diverse alternative possibili. Per quanto i costi sommersi (in quanto già sostenuti),

(26) L'individuazione dei centri operativi e di quelli di supporto può essere collegata, rispettivamente, a quella delle attività primarie e di supporto della catena del valore illustrata in precedenza.

possano, o meno, essere recuperabili (mediante ad esempio decisioni di liquidazione di fattori produttivi), di essi non si dovrebbe tener conto nei processi decisionali, proprio in quanto non modificabili qualunque sia la decisione presa. I costi differenziali, invece, rappresentano la differenza, nei costi, tra diverse alternative in un processo di decisione. Sono anche detti costi incrementali (o decrementali) delle diverse alternative.

Tutto ciò premesso, al fine di determinare i costi relativi ad un determinato oggetto di costo (ad esempio, la camera, la cucina oppure una unità organizzativa della struttura ricettiva), si possono adottare diverse configurazioni di costo, che riflettono diverse metodologie di calcolo nelle quali sono prese a riferimento diverse voci di costo stesso. Tra di esse, sono particolarmente rilevanti quella “ai costi diretti” (*direct costing*) e quella “ai costi pieni” (*full costing*). La metodologia a costi diretti prevede l’attribuzione dei soli costi diretti a un oggetto di costo, mentre il *full costing* prevede l’attribuzione di tutti i costi sostenuti all’oggetto di costo.

Come asserito, uno degli scopi principali dei sistemi di *Cost Accounting* è quello di permettere l’analisi costi-volumi risultati, ossia il calcolo del punto di pareggio (*break even point*). Questa analisi consiste nell’esame delle relazioni tra costi, vendite e il risultato prodotto, dato che la gestione dovrebbe essere improntata ad ottenere ricavi totali superiori ai costi totali (ottenimento di un risultato economico positivo). In termini matematici e, tenendo presente la classificazione a costi fissi e variabili (rispetto al volume di attività), si ottiene che:

$$\text{Prezzi } \times \text{ quantità} - [(\text{costo variabile unitario } \times \text{ quantità}) + \text{costi fissi}] = \text{Risultato economico.}$$

L’esistenza di queste relazioni consente di determinare, in particolare, il livello di attività o di fatturato di pareggio (*break even point*), così come il livello di attività che consenta di conseguire un determinato risultato economico. Ponendo a zero il risultato economico e risolvendo per le quantità si ottiene:

$$\text{Quantità} = \text{Costi fissi} / (\text{prezzo} - \text{costo variabile unitario}).$$

Volendo individuare un fatturato di pareggio, si può agire determinando il rapporto tra costo variabile unitario e prezzo. Possiamo nominare, per convenzione, questo rapporto W, con $W = \text{Costo variabile unitario} / \text{prezzo}$. In altri termini, occorre considerare il Margine di Contribuzione in percentuale del fatturato. Così facendo si ottiene:

$$\text{Fatturato di pareggio} = \text{costi fissi} / (1 - W).$$

L’individuazione del fatturato di pareggio permetterà di porre un paletto fondamentale nella pianificazione economica di periodo e nelle attività di *Revenue* e *Yield Management* eventualmente condotte.

La corretta attribuzione dei costi a un determinato oggetto di costo prevede l’uso di *cost driver*, ossia fattori (e quindi coefficienti) che, in base alle logiche d’uso di un fattore produttivo, prevedono la ripartizione del costo tra i vari oggetti, ove il consumo della risorsa non sia direttamente misurabile. Al fine di attribuire correttamente i costi indiretti agli oggetti di costo, soprattutto in attività economiche di servizio come la ricettività, ha una particolare valenza la pratica dell’*Activity Based Costing*, cioè il calcolo dei costi basato sulle attività. Questa metodologia presuppone che si conoscano i processi aziendali (e.g. catena del valore) e le attività che li compongono. Il calcolo dei costi avviene, in una prima fase, considerando le risorse impiegate nell’operare aziendale e come queste risorse vengono effettivamente utilizzate dalle varie attività aziendali, determinando così il costo di ogni singola attività. In un secondo momento, si considera quanto le singole attività siano

state impiegate per la realizzazione di ogni prodotto finale (o segmento di clientela), ottenendo così un costo pieno del prodotto realistico, cioè rispettoso del modo in cui il prodotto è effettivamente realizzato e delle risorse e attività effettivamente impiegate. Nel caso dell'impresa ricettiva, il procedimento operativo, per il calcolo dei costi con tale metodologia, prevede i seguenti passi:

