

VALUTARE LA COMPETITIVITÀ DELLE REGIONI COME DESTINAZIONI TURISTICHE

PROPOSTA E APPLICAZIONE DI UN MODELLO PRATICABILE

*di Antonio Pezzano¹, Lorenzo Canova², Maurizio Giannone³,
Federica Placenti⁴, Ornella Pucci⁵ e Anna Sangiorgi⁶*

¹ *Consulente della Commissione Europea
e team leader del team di campo
del programma «Sensi Contemporanei»
nell'APQ DPS - Regione Siciliana
«Azioni di Sistema per il Turismo»*

antonio.pezzano2@googlemail.com

² *Professore a contratto presso l'Università di Bergamo
e coordinatore della Segreteria Tecnica
del programma «Sensi Contemporanei»*

lorenzo.canova@unibg.it

³ *Funzionario del Dipartimento del Turismo,
dello Sport e dello Spettacolo della Regione Siciliana
e docente a contratto
presso l'Università degli Studi di Palermo*

m.giannone@regione.sicilia.it

⁴ *Architetto, dottore di ricerca in Scienze del Turismo
e componente del team di campo
del programma «Sensi Contemporanei»*

placenti.federica@gmail.com

⁵ *Libero professionista
consulente della Pubblica Amministrazione
per la gestione dei fondi strutturali
e componente del team di campo
del programma «Sensi Contemporanei»*

ornellapucci1@gmail.com

⁶ *Specializzata nelle attività di assistenza
e accompagnamento alle imprese
per attività di trasferimento tecnologico
e componente del team di campo
del programma «Sensi Contemporanei»*

anna.sangiorgi61@gmail.com

doi: 10.7358/rst-2013-01-02-pezz

ABSTRACT

This paper suggests a feasible model to evaluate the competitiveness of the tourist regions of the Italian Mezzogiorno and, therefore, from a policy making perspective, the impact of regional policies – primarily those of economic development – that affect tourism. A review of the literature – on the issue of the lack of adequate information to draw and analyse public policies –, has led us to conclude that the reasons for this difficulty are different and have a nature both institutional and technical (OECD, 2005). Dwelling on the technical level, we assume that an information system to evaluate the competitiveness of the tourism sector should be: practical, understandable, based on benchmarking, suggest solutions, timely, systematic and reliable. The paper, aside from explaining the significance and arguments on which we have based the choice of the indicators, proposes a concrete model – meeting the mentioned criteria – to measure the competitiveness of a tourist region, Sicily, benchmarking it to other regions of the Mezzogiorno and, in some cases, to other regions of the Mediterranean. Finally, we have summarized the most significant elements of the model. More specifically, we have explained the reasons of both, the definition of «tourism competitiveness» we have applied, and the selected indicators.

Keywords: indicators, Mezzogiorno, regional policy, region benchmarking, region competitiveness, Sicily, tourism competitiveness, tourism policy.

1. INTRODUZIONE: L'IMPORTANZA DEL TEMA

Il turismo è stato nell'ultima decade uno degli assi portanti delle politiche regionali di sviluppo economico del Mezzogiorno¹. Si stima che, tra il 2000 e il 2013, circa 20 miliardi di euro sui 200 miliardi di investimenti pubblici abbiano interessato e interessino le attività turistiche (Canova - Pezzano, 2012). Inoltre, il turismo è considerato d'interesse strategico anche per il ruolo che gioca nel determinare l'immagine e la reputazione delle regioni influenzando, ad esempio, le sorti di altri settori econo-

¹ Nel Mezzogiorno, il valore aggiunto ai prezzi base creato dalle imprese dei settori servizi di alloggio e ristoranti rappresentava il 3,4% del valore aggiunto totale nel 2000 e il 3,8% nel 2010. Il dato si basa su una nostra elaborazione su dati estratti dai *Conti Economici Regionali* dell'Istat, edizione 2012. Nello stesso periodo il dato del Centro-Nord si colloca intorno al 4,3%.

mici. Tuttavia, a fronte di tanta attenzione i risultati conseguiti sul piano macro economico non sono soddisfacenti. Il contributo dell'industria dell'ospitalità alle economie regionali del Mezzogiorno resta, infatti, ancora inferiore a quello medio registrato nelle altre regioni italiane e, comunque, lontano dall'ambizioso obiettivo di raddoppiarlo. Perché questo *gap* tra risultati e attese?

Una risposta a questa domanda è ritenuta particolarmente rilevante in Sicilia, regione destinataria del 25% dei fondi UE diretti in Italia tra il 2000 e il 2006, e del 31% di quelli del periodo 2007-2013², diffusamente impiegati in progetti turistici e a supporto del turismo quali le infrastrutture per il trasporto e la valorizzazione dei beni naturali e culturali³. Per rispondere, è tuttavia, necessario porre preliminarmente due quesiti. In primo luogo occorre chiedersi quali siano i problemi strutturali del turismo nel Mezzogiorno. Secondariamente, è importante ponderare fino a che punto le politiche regionali possano risolvere tali problemi.

Da questi due quesiti sono stati avviati nel 2010 i lavori per definire un piano strategico per il turismo in Sicilia «Azioni di Sistema per il turismo» – nell'ambito dell'Accordo di Programma Quadro «Sensi Contemporanei» –, che prevede tra i diversi interventi anche l'accompagnamento al Dipartimento Turismo, organo esecutivo della Regione Siciliana. L'accompagnamento, diversamente dalla consulenza, non si limita a fornire un servizio, intervenendo su un problema con la proposta di una soluzione, ma supporta gli uffici nell'analisi dei problemi, nel valutare le soluzioni e, infine, nell'implementarle. Concretamente, il supporto alla definizione e redazione del Programma Triennale⁴ di sviluppo turistico non si esaurisce nella elaborazione di un documento da parte di esperti esterni, come spesso avviene, ma consiste nell'impostazione

² Nostre elaborazioni su dati tratti dal Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) 2000-2006 e dal Quadro Strategico Nazionale (QSN) 2007-2013.