1. *individuazione* dei costi delle risorse impiegate (dalla contabilità generale);
2. *individuazione* delle attività qualificanti le aree di interesse (ad esempio per l'albergo: *room division*, ristorazione, SPA, centro congressi, ecc.);
3. *identificazione* delle determinanti di costo mediante cui valutare e attribuire l'uso (e quindi il costo) delle risorse alle attività;
4. *allocazione* dei costi delle risorse alle attività mediante dei *resource driver*;
5. *identificazione* delle relazioni esistenti tra le attività (catena del valore aziendale);
6. *identificazione* dei servizi chiave;
7. *identificazione* degli *activity driver*, cioè delle determinanti di costo in grado di valutare l'uso delle attività da parte dei servizi;
8. *attribuzione* dei costi delle attività ai singoli servizi;
9. *imputazione* dei costi diretti ai servizi;
10. *calcolo* del costo effettivo di ogni singolo servizio (camera, ristorazione, ecc.).

L'uso di tale metodologia e di un appropriato principio causale nel procedimento di ripartizione permette di determinare, in modo molto attendibile, il costo del servizio offerto e fornisce, inoltre, una chiave di lettura "processuale" della struttura economica, molto utile ai manager per la presa di decisioni volte al miglioramento continuo delle condizioni di efficienza e di economicità della gestione.

Un sistema di *Cost Accounting*, in ambito ricettivo, può basarsi su un sistema creato *ad hoc* per la propria struttura o su degli *standard*. Degno di nota è il tentativo di standardizzazione dello *Uniform System of Account for Hotels* ⁽²⁷⁾. Si tratta di un sistema di programmazione/controllo della redditività e dell'economicità dell'albergo (e della sua offerta) che, per primo, prova a definire un sistema di principi contabili per il comparto alberghiero a livello internazionale. È un sistema di programmazione e controllo complessivo. A partire dal conto economico aziendale, questo sistema prevede un conto economico specifico per ogni area aziendale (al fine, come scritto, di determinarne la redditività), fissa dei criteri per la ripartizione dei costi e fornisce un sistema di *key performance indicators* completo per il settore. L'adozione di tale sistema permette un più facile confronto con la concorrenza anche a livello internazionale, nonché una potenziale condivisione di conoscenze manageriali nell'ambito di attività di *benchmarking* promosse da associazioni di categoria.

(29) Per approfondimenti si veda: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association (1996).

5. Proposte di azioni per migliorare il posizionamento competitivo della ricettività del frusinate

Le analisi effettuate nel capitolo terzo e l'applicazione dei modelli di management illustrati nel capitolo quarto, ben dimostrano, nel loro insieme, come l'adozione di un approccio sistemico porti alla costruzione di una offerta ricettiva adeguata e soprattutto strutturata, secondo una prospettiva di integrazione di risorse e bisogni in grado di dare garanzia di successo.

La prospettiva sistemica richiede applicazione di razionali criteri di organizzazione e di gestione che, arricchiti di professionalità e responsabilità, si dimostrino capaci di elevare la qualità del servizio (o bene) offerto dall'impresa, nonché l'attenta considerazione di ciò che è utile per il territorio e per la società, oggi come per il futuro.

In questa ottica, di seguito, si propongono alcune linee di azioni per rilanciare la competitività delle imprese ricettive del frusinate. Le azioni proposte sono sia di *carattere sistemico-territoriale*, ossia riguardanti il territorio del frusinate (con particolare riferimento alle sue componenti istituzionale ed economica) e i suoi rapporti con l'esterno, sia di *carattere sistemico-aziendale*, attinenti cioè gli aspetti gestionali e organizzativi delle imprese ricettive locali e i loro rapporti con l'ambiente competitivo di riferimento.