³ Per un maggiore approfondimento sulle stime degli investimenti pubblici nel turismo, si rimanda al lavoro di Oriana Cuccu, Simona De Luca, Luca Murrau, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici (UVAL), Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, Ministero dello Sviluppo Economico, *La spesa pubblica per il turismo nell'ultimo decennio*, in *XVII Rapporto sul turismo italiano* (2011), 779-788.

⁴ Previsto all'art. 3 della Legge regionale 10/2005.

di un lavoro condiviso tra esperti del ministero (nel gergo dell'APQ, *team di campo*) e funzionari del dipartimento che dovrebbe consentire nel tempo agli stessi uffici di svolgere autonomamente questa funzione.

Questa peculiare impostazione del supporto ha avuto e ha rilevanti conseguenze. In questa sede è importante rimarcare che se non fosse stato per questo rapporto atipico tra Dipartimento Turismo e team di campo, non configurabile nel classico schema committente-cliente, la risposta dei due quesiti prima richiamati e l'impostazione del Programma Triennale non sarebbe stata basata nella prospettiva del coordinamento delle politiche pubbliche nel turismo⁵, ma su quella più ristretta delle competenze del Dipartimento Turismo che, a seguito di numerose riforme, riguardano (al momento in cui è stato sviluppato il progetto e si scrive il *paper*) la promozione, l'accoglienza turistica, il calendario delle manifestazioni turistiche e le infrastrutture per il turismo. Vale a dire, l'analisi si sarebbe basata sulle classiche variabili di «arrivi e presenze turistiche» limitando la comprensione dei problemi strutturali e l'intervento pubblico alle questioni attinenti alla sfera del *marketing* territoriale. Diversamente, è stato possibile avviare un lavoro che ha portato alla costruzione di un *dataset* impostato sull'approccio della *Balance Scorecard* (Kaplan - Norton, 2000) e a un'analisi dei problemi fondata sul tema della competitività di una destinazione turistica (Canova - Pezzano, 2012). Il *dataset*, ancora in fase di realizzazione, consente di accorpare informazioni già esistenti in campo turistico e disperse in tante fonti, in un sistema di indicatori utile per valutare l'azione pubblica da diverse prospettive (in questo senso, l'influenza della *Balance Scorecard*).

Il lavoro, concluso nell'ottobre 2013, ha ispirato la formulazione di una serie di raccomandazioni improntate al principio di «complessità» dell'intervento pubblico nel turismo. Complessità significa che la politica turistica è trasversale all'intervento pubblico, nel senso che riguarda

⁵ Come spesso auspicato anche da istituzioni internazionali quali la Commissione Europea, l'Organizzazione Mondiale per il Turismo (UNWTO) e più recentemente, in modo molto deciso, dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo (OECD), che dal 2008 sostiene che «Whole of government approach needed to ensure competitiveness and sustainability in tourism», conclusione finale dell'High Level Tourism Committee Meeting *The tourism economy and globalisation: an engine for innovation, growth and employment*, Riva del Garda, 9-10 Ottobre 2008.

diversi settori dell'economia, ed è attuata da diversi livelli governativi e, limitatamente alla Regione Siciliana, da differenti dipartimenti, servizi e unità operative. Pertanto, i processi decisionali non dipendono solo da aspetti tecnici, ma anche dal carattere pluralistico delle arene decisionali, in cui si confrontano soggetti con diversi interessi e modi differenti di valutare i problemi e pensare le soluzioni. Il Programma Triennale di sviluppo turistico è, quindi, per natura la sintesi di un confronto politico. In tale contesto, la qualità della programmazione – quindi il ruolo del Programma Triennale – non consiste solo nel fornire un elenco di proposte fattibili, bensì nello stabilire un filo logico tra interventi e *performance*. È pertanto necessario, non solo definire con chiarezza in quali interventi si declina l'azione della pubblica amministrazione, ma anche quali sono gli obiettivi strategici, cioè quali sono le conseguenze intenzionali che ci aspetta gli interventi producano (*Tab. 1*). A corollario di tale principio, è importante rilevare la necessità di avere un sistema per misurare tempestivamente il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e, in verità non sempre facile tecnicamente, il contributo apportato dagli interventi.

In sintesi, se si concorda che nella programmazione dell'intervento pubblico nel turismo, il processo decisionale ha un carattere politico, le informazioni sulla *performance* servono ad alimentare il dibattito e a favorire la ricerca di consenso in un processo di continuo apprendimento (Thompson - Tuden, 1967). A questo si aggiunga che le linee guida della riforma della politica di sviluppo regionale assegnano una grande enfasi all'individuazione di indicatori di risultato molto specifici per valutare gli effetti desiderati dagli investimenti effettuati⁶.

In conclusione, la natura dell'intervento pubblico nel turismo e i nuovi orientamenti di programmazione economica rendono indispensabile la necessità di individuare un modello per valutare la competitività delle regioni (nel nostro caso del Mezzogiorno) come destinazioni turistiche.

⁶ Si fa riferimento alle raccomandazioni del documento *Metodi e obiettivi per un uso efficace dei Fondi comunitari 2014-2020* elaborato nel dicembre 2012 dal Ministro per la Coesione Territoriale, d'intesa con i Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali e delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali.

Tab. 1
Proposta missioni e politiche per il turismo.