L'attuazione di entrambe le tipologie di azioni costituisce il presupposto per la fattiva realizzazione di un generale rinnovamento del management ricettivo del frusinate e – al contempo – una fondamentale condizione per migliorare la competitività del territorio del frusinate nel mercato turistico, nazionale e internazionale.

5.1 Azioni per lo sviluppo in ottica sistemica della capacità di accoglienza del frusinate

I risultati finora conseguiti suggeriscono tre principali linee strategiche, su cui si può insistere per migliorare il posizionamento competitivo del territorio del frusinate come destinazione desiderabile dai turisti nel generale e nel particolare dai nuovi turisti, con conseguenti importanti benefici in termini di competitività delle imprese ricettive in esso operanti. Naturalmente, tali linee potrebbero essere arricchite mediante ulteriori confronti con coloro che governano le imprese ricettive locali. A ciascuna linea strategica viene associata una delle condizioni di base del management trattate nel precedente paragrafo 4.1, la cui verifica a livello di contesto territoriale locale appare essenziale per la fattiva realizzazione della strategia individuata. Le condizioni sono: la *sistemicità* dell'offerta turistica; la *responsabilità sociale* nel governo delle attività turistiche e l'attenzione alla *tourist experience*.

Tutto ciò premesso, di seguito si riportano le succitate tre linee strategiche:

1. Investire nella valorizzazione del patrimonio storico, artistico, religioso e culturale diffuso all'interno del provincia di Frosinone; da un lato, promuovendo e sostenendo il processo di *integrazione* delle attrazioni turistiche del territorio, dall'altro investendo anche in una più efficace ed efficiente strutturazione del *service management* della provincia. Per realizzare in modo appropriato questo delicato processo di integrazione si consiglia di rafforzare, quale condizione di base, la capacità di *visione sistemica* dell'offerta turistica locale, intesa come capacità di organizzare e gestire in modo integrato imprese, territorio, e turisti. Particolarmente, lo sviluppo e la promozione della via Francigena come itinerario di cultura e tradizioni locali collegato – non solo dal punto di vista geografico – alla città di Roma può rappresentare un'importante fattore di attrazione ma anche un'opportunità per allungare i tempi di permanenza dei turisti nell'area del frusinate.

2. Elevare il livello di *regolazione* delle attività turistiche nell'intera provincia in modo congruo rispetto all'intensità turistica che la caratterizza, favorendo al contempo l'imprenditorialità in ambito ricettivo. Questo importantissimo aspetto richiede impegno profuso di tutti e, soprattutto, reciproca disponibilità a risolvere problemi. Per migliorare la regolazione si suggerisce di: attivare campagne informative e di sensibilizzazione per migliorare la comprensione della problematica dello sviluppo sostenibile e connesse implicazioni di responsabilità sociale nei sistemi d'amministrazione pubblica come in quelli di amministrazione privata; diffondere la cultura del rispetto dei luoghi e delle persone che vi "abitano", anche attraverso azioni di promozione del territorio in ottica educativa; migliorare l'accessibilità fisica e cognitiva verso e dentro la provincia. In proposito, il potenziamento dell'applicazione delle ICT può dare importanti risultati. Tuttavia, l'aspetto fondamentale su cui occorre insistere e investire è lo sviluppo di appropriate relazioni umane fondate sul dialogo e sulla cooperazione tra tutti gli attori in gioco, e particolarmente la comunità locale e i turisti.
3. Promuovere un *turismo del fare e dello sperimentare*, non soltanto del vedere e del contemplare, partendo da una rinnovata attenzione alla *tourist experience*. Per fare questo occorre: sviluppare capacità di visione critica in chiave olistica dell'ospite e della sua desiderata esperienza turistica; promuovere l'integrazione culturale, sollecitando e diffondendo studi, informazioni e conoscenze sulle identità culturali e linguistiche dei popoli. L'apprendimento delle lingue estere è in molti casi l'unica possibilità per riuscire a dialogare con i turisti stranieri; stimolare e sostenere la costruzione e gestione di contesti esperienziali appropriati, in cui domanda e offerta possano efficacemente interagire co-generando nuove e rinnovate esperienze turistiche.

Va da sé che per realizzare queste strategie occorre adottare un approccio di governance turistica che vada ben oltre la gestione *sic et simpliciter* in chiave di marketing del territorio-destinazione, tradizionalmente tesa alla massimizzazione delle variabili di risultato, tra cui: numero di visitatori, tempi di permanenza, livello medio di spesa, notorietà, ecc..

Il frusinate, come qualsivoglia località, non è infatti una *commodity* duratura e riproducibile all'infinito. Piuttosto, la fattiva realizzazione delle linee strategiche proposte richiede un approccio incentrato sul *processo di sviluppo* del territorio, che non si basa unicamente sull'esistenza di fattori di attrazione e sulla loro gestione in chiave di marketing turistico ma, primariamente, sulla capacità di *d'integrazione* e di *coordinamento* dei soggetti che, a vario titolo, sono coinvolti nei progetti di sviluppo, che dovrebbero concepirsi sempre più come sostenibili. Sia che appaia prevalente la questione della conoscenza dei segmenti della domanda che si intendono attrarre, sia che divengano centrali le modalità di composizione dell'offerta, occorre identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di *decisioni condivise*. Si tratta, cioè, di realizzare sistemi di coordinamento e dialogo in cui venga esaltato il rapporto dialettico tra cooperazione e competizione fra i singoli attori in gioco. Ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località ma accetta a livello ideale che le proprie mosse siano legate a quelle degli altri operatori da un legame di interdipendenza. Si sviluppa così una forma di offerta sistemica basata sulla *logica del network* nella quale la ricerca del successo individuale è affiancata e sostenuta da quella del successo collettivo.

5.2 Azioni per il miglioramento del management alberghiero e extra-alberghiero

L'attuazione delle strategie di miglioramento della capacità di accoglienza del frusinate, sopra argomentate, richiede alle imprese ricettive locali di realizzare, nell'immediato, i seguenti principali interventi tecnico-organizzativi:

- Sviluppare una cultura organizzativa in cui sia favorita la condivisione e lo scambio di idee tra tutti i membri dell'organizzazione e in cui si recepiscano tutti i feedback dall'esterno.
- Puntare sulle nuove tecnologie:
 - in *primis*, per le strutture che ancora non la prevedono, provvedere ad una presenza sul web (proprio sito e pagine sui siti di booking), sui *social media* e provvedere ad una piena accessibilità da mobile (applicazione nativa per sistemi operativi *mobile* o sito adattivo);
 - avvalersi di strumenti di marketing on-line e sui social media: campagne pubblicitarie ad-hoc mediante strumenti quali Google AdWords e il Facebook Advertising;
 - introdurre strumenti di analisi e monitoraggio dell'usabilità del sito Internet e delle attività on line degli utenti, in particolare: *reputation* della struttura nel social web, visite alle varie pagine web, prenotazioni dirette e tramite siti di *booking* esterni;
 - in particolare per strutture medie e grandi, ove non ancora presente, introdurre un sistema informativo, collegato anche con il web per le prenotazioni;
 - introduzione di sistemi elettronici per il controllo accessi e per l'attivazione dei servizi all'interno della struttura. Un buon esempio sono i sistemi che fanno uso di chiave elettronica NFC/RFID per le porte delle camere;
 - mettere a disposizione dei clienti il *wi-fi* per connessione Internet, possibilmente in forma gratuita.
- Introdurre, ove non ancora presenti, attività di analisi della *customer satisfaction* e di *customer care*. In particolare, si fa riferimento ai questionari che dovrebbero essere lasciati a disposizione dei clienti ai fini di raccogliere *feedback* sulla loro esperienza presso la struttura; nell'analisi della *customer satisfaction*, si consiglia di avvalersi di modalità che tengano presenti la *web reputation* e il *sentiment* sui *social web*.
- Introdurre, ove non ancora utilizzate, metodologie di *Cost Accounting e di Revenue Management*, che permettono di ottimizzare le performance dell'impresa ricettiva.
- Applicare l'analisi sistemica alla soluzione dei problemi.
- Gestire i tempi di permanenza del cliente nella struttura ricettiva, non solo gli spazi, secondo la tradizionale logica meccanicistica del booking, tenendo presenti anche le eventuali differenze culturali e linguistiche nel caso di ospiti stranieri.
- Riduzione del *gap* culturale (ristoranti dedicati, alloggi autentici), si consiglia di considerare l'incontro tra culture come forma di apprendimento su cui basare i processi aziendali. L'integrazione culturale può riguardare l'aspetto gastronomico, pur sempre importante per elevare la permanenza dei turisti nella Provincia. Non si dimentichi che gli stranieri gradirebbero mangiare anche i loro piatti tipici, oltre quelli italiani.