FATTORI DI COMPETITIVITÀ	MISSIONE	POLITICHE	DIPARTIMENTI REGIONE SICILIANA INTERESSATI
REPUTAZIONE TURISTICA	La missione è aumentare la reputazione turistica della regione, cioè la probabilità che i viaggiatori dei mercati/segmenti target desiderino di fare un viaggio presso la regione.	Comunicazione e promozione Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica	Dipartimento turismo Dipartimento della programmazione Dipartimento regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura Dipartimento delle attività produttive
QUALITÀ DELL'OFFERTA SODDISFAZIONE	La missione è incrementare la soddisfazione dei turisti, tanto da farli promotori della regione.	Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica Infrastrutture turistiche Trasporti locali Urbanistica	Dipartimento turismo Dipartimento della programmazione Dipartimento regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura Dipartimento delle attività produttive Dipartimento dei beni culturali e dell'identità siciliana Ufficio speciale per la valorizzazione culturale, ambientale e turistica di parchi, riserve e delle aree protette e riserve naturali regionali Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti Dipartimento dell'ambiente Dipartimento dell'urbanistica

<p>DIVERSIFICAZIONE DELL'OFFERTA</p>	<p>La missione è incrementare la qualità e la diversificazione dell'offerta turistica, cioè la probabilità di aumentare i flussi turistici presso località e stagioni non balneari.</p>	<p>Tutela del turista Informazione e accoglienza turistica Eventi e manifestazioni Infrastrutture turistiche Trasporti locali Urbanistica Valorizzazione dei beni naturali e culturali</p>	<p>Dipartimento turismo Dipartimento della programmazione regionale degli interventi infrastrutturali per l'agricoltura Dipartimento delle attività produttive e dell'identità siciliana Ufficio speciale per la valorizzazione culturale, ambientale e turistica di parchi, riserve e delle aree protette e riserve naturali regionali Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti Dipartimento dell'ambiente Dipartimento dell'urbanistica</p>
<p>STRUTTURA PRODUTTIVA</p>	<p>La missione è favorire la creazione e il consolidamento di un'industria turistica.</p>	<p>Attrazione degli investimenti Accesso al credito Formazione Urbanistica</p>	<p>Dipartimento della programmazione Dipartimento delle attività produttive Dipartimento dell'istruzione e della formazione professionale Dipartimento dell'urbanistica</p>
<p>ACCESSO AI MERCATI</p>	<p>La missione di questa <i>policy line</i> è facilitare l'accessibilità (in termini di minori tempi di percorrenza, frequenze dei collegamenti) alla regione.</p>	<p>Comunicazione e promozione Informazione e accoglienza turistica Trasporti</p>	<p>Dipartimento della programmazione Dipartimento delle infrastrutture, della mobilità e dei trasporti Dipartimento turismo</p>

In considerazione del carattere politico delle arene decisionali, è fondamentale che la misurazione sia accessibile e comprensibile, cioè non richieda competenze tecniche molto specialistiche. Vale a dire che non si assume che i portatori di interesse e i decisori pubblici abbiano competenze di economia politica, di *marketing* turistico e di statistica, bensì un bagaglio di conoscenze ed esperienze diversificato⁷. A fronte dell'importanza e dell'attualità del tema, non si registrano, al momento, iniziative efficaci che consentano di dotare i *policy makers* di una base informativa adeguata a impostare e valutare le politiche del turismo. Perché? Un esame della letteratura sull'argomento più generale della mancanza di informazioni adeguate per disegnare e analizzare le politiche pubbliche ci ha portato a concludere che ragioni di questa difficoltà sono diverse e hanno una natura sia istituzionale, sia tecnica (OECD, 2005). Soffermandoci sul piano tecnico, ispirandoci al lavoro di Barzelay (2001) e, in generale, alle tecniche di misurazione della *performance* nella pubblica amministrazione (Monteduro - Hinna, 2007), ipotizziamo che un sistema informativo per valutare la competitività del settore turistico deve essere: fattibile, affidabile, basato sul *benchmarking*, suggerire soluzioni, aggiornato e, infine, comprensibile.

2. LA COMPETITIVITÀ DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA NELLA LETTERATURA

La competitività turistica delle nazioni è oggetto di un noto rapporto redatto ogni anno dal World Economic Forum (WEF) e curato da Blanke e Chiesa (2013). Di recente, anche l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo (OECD) si è interessata al tema arrivando a proporre, dopo aver consultato gli esperti degli stati membri, una lista di variabili chiave e indicatori (Dupeyras - MacCallum, 2013). L'argomento è molto dibattuto anche in accademia. Per restringere il campo di indagine abbia-

⁷ La nostra ipotesi di lavoro sembrerebbe confermata dai primi risultati, rilasciati nell'ottobre 2013, del programma dell'OECD «Programme for the International Assessment of Adult Competencies» (PIAAC) che vedono la popolazione italiana di età compresa tra i 16 e i 65 anni agli ultimi posti, tra i paesi OECD, per le competenze matematiche.

mo selezionato nove lavori, tra *papers* e *working papers*, che hanno come tema centrale la competitività del turismo e le destinazioni turistiche utilizzando come criterio l'aver avuto almeno cento citazioni su *google scholar*⁸. A questi, abbiamo aggiunto altri due *papers*⁹, valutando la necessità di avere un bilanciamento tra lavori che trattano la competitività turistica dal punto di vista concettuale e quelli che cercano di stimare quantitativamente l'influenza dei fattori di competitività sull'attrattività di una destinazione.

L'esame congiunto dei lavori accademici selezionati, del sistema di indicatori del WEF e di quello recentemente raccomandato dall'OECD, ci ha consentito di tracciare cinque linee guida sulle quali abbiamo successivamente sviluppato il nostro modello.

1. In primo luogo abbiamo concordato con la teoria di fondo di Porter (1990), secondo cui è più appropriato parlare e valutare la «competitività delle imprese» – anche in termini di industria, cioè di imprese operanti nello stesso settore – e non quella dei territori (nel caso di Porter, si tratta delle nazioni). Tuttavia, lo stesso Porter osserva che il territorio (nel nostro caso, le regioni) influenza il successo delle

⁸ Segue l'elenco dei lavori selezionati preceduto dal numero di citazioni (in corsivo): 680 – G.I. Crouch - J.R. Ritchie, Tourism, competitiveness, and societal prosperity, *Journal of Business Research* 44 (3), 1999: 137-152; 458 – L. Dwyer - C. Kim, Destination competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism* 6 (5), 2003: 369-414; 405 – M.J. Enright - J. Newton, Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management* 25 (6), 2004: 777-788; 280 – T. Mihalič, Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness, *Tourism Management* 21 (1), 2000: 65-78; 264 – M. Kozak - M. Rimmington, Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management* 18 (3), 1999: 273-283; 117 – J.A. Mazanec - K. Wöber - A.H. Zins, Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?, *Journal of Travel Research* 46 (1), 2007: 86-95; 115 – D.O. Gomezelj - T. Mihalič, Destination competitiveness. Applying different models, the case of Slovenia, *Tourism Management* 29 (2), 2008: 294-307; 108 – A. Melian-Gonzalez - J.M. Garcia-Falcon, Competitive potential of tourism in destinations, *Annals of Tourism Research* 30 (3), 2003: 720-740; 104 – M.F. Cracolici - P. Nijkamp, The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of Southern Italian regions, *Tourism Management* 30 (3), 2009: 336-344.