- Accurata segmentazione della domanda di turismo, al fine di offrire ai differenziati profili di ospiti servizi personalizzati, che possano realmente essere apprezzati. In proposito, va considerato che pur a fronte di una crescita quantitativa di turisti stranieri appartenenti a classi sociale medio-alte, permane ancora oggi una non trascurabile entità di turisti in cerca del lusso. Da tenere presente, in particolare, la clientela *business* e quella proveniente dai nuovi mercati, quali ad esempio i BRICS.
- Attuare un costante *studio dei nuovi consumi turistici* al fine di configurare in maniera appropriata la propria offerta di servizi.
- Formazione di professionalità. Si suggerisce alle imprese ricettive di investire maggiormente in questo importante ambito, ad esempio proponendo corsi di lingua ad *hoc* per il proprio personale, specie per le persone che lavorano nel front-office; nonché, particolarmente agli imprenditori delle strutture, corsi sulle tecniche di management.

Operativamente, ciò significa anche arricchire il servizio offerto mediante piccole accortezze, quali ad esempio:

- Dotarsi di personale in grado di parlare la lingua del cliente (almeno per la reception), oppure, qualora i flussi in arrivo dall'estero siano esigui, individuare servizi di traduzione e interpretariato sul territorio che possono essere fruiti a chiamata in caso di prenotazioni dall'estero.
- Rendere disponibili informazioni sui servizi della struttura e del territorio, nonché sui percorsi turistici, in molte lingue, con particolare riferimento alle lingue dei turisti provenienti da paesi emergenti (BRICS).
- Predisporre, all'interno delle camere, un bollitore elettrico per l'acqua, tè e caffè, per permettere agli ospiti di soddisfare in autonomia le proprie esigenze al riguardo, piccola accortezza ma di particolare importanza per molti turisti provenienti da molti paesi.

Considerazioni conclusive

Il presente rapporto di ricerca ha analizzato la competitività delle imprese ricettive, con un'attenzione particolare ai modelli e alle tecniche di management disponibili per affrontare le nuove sfide provenienti da profondi cambiamenti che si sono registrati nel settore dei viaggi e del turismo e risolvere le problematiche gestionali e organizzative ad esse connesse. L'analisi è stata contestualizzata al territorio della provincia di Frosinone e alle imprese alberghiere e extra-alberghiere che in essi operano.

L'indagine finora condotta ha fatto emergere e in fondo confermato l'assunto che, a fronte delle sfide poste dall'attuale dinamica competitiva, non solo le imprese ricettive, ma anche i territori, sono chiamati ad agire in una prospettiva sempre più imprenditoriale, traendo opportunità di sviluppo dal confronto con l'ambiente competitivo e dall'applicazione di basilari e più evolute tecniche di management.

L'imprenditorialità esige impegno reciproco nel creare le condizioni favorevoli per una progettualità condivisa in grado di valorizzare qualsivoglia impresa o territorio. Altrimenti, tutto diventa un ostacolo allo sviluppo. Nel gioco competitivo tra imprese ricettive è fondamentale investire nella valorizzazione delle specificità locali, per dare risposte coerenti con le evoluzioni delle richieste di ospitalità. Ciò richiede capacità di visione sistemica, di progettazione strategica e di integrazione, anzitutto.

Il servizio ricettivo è divenuto oggi un insieme eterogeneo di attività avanzate e rivolto a soddisfare bisogni anche molto diversi rispetto al passato, richiedendo approcci gestionali e di mercato coerenti con i tempi e in principio non diversi da quelli che nel comune sentire vengono ricondotti a produzioni più sofisticate. Negli ultimi anni abbiamo assistito alla ripresa del movimento turistico in Italia e ad una straordinaria evoluzione del movimento turistico mondiale, con particolare riferimento a Paesi, meglio conosciuti con l'acronimo BRICS (Brasile – Russia – India – Cina – Sud Africa). Trattasi di paesi che hanno caratteristiche storiche, culturali e di sviluppo peculiari, che determinano comportamenti turistici non sempre di facile comprensione. Comprendere chi sono questi nuovi turisti e quali sono i loro comportamenti di consumo è fattore critico di successo anche e particolarmente per le imprese ricettive italiane, nel generale, e, nel particolare, per quelle del frusinate.

I risultati finora prodotti dalla ricerca possono risultare di interesse sia per i *decision makers* aziendali che operano nel comparto ricettivo italiano e, particolarmente, del frusinate, sia per e coloro che si occupano di politiche turistiche e territoriali, a livello locale e nazionale. Parimenti, dal punto di vista concettuale, questo lavoro supporta tesi da sempre care agli esperti di management e organizzazione aziendale, tra cui, in *primis*, quella secondo cui un adeguato posizionamento competitivo di una impresa come di un territorio diventa possibile a condizione che vi sia una comune condivisione di valori, aspirazioni, motivazioni, obiettivi, saperi e tempi molteplici e variegati, nonché applicazione di fondamentali principi di razionalità economica nell'uso delle risorse.

Le proposte di azioni, poste a chiusura del presente lavoro e le tecniche di management illustrate, benché suscettibili di ulteriori approfondimenti, si esprimono esattamente nella direzione appena indicata e rappresentano, al tempo stesso, possibile vie perseguibili per la fattiva realizzazione di qualsivoglia realistico progetto di sviluppo sano.

Che questa sia la direzione giusta è oggi molto avvertito dalla provincia di Frosinone, come testimoniato anche dal presente sforzo di ricerca che, in modo sinergico con l'Università, la Camera di Commercio di Frosinone ed A.SP.IN. hanno voluto compiere nell'ambito del progetto *SPOT – Sportello del Turismo*.

Bibliografia

- Abatecola, G. (2012a), "Organizational Adaptation: An Update", *International Journal of Organizational Analysis*, 20(3): 274-293.
- Abatecola, G. (2012b), *Processi e modelli decisionali d'impresa. Schemi di sintesi delle lezioni*, Roma, Texmat, II edizione.
- Abatecola, G. (2013), "Research in Organizational Evolution. What Comes Next?", *European Management Journal*, dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.008.
- Ansoff, H. I. (1957), "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ba, S. e Pavlou, P.A. (2002), "Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behaviour", *MIS Quarterly*, 26(3).
- Barnard, C.I. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad. it. Torino, UTET 1970.
- Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Addison-Wesley.
- Benevolo, C. e Grasso, M. (2005). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. Milano, Franco Angeli.
- Boston Consulting Group (1972), *Perspectives on Experience*, Boston, The Boston Consulting Group.
- Boston Consulting Group (1998), *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley and Sons.
- Cafferata, R. (2009a), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- Cafferata, R., Mari, M., Abatecola, G. e Formisano, V. (a cura di) (2011), *Management immobiliare*, Milano, Franco Angeli.
- Caselli, L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Chevalier, J. A. e Mayzlin, D. (2006), "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.
- Clemons, E.K., Gao, G. e Hitt, L.M. (2006), "When Online Reviews Meet Hyper-Differentiation: A Study of the Craft Beer Industry", *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 149–171.
- Comacchio A. (1995), "Organizzare il servizio alberghiero", *Economia e Diritto del Terziario*, 3.
- Coser, L.A. e Coser, R.L. (1963), "Time Perspective and Social Structure", in Gouldner, A.W. e Gouldner, H.P. (a cura di), *Modern Sociology*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, pp. 638-650.
- Cross, R.G. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Fomination*, New York, Broadway Books.
- Edmonson, A. e McManus, S. (2007) "Methodological Fit in Management Field Research", *Academy of Management Review*, 4, 1155-1179.
- Educational Institute of the American Hotel and Motel Association (1996), *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*, New York, East Lancing.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elias, N. (1984). *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*. Frankfurt: edited by Michael Schröter, Suhrkamp.
- FIAVET (2012), *Comunicato stampa del 10 Aprile 2012*. Disponibile online all'indirizzo web: http://www.fiavet.it/page_detail.php?id_articolo=1657 (URL consultato a ottobre 2013).
- Franch, M. e Martini, U. (a cura di) (2013), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico*, Bologna, Il Mulino.
- Gasparini, G. (1990), *Tempo, cultura, società*, Milano, Franco Angeli.