⁹ C. Massidda - I. Etzo, The determinants of Italian domestic tourism: a panel data analysis, *Tourism Management* 33 (3), 2012: 603-610; D. Bălan - V. Balaure - C. Vegheș, Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11 (2), 2009: 979-987.

imprese in vari modi, sia sotto il profilo geografico, sia dal punto di vista delle politiche e delle condizioni istituzionali e macro-economiche che offre alle imprese.

2. La competitività assume due connotazioni. Da una parte il concetto di competitività è assimilabile a «successo», definibile, più astrattamente, come *performance* soddisfacente. Dall'altra, si fa riferimento ai «fattori di competitività», cioè agli elementi che dovrebbero spiegare la *performance*. Questi possono essere interni o esogeni alle imprese. In quest'ultimo caso, si fa riferimento ai «fattori di vantaggio comparato» così come concettualizzati da Crouch e Ritchie (1999), rielaborando in chiave turistica il tema proposto da Porter (1990).
3. La *performance* può essere valutata da due prospettive diverse: breve e medio-lungo termine. In questo secondo caso, si fa riferimento alla «sostenibilità della *performance*», cioè alla condizione nella quale ci sono dei fattori che inducono a ritenere che i risultati di oggi possano essere sostenuti nel tempo. La sostenibilità della *performance* è assimilabile al concetto di *triple bottom line* (Dwyer, 2005), utilizzata ampiamente per introdurre il tema della sostenibilità nel *reporting* delle imprese turistiche. In particolare, nei lavori esaminati le variabili riconducibili alla sostenibilità appartengono a tre diverse tipologie. La prima riconduce alla nozione di sostenibilità di mercato, e quindi ai temi della diversificazione dei mercati geografici di provenienza dei turisti e alla soddisfazione del turista. La seconda tipologia fa riferimento al tema della sostenibilità finanziaria delle imprese turistiche e, quindi, alla remunerazione di tutti i fattori produttivi. Infine, la terza tipologia concerne la conservazione dei fattori turistici non riproducibili, quali i beni naturali e culturali. La *performance* in senso stretto (di breve periodo), nei lavori esaminati è spesso riconducibile al concetto di attrattività misurata in termini di quota di mercato, con l'uso di variabili che si riferiscono ai volumi dei visitatori, quali arrivi, presenze, notti, numero di viaggiatori, e numero di viaggi. Questo approccio è coerente con i risultati di un lavoro di Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) nel quale sono stati analizzati più di cinquanta *papers* sui fattori di successo delle destinazioni turistiche.
4. I fattori di competitività, nel senso di risorse di vantaggio comparato, possono essere suddivisi in tre categorie.

- a. Le «dotazioni» di un territorio, cioè l'insieme di «risorse ereditate». Si fa riferimento a tutti quei fattori – il paesaggio, i beni naturali e culturali, il clima e la localizzazione geografica – che si sono formati in un periodo lungo di tempo e la cui consistenza dipende da situazioni largamente esogene alle imprese e alle politiche regionali. Tuttavia, come osservano gli stessi Crouch e Ritichie (1999), lo stato di conservazione delle risorse è comunque il frutto di scelte di politica pubblica.
 - b. L'insieme di fattori che rendono un territorio attrattivo per localizzare le attività economiche (non necessariamente turistiche). In questo caso si tratta di elementi esogeni alle imprese e significativamente influenzati dalle istituzioni regionali.
 - c. Infine, le risorse e le caratteristiche che rendono un territorio particolarmente attraente sia per i turisti, sia per le imprese turistiche.
5. Gli studiosi e gli osservatori non sono ancora riusciti a determinare con evidenza empirica una chiara gerarchia dei fattori di competitività. A parte la diversità di approccio, di variabili e di indicatori utilizzati, è opinione diffusa che la competitività sia un concetto relativo e quindi non è possibile determinare un modello *one size fits all* (Enright - Newton, 2004). Tuttavia, questo non impedisce di tracciare alcune tesi essenziali. In primo luogo, un ambiente favorevole alle imprese (soprattutto sotto il profilo della libertà, di una regolamentazione snella e di una spiccata tutela dei diritti di proprietà), la dotazione di infrastrutture e la presenza di capitale umano qualificato sono fattori con un'elevata correlazione al successo turistico. In sintesi, se un territorio è competitivo in generale, lo è anche dal punto di vista turistico (Mazanec *et al.*, 2007; Bălan, 2009; Enright - Newton, 2004). In secondo luogo, ci sono alcuni fattori, specificamente turistici che, se non sempre determinanti per se, assumono comunque una significativa importanza. Essi sono: il clima, i beni culturali, l'immagine turistica, la tradizione turistica, la diversificazione dell'offerta, la qualità (intesa come soddisfazione dei servizi ricevuti dato un certo livello dei prezzi), l'accessibilità (in termini di distanza, frequenza e collegamenti diretti con le località di origine dei flussi turistici), la presenza diffusa di infrastrutture turistiche e, infine, la sicurezza (Enright - Newton, 2004; Crouch, 2011; Dupeyras - MacCallum, 2013).

3. IL MODELLO PROPOSTO

Il modello che proponiamo in questo lavoro è un compromesso tra la teoria sulla competitività turistica, la pratica dei modelli già in uso – anche se focalizzati su ambiti geografici più vasti (quelli nazionali) – e, infine, i criteri che ci siamo dati per rendere la nostra proposta utilizzabile come strumento di supporto alle decisioni. Pertanto, abbiamo contemplato l'impiego di un numero molto limitato di variabili chiave riconducibili a politiche pubbliche ben definite e misurabili da indicatori, costruiti con dati provenienti da fonti affidabili, disponibili in serie storica e aggiornati. Le variabili, la cui definizione ha richiesto l'uso di più indicatori, sono state ottenute attraverso la media ponderata, i cui pesi sono stati attribuiti soggettivamente sulla base dell'esperienza professionale e delle indicazioni della letteratura, laddove disponibile. Per la rappresentazione si è scelto di ricorrere ai numeri indice, assegnando valore 100 alla regione italiana con i valori più alti. Questo metodo valorizza l'approccio *benchmark* che è ulteriormente rafforzato dalla rappresentazione del dato in termini di *ranking*. In questo modo auspichiamo di attivare quei meccanismi di *peer pressure* che sono alla base del coordinamento delle politiche pubbliche negli ultimi anni (Arrowsmith *et al.*, 2004).

Il nostro modello è articolato su due dimensioni: la *performance* e i «fattori di competitività». La filosofia del modello è semplice. La *performance* di una destinazione turistica sia di breve, sia di medio lungo termine (sostenibilità della *performance*), si basa in primo luogo sui tradizionali fattori di competitività di un territorio e, secondariamente, su quelli turistici. Questi ultimi possono essere distinti in «dotazioni» che un territorio ha ereditato dalla storia e dalla localizzazione geografica («capitale turistico») e situazioni create dall'azione collettiva di imprese turistiche e istituzioni locali («fattori di competitività turistica»).

Per una migliore comprensione si rimanda alla scheda esemplificativa (Tab. 2) e alla matrice delle variabili, degli indicatori, dei pesi attribuiti e delle fonti¹⁰.

¹⁰ Consultabile all'indirizzo Internet http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_APQ/PIR_Compertivita_Turistica.

Tab. 2
Scheda esemplificativa del modello per la Regione Sicilia.

PERFORMANCE*

<i>IMPATTO ECONOMICO</i>	2000	2012
Contributo del turismo all'economia regionale	5,3%	4,6%
Contributo del turismo all'occupazione regionale	4,3%	4,6%
<i>SUCCESSO SUL MERCATO</i>	2000	2012
Peso del turismo sul fatturato turistico nazionale	5,0%	5,3%
Indice di <i>appeal</i> (100 = regione italiana con l' <i>appeal</i> più alto)	46,1	44,3

SOSTENIBILITÀ DELLA PERFORMANCE

	Punteggio Regione italiana con punteggio più alto = 100	Posizione Graduatoria della regione su Italia (da 1 a 20)	Posizione Graduatoria della regione su Mezzogiorno (da 1 a 8)
<u>INDICE DI SOSTENIBILITÀ DELLA PERFORMANCE</u>	73,2	17	7
<i>SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</i>	53,0	20	8
Produttività del lavoro nel settore dell'ospitalità	69,1	20	8
Redditività del settore dell'ospitalità	60,8	16	7
Destagionalizzazione dei flussi turistici	5,5	16	4
<i>SOSTENIBILITÀ SUL MERCATO</i>	56,8	13	4
Soddisfazione dei turisti per i servizi ricettivi	47,2	14	5
Diversificazione dei mercati geografici	77,4	11	4
<i>USO SOSTENIBILE DELLE RISORSE</i>	80,7	10	6
Conservazione risorse culturali	76,0	12	6
Conservazione risorse naturali	77,3	11	7

COMPETITIVITÀ DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA

	Punteggio Regione italiana con punteggio più alto = 100	Posizione Graduatoria della regione su Italia (da 1 a 20)	Posizione Graduatoria della regione su Mezzogiorno (da 1 a 8)
<u>INDICE DI COMPETITIVITÀ</u>	70,7	15	3
<i>FATTORI DI COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</i>	54,5	20	8
<i>CAPITALE TURISTICO</i>	60,1	15	3
<i>FATTORI DI COMPETITIVITÀ TURISTICA</i>	92,9	5	2
Struttura produttiva del turismo	43,7	9	1
Reputazione	85,9	5	4
Soddisfazione (qualità)	84,5	2	2
Accessibilità dall'esterno (accesso ai mercati)	63,8	2	1
Diversificazione del prodotto turistico	74,4	10	5

* I dati sono da considerarsi provvisori in quanto in alcuni casi, non essendo disponibili i dati ufficiali, si tratta di stime. Gli indicatori calcolati su dati stimati sono evidenziati in verde.

3.1. *La performance*

Per *performance* intendiamo il risultato «aggregato» atteso dai portatori di interesse di una destinazione turistica. Sebbene ci siano vari interessi e, quindi, diversi modi di intendere i risultati, l'impatto economico dei consumi turistici e il successo sul mercato accomunano tutti gli *stakeholder* (Bornhorst *et al.*, 2010).

Per impatto economico s'intende il contributo del turismo all'economia regionale (Costa - Manente, 2000). La difficoltà di delimitare i contorni industriali del turismo e, quindi, considerarlo un settore produttivo specifico, rendono particolarmente complessa un'analisi attraverso le grandezze tradizionalmente utilizzate per il resto del sistema economico (produzione, valore aggiunto, occupazione). Per superare queste difficoltà, si è deciso di utilizzare i dati elaborati da Ciset e Irpet che stimano il valore aggiunto e l'occupazione attivati dalla domanda turistica partendo dalla stima della spesa effettuata in ciascuna regione da parte di tutti i turisti¹¹.

Il successo sul mercato è restituito, sia nella prospettiva economica, sia in quella «fisica» più tipicamente utilizzata nella letteratura turistica e equiparabile al concetto di attrattività. Per quanto concerne la prospettiva economica abbiamo preferito considerare come indicatore la quota di consumi turistici effettuati in una regione sul totale dei consumi turistici effettuati in Italia. In altre parole, se dal lato dell'offerta i consumi turistici sono il «fatturato» delle imprese che soddisfano la domanda turistica, l'indicatore restituisce il peso di ogni regione sul fatturato turistico nazionale. In questo modo si tiene conto non solo della dimensione fisica della domanda turistica, stimata dalle presenze (o notti), ma anche della spesa a essa associata. Si tratta di un'informazione importante per spiegare i deboli risultati economici, anche in presenza di dati positivi in termini di presenze, in un momento storico

¹¹ Il modello sviluppato dal Ciset stima la somma degli effetti diretti e indiretti di produzione, «al netto» delle importazioni necessarie per produrre i beni e servizi che soddisfano direttamente la domanda turistica. Per una trattazione esaustiva del modello si rimanda a P. Costa - M. Manente, *Economia del turismo – Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo*, Milano, Touring University Press, 2000. I dati vengono presentati ogni anno nel *Rapporto sul turismo italiano*, a cura di Mercury.

come quello attuale, caratterizzato da una stagnazione dei prezzi nel comparto ricettivo che assorbe il 45% delle spesa turistica¹².