- Hrebiniak, L.G. e Joyce, W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, 3, 363-349.
- Jiwire (2013), *Mobile Audience Insights Report (1st quarter)*, disponibile on-line all'indirizzo web: < <http://www.jiwire.com/insights-research/>> (accesso effettuato a Settembre 2013)
- Landi, S., Mensitieri, S. e Mazzà, R. (2013), "Roma cresce in Brasile", in Roma Capitale (a cura di), *Roma cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo per l'Italia e la Capitale*, Milano, Franco Angeli.
- Levitt, T. (1965), "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, 6, 81-94.
- Martini, U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli.
- Messina, E. e Rocca, M. (2013), "Roma cresce in Cina", in Roma Capitale (a cura di), *Roma cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo per l'Italia e la Capitale*, Milano, Franco Angeli.
- Murphy, J. e Tan, I. (2003), "Journey to Nowhere ? E-mail Customer Service by Travel Agents in Singapore", *Tourism Management*, 24, 543-550.
- Normann, R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, trad. it. Milano, Etas Libri.
- Nuttin, J. (1980), *Motivation et Perspective D'Avenir*, Louvain, Universitaires de Louvain.
- Paniccia, P. (1989), *Strumenti conoscitivi per la pianificazione strategica aziendale. I modelli di portafoglio prodotti, di portafoglio tecnologico e di definizione del business*, Torino, Giappichelli.
- Paniccia, P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Torino, Giappichelli.
- Paniccia, P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam.
- Paniccia, P. (a cura di) (2006), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- Paniccia, P. (2012), "Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'albergo diffuso. Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali", *Impresa Progetto*, n. 2.
- Paniccia, P. e Basciano, M. (2013), *Roma cresce in Russia e in altre repubbliche ex-sovietiche*, in Roma Capitale (a cura di), *Roma cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo per l'Italia e la Capitale*, Milano, Franco Angeli.
- Paniccia, P., Minguzzi, A. e Valeri, M. (2011), "Co-evoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell' "albergo diffuso", in Pilotti, L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna, Il Mulino.
- Paniccia, P., Pechlaner, H. e Valeri, M., (2007), "Da borgo ad albergo. Il caso Sextantio", *La rivista del turismo*, 4, Touring Club.
- Paniccia, P., Pechlaner, H. e Valeri, M., (2010) "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso" in Weiermair, K., Go, F., Keller, P., Pechlaner H.(a cura di), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Paniccia, P., Silvestrelli, P. e Valeri, M. (a cura di) (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazioni, impresa, prodotti e cultura. Casi*, Torino, Giappichelli.
- Paniccia, P. e Valeri, M. (2010), "Enhancing Knowledge in Tourist Firms: Between Maintenance and Change", in Keller, P. e Biegger, T. (a cura di), *Management of Change in Tourism: Creating Opportunities - Overcoming Obstacles*, Berlin, Erich Schmidt Verlag.
- Paniccia, P. e Vannini, I. (2013), "Da impresa agricola a agriturismo: un percorso nell'ottica della sostenibilità", in Ciappei, C. e Padroni, G. (a cura di), *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*, Milano, Franco Angeli.
- Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press.

- Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M. e Raich, F. (a cura di) (2012) *Destination governance. Teorie ed esperienze*, Torino, Giappichelli.
- Pellicelli, G. (2002), *Strategie di impresa*, Milano, EGEA.
- PhoCusWright (2011), *PhoCusWright's Global Online Travel Vverview*. Disponibile on-line all'indirizzo web: <<http://www.phocuswright.com/products/2716/>> (accessed June 2012).
- Picazo-Vela, S., Chou, S.Y., Melcher, A.J. e Pearson, J.M. (2010), "Why Provide an Online Review? An Extended Theory of Planned Behavior and the Role of Big-Five Personality Traits", *Computers in Human Behavior*, 26(4), 685-696.
- Pilotti, L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Bologna, Il Mulino.
- Pine II, B.J., Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy*, Boston, Harvard Business School.
- Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, London, Routledge-Kegan Paul.
- Porter, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Marzo/Aprile.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport (2013), *Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, disponibile online all'indirizzo web: <www.governo.it/backoffice/allegati/70278-8390.pdf> (accesso effettuato a Settembre 2013).
- Resnick, P., Zeckhauser, R., Friedman, E. e Kuwabara, K. (2000), "Reputation Systems", *Communication of the ACM*, 43(12), 45-48.
- Resnick, P., Zeckhauser, R., Swanson, J., e Lockwood, K. (2006), "The Value of Reputation on eBay: A Controlled Experiment", *Experimental Economics*, 9,79-101.
- Rispoli, M. (a cura di) (2001). *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienza in Italia*. Torino, Giappichelli.
- Roma Capitale (a cura di) (2013), *Roma Cresce. Brasile, Cina e Russia: mercati strategici di un nuovo turismo per l'Italia e la Capitale*, Milano, Franco Angeli.
- Ruozi, R. e Rapisarda Sasson, C. (2005), *Italia per tutti. Ambiente, cultura e turismo per rilanciare l'Italia che vale*, Milano, Università Bocconi Press.
- Schillaci C.E. e Longo, M.C., (2010), *Territori imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubbettino, Roma.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Sheehan, L.R. e Ritchie, J.R.B. (2005), "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Saliency", *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Sorokin, A.P. e Merton, R.K. (1937), "Social Time: A Methodological and Functional Analysis", *American Journal of Sociology*, 42(5), 615-629.
- Tagliagambe, S. (2003), "Gli aspetti etici del problema dell'innovazione", in Ardrizzo, G. e Mannelli, S. (a cura di), *Governare l'innovazione. La responsabilità etica*, Rubbettino, Roma.
- Tonini, N. (2010), *Etica e turismo. La sfida possibile*, Torino, Ed. San Polo.
- UNWTO (2008), *World Tourism Barometer*, Vol. 6 n. 03, Disponibile on-line presso UNWTO e-library, <http://www.e-unwto.org/>.
- UNWTO (2009) *World Tourism Barometer*, Vol. 7 n.03, Disponibile on-line presso UNWTO e-library, <http://www.e-unwto.org/>.
- UNWTO (2010) *World Tourism Barometer*, Vol. 8 n.03, Disponibile on-line presso UNWTO e-library, <http://www.e-unwto.org/>.
- UNWTO (2011) *World Tourism Barometer* October Disponibile on-line presso UNWTO e-library, <http://www.e-unwto.org/>.

- UNWTO (2012) *World Tourism Barometer* November, Disponibile on-line presso UNWTO e-library, < <http://www.e-unwto.org/>>.
- UNWTO (2013) *World Tourism Barometer*, October, Disponibile on-line presso UNWTO e-library, <http://www.e-unwto.org/>.
- Valdani, E. e Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea.
- Van Assen, M., Van den Berg, G. e Pietersma, P. (2009), *Modelli di management. Idee e strumenti*. Milano, Pearson.
- Wei, S., Ruys, H.F., Van Hoof, H.B. e Combrink, T.E. (2001), "Uses of the Internet in the Global Hotel Industry", *Journal of Business Research*, 54(3), 235–241.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House.
- World Economic Forum (2013), *Global Competitiveness Report 2012-2013*, Disponibile on-line alla pagina web <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf> (accesso effettuato a Ottobre 2013).
- Yin, R.K. (a cura di) (2003), *Case Study Research: Design and methods*, London, Sage.

© Tutti i diritti sono riservati.
È vietata la riproduzione, anche parziale, con
qualsiasi mezzo effettuata, compresa la
fotocopia, anche ad uso interno o didattico.

Finito di stampare il.....
da Real&Virtual

Copyright © 2014 - ASPIN
Azienda Speciale Internazionalizzazione
Camera di Commercio di Frosinone
Viale Roma, 9
03100 Frosinone - ITALY
Tel: (+39) 0775.270230
Fax: (+39) 0775.874225
www.aspin.fr.it
info@aspin.fr.it