Riguardo la capacità di attrarre della regione (che per sintesi abbiamo chiamato *appeal*) abbiamo preferito misurarla con gli arrivi. L'indicatore ha tre pregi. In primo luogo, non utilizzando le presenze si elimina il *bias* verso le regioni con una prevalenza di turismo balneare, caratterizzate da una permanenza media più lunga. Secondo, si approssima il numero dei turisti che visitano una regione, indicazione più coerente con il concetto di attrattività. Infine, poiché gli arrivi misurano le registrazioni di un turista in un'unità ricettiva, e quindi aumenta in misura più che proporzionale rispetto al numero dei turisti all'aumentare delle destinazioni visitate, è un ottimo indicatore per misurare l'attrazione di una regione come «insieme di destinazioni». In altre parole, maggiore è il numero di destinazioni turistiche di una regione, più alta è la probabilità di registrare un dato sugli arrivi più elevato a parità di turisti giunti nella stessa regione.

Al fine di cogliere la relatività del concetto di attrattività, oltre alla quota di ogni regione sul totale degli arrivi in Italia, si è misurato il peso che ciascuna regione ha nel mercato internazionale italiano (ad esempio, il peso degli arrivi internazionali in Sicilia sugli arrivi internazionali in Italia) e in quello internazionale del Mediterraneo, approssimato da alcune regioni italiane del Mezzogiorno e del sud della Spagna (Comunidad Valenciana, Illes Balears, Andalucía, Región de Murcia, Campania, Sicilia, Sardegna). I tre indicatori utilizzati sono stati sintetizzati con un indice (denominato «di *appeal*») attraverso una media ponderata con una attribuzione di un peso maggiore all'attrattività internazionale sia in Italia, sia nel Mediterraneo. Questa scelta è giustificata dalla maggiore flessibilità della domanda internazionale rispetto a quella domestica (Massidda - Etzo, 2012). Vale a dire che, mentre l'attrattività nel mercato domestico è largamente spiegata dalla tradizione – sintetizza-

¹² Secondo i dati sull'inflazione di Eurostat, l'indice HICP del settore ricettivo in Italia è aumentato in sette anni di appena 3 punti (era 100 nel 2005, 103 nel 2012), a fronte di un indice generale passato da 100 (2005) a 117 (2012). Il dato sul peso del settore ricettivo nella spesa turistica è preso dal *Primo Conto Satellite sul Turismo (CST) in Italia*, elaborato dall'Istat e pubblicato nel luglio 2012.

bile nei versi della nota canzone «stesso sole, stesso mare» –, nei mercati internazionali l'attrattività si gioca su un insieme di fattori molto più variabili.

3.2. *L'indice di sostenibilità della performance*

Il modello ipotizza che i risultati economici e di mercato (assumiamo positivi) sono sostenibili (cioè durano nel tempo), se nella destinazione turistica sono in atto politiche e comportamenti efficaci nel:

- Destagionalizzare i flussi turistici.
- Investire in innovazione tecnologica e gestionale per aumentare la produttività delle imprese.
- Remunerare il capitale investito.
- Soddisfare la domanda turistica, almeno nei servizi fondamentali e caratteristici del turismo.
- Diversificare i mercati di provenienza dei flussi turistici.
- Conservare i beni naturali e culturali.

Per facilitare la comprensione abbiamo riassunto questa filosofia in tre componenti: la *sostenibilità economica*, che include le dimensioni della destagionalizzazione, del rendimento dell'investimento e della produttività; la *sostenibilità sul mercato*, che fa riferimento alla soddisfazione della domanda e alla diversificazione dei flussi turistici; e infine, l'*uso sostenibile delle risorse*, cioè la conservazione dei beni naturali e culturali. L'indice di sostenibilità della *performance* è una media ponderata delle tre componenti, con una prevalenza in ordine di peso alla sostenibilità economica, alla sostenibilità sul mercato e, infine, all'uso sostenibile delle risorse. La ragione della distribuzione dei pesi risiede nella definizione generale di competitività utilizzata (competitività delle imprese) e, quindi, si è ritenuto opportuno evidenziare i fattori che hanno un impatto maggiore e più immediato sul sistema delle imprese.

3.3. L'indice di competitività di una destinazione turistica

Sulla base dell'analisi della letteratura, abbiamo assunto che la competitività di una destinazione turistica possa essere definita come la capacità di offrire un ambiente (in senso lato) attraente per imprese, residenti e turisti. Nel nostro modello, l'indice che misura la competitività è una media ponderata di tre componenti: la competitività del territorio, il capitale turistico e la competitività turistica in senso stretto, cioè fattori che influenzano in modo specifico le imprese turistiche. Nel processo di ponderazione, il peso maggiore è stato assegnato alla competitività del territorio, al fine di enfatizzare il dato che un territorio competitivo in generale lo è anche per il turismo.

Per stimare la competitività del territorio abbiamo utilizzato il *Regional Competitiveness Index*, proposto dalla Commissione Europea e concepito per misurare le variazioni nella dimensione della competitività a livello regionale. La prima edizione è stata pubblicata nel 2010 (Annoni - Kozovska, 2010), la seconda in termini di bozza è stata diffusa nell'agosto del 2013.

Con il concetto di capitale turistico abbiamo voluto riassumere tutte le «dotazioni» turistiche che le imprese che operano in un territorio hanno in eredità. Rispetto alla tradizionale rappresentazione di questo concetto, limitata alla qualità del clima e alla consistenza dei beni naturali e culturali, la nostra proposta include due innovazioni. La prima consiste nel dare rilevanza alla variabile della «reputazione consolidata», cioè al fatto che soprattutto nel mercato domestico vige una certa rigidità nella scelta dei luoghi di vacanza (Massida - Etzo, 2012). La seconda, consiste nel considerare la posizione geografica, calcolata in termini di distanza dalle aree a più elevato reddito pro-capite. Se è vero che la propensione a viaggiare è strettamente correlata alla disponibilità di reddito e la durata media del viaggio si accorcia, la vicinanza ai grandi bacini originatori dei flussi turistici costituisce un «capitale» rilevante.

La competitività turistica in senso stretto è una media ponderata di cinque elementi che in termini di politiche pubbliche potrebbero essere considerati gli obiettivi strategici al centro di un piano per il turismo. In sostanza, mentre il capitale turistico è un fattore «ereditario» e la com-

petitività (generale) di un territorio dipende da scelte di politica economica e industriale che riguardano tutti i settori economici, con i fattori di competitività turistica abbiamo voluto mettere in evidenza le leve che influenzano più direttamente le imprese turistiche. I fattori considerati, in ordine di importanza (misurata dal peso assegnato per effettuare la media ponderata), sono: la *struttura produttiva*, la *reputazione turistica della destinazione*, la *soddisfazione della domanda* (qualità dell'offerta), l'*accessibilità dall'esterno* e la *diversificazione dell'offerta*.

La struttura produttiva fa riferimento all'insieme di fattori che stimolano una maggiore produttività. Si tratta, quindi della dimensione delle imprese, della dimensione delle strutture ricettive e della presenza di economie di agglomerazione approssimabile della densità turistica di una destinazione. La centralità della produttività, come fattore di base non solo della competitività delle imprese, ma come fattore di crescita dell'economia, soprattutto nei paesi sviluppati, è nota agli economisti (Boltho, 1996), ma meno centrale nel dibattito sul turismo. Per lungo tempo l'importanza del settore è stata collegata all'alta intensità di manodopera impiegata (e quindi alla capacità di creare nuovi posti di lavoro), assumendo evidentemente che la minore produttività del lavoro sarebbe stata assorbita dalla domanda, cioè dalla disponibilità a pagare prezzi più alti. Un'ipotesi che si è rilevata poco lungimirante, considerati gli effetti sulla domanda della crisi economica e della disponibilità di maggiori informazioni tramite Internet. Alla minore disponibilità a pagare della domanda, bisogna aggiungere gli effetti della gestione della crisi fiscale alle scelte di finanza pubblica. Le risorse per i sussidi alle imprese sono destinate a diminuire. Allo stesso tempo, aumentano le tasse locali (si fa riferimento alla tassa di soggiorno) e diventa più difficile evadere, vista la pressione dell'agenzia delle entrate, su un settore considerato ad alto rischio di evasione¹³. In definitiva, si

¹³ Le nostre tesi si basano sull'osservazione accurata di fatti e atti rilevanti. Sulla riforma degli incentivi alle imprese si fa riferimento al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dell'8.03.2013. A questo si aggiunga che la riforma degli incentivi alle imprese è un punto centrale della cosiddetta *spending review* (Decreto legge 69/2013, convertito dalla Legge 9 agosto 2013, n. 98). Per quanto concerne l'evasione fiscale si fa riferimento ai dati dell'audizione del Presidente dell'Istituto Nazionale di Statistica Enrico Giovannini presso la Commissione Parlamentare di Vigilanza sull'Anagrafe Tributaria (Roma, 22 luglio 2010)

ritiene che le condizioni che agevolano la produttività, siano alla base della competitività, anche nel settore turistico. Gli indicatori scelti per valutare la struttura produttiva, come funzionale alla produttività sono quelli disponibili su base regionale e in fonti secondarie tra una serie di fattori indicati dalla letteratura (Barros - Alves, 2004; Blake *et al.*, 2006; Lionetti, 2009).

La relazione della reputazione (*brand*) di un paese sulla propensione all'acquisto dei beni ivi prodotti è nota (Kang - Yang, 2010) ed è la ragione per la quale è giustificato l'intervento pubblico nel *marketing* turistico (Dinnie, 2008; Passow *et al.*, 2005). Meno esplorato tuttavia è il processo di formazione della reputazione e quanto incide, su tale percorso, l'attività di *marketing* turistico. Per questi motivi abbiamo deciso di definire la reputazione come interesse in un luogo ai fini di una vacanza – a prescindere dallo stadio della decisione di visitare un luogo in cui si forma l'interesse – e abbiamo approssimato questa definizione con il numero di ricerche del nome di una regione nelle pagine *google* indicizzate come «viaggi e vacanze».

Per quanto concerne la qualità, si è deciso di restituire il concetto al suo significato essenziale – soddisfazione delle attese – rielaborando i micro dati delle indagini della Banca d'Italia sui turisti internazionali con il metodo del *Net Promoting Score* (Reichheld, 2006), in altre parole il «tasso di passaparola». I giudizi espressi dal campione intervistato (da 1 a 10) sono stati articolati in tre categorie. I «promotori» (quelli che hanno espresso un voto tra 9 e 10), gli «indifferenti» o «neutrali» (voto 7 o 8) e i «detrattori» (voto minore o uguale a 6). Questa metodologia assume che mentre gli indifferenti non prenderanno una posizione sui luoghi visitati, sarà la differenza tra i promotori e i detrattori a incidere sulla reputazione della destinazione turistica. Riteniamo che questo indicatore sia rilevante, alla luce del ruolo dei *social media* nei processi decisionali e quindi all'amplificazione del passaparola.

L'accessibilità ai mercati è stata valutata nella sua accezione di servizio. Mentre con la distanza geografica dai mercati più ricchi si è vo-

poi diffusi dallo stesso Giovannini anche al Convegno «*Compliance*», ovvero la fedeltà dei contribuenti il 15 novembre del 2011, dove si è sostenuto che nel turismo l'evasione supera la soglia del 50%.

luto misurare una condizione di base (per questo motivo è considerata nelle componenti del capitale turistico), con gli indicatori che misurano il rapporto tra movimenti in aereo e la popolazione residente, si è voluto approssimare la possibilità di arrivare in una destinazione turistica. Allo stesso tempo, con l'indice di accessibilità dei sistemi locali si è inteso approssimare la reale possibilità di muoversi all'interno della destinazione regionale.

Infine, per quanto concerne la diversificazione del prodotto, abbiamo ritenuto opportuno misurarla sia dal lato della domanda, sia da quello dell'offerta. Riguardo la prima prospettiva, abbiamo rielaborato i micro dati dell'indagine della Banca d'Italia sul turismo internazionale. In particolare, abbiamo considerato il peso dei turisti che dichiarano di essere in vacanza con motivazioni diverse dal balneare sul totale dei turisti intervistati. Sul lato dell'offerta, abbiamo valutato il peso degli arrivi nelle località turistiche non balneari, sul totale degli arrivi in una regione.

4. FUTURI SVILUPPI

La definizione del modello e la sua rappresentazione sono solo il primo di una serie di interventi che mirano a coinvolgere gli *stakeholder* nella valutazione delle politiche pubbliche nel turismo. L'intenzione è di spostare la discussione, ora concentrata sulle risorse investite, agli effetti dell'intervento pubblico sul sistema turistico. Si ritiene questo un passaggio fondamentale per dare avvio all'attuazione di un piano strategico nel settore, nella prospettiva che il piano non è un documento e quindi la somma delle intenzioni di una destinazione turistica, ma il risultato di un'azione collettiva di cui bisogna monitorare costantemente gli effetti.

In questa logica è necessario avere strumenti di conoscenza che senza ulteriori ed eccessivi costi, portino informazioni accessibili e comprensibili anche ad attori con limitate conoscenze statistiche e matematiche. Pertanto, si è già dato avvio a una serie di incontri con gli *stakeholder* con l'intenzione di valutare il grado di interesse dell'iniziativa, la

comprensibilità del modello e, infine, la sua rispondenza agli interessi del proprio campo di provenienza. Il primo incontro¹⁴ ha consentito di mettere a fuoco tre questioni essenziali:

- Non esiste l'interesse generale. Ogni attore è attento alla propria prospettiva. Per questo motivo, l'interesse non è verso il modello, ma verso i singoli indicatori che toccano i temi di interesse di ognuno degli intervenuti.
- La collaborazione più stretta con i diretti interessati può portare ad affinare il modello, sia sotto il profilo di una migliore approssimazione delle variabili da utilizzare, sia sotto quello della disponibilità delle informazioni. Ad esempio, è stato fatto notare come l'indicatore utilizzato per valutare l'accessibilità non sia appropriato quando nelle regioni si considerano due isole come Sicilia e Sardegna, che per «natura» hanno una movimentazione aerea in rapporto agli abitanti maggiore. Allo stesso tempo sono state suggerite misure integrative e sostitutive.
- La comprensibilità del modello e la sua utilità nella discussione pubblica non può essere valutata a priori nell'ambito di incontri *ad hoc*, ma deve essere fatta nel tempo sperimentandone l'utilizzo anche attraverso i *social media*.

Sulla scorta di questi primi incoraggianti risultati, il lavoro appena iniziato andrà avanti sulle seguenti linee:

- Si proseguirà con altri incontri per valutare ulteriori ambiti di miglioramento.
- Si effettuerà una elaborazione dei dati in chiave storica al fine di valutare i cambiamenti intervenuti dal 2000 a oggi.
- Si renderà disponibile il *dataset* a giovani ricercatori al fine di esaminare con metodi statistici appropriati la relazione tra fattori di competitività e *performance*.

¹⁴ Si è tenuto il 21 ottobre 2013 presso il Dipartimento Turismo. Erano presenti rappresentanti di Confesercenti Sicilia, Ente Bilaterale Regionale dell'Industria Turistica Siciliana, Ente Bilaterale Regionale Turismo Siciliano, Tourism Authority Comune di Palermo, Gesap (società di gestione aeroporto di Palermo), Fiavet, Confindustria - Sezione Turismo, Sicilia Convention Bureau, AMT Hotels, Hotel Villa Igea.

5. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Annoni, P. - Kozovska, K. (2010). EU regional competitiveness index 2010, *JRC Scientific and Technical Reports*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Arrowsmith, J. - Sisson, K. - Marginson, P. (2004). What can «benchmarking» offer the open method of co-ordination?, *Journal of European Public Policy* 11 (2): 311-328.
- Bălan, D. - Balaure, V. - Vegheş, C. (2009). Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 11 (2): 979-987.
- Barros, C.P. - Alves, F.P. (2004). Productivity in the tourism industry, *International Advances in Economic Research* 10 (3): 215-225.
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: improving research and policy dialogue* (Vol. 3), Berkeley, University of California Press.
- Blake, A. - Sinclair, M.T. - Soria, J.A.C. (2006). Tourism productivity: evidence from the United Kingdom, *Annals of Tourism Research* 33 (4): 1099-1120.
- Blanke, J. - Chiesa, T. (2013). *The travel & tourism competitiveness Report 2013*, Geneva, World Economic Forum.
- Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness, *Oxford Review of Economic Policy* 12 (3): 1-16.
- Bornhorst, T. - Ritchie, J.R. - Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management* 31 (5): 572-589.
- Canova, L. - Pezzano, A. (2012). *Misurare per programmare. Il Sistema di Valutazione Bilanciato del Dipartimento Turismo come strumento di gestione per misurare le performance delle politiche turistiche regionali e migliorare la programmazione*, in *Atti della IV Riunione Scientifica della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR)*, a cura di L. Picciotto e M. Ruisi, Palermo, 26-27 Ottobre, Roma, Aracne, 527-544.
- Costa, P. - Manente, M. (2000). *Economia del turismo*, Milano, Touring University Press.
- Crouch, G.I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes, *Journal of Travel Research* 50 (1): 27-45.
- Crouch, G.I. - Ritchie, J.R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity, *Journal of Business Research* 44 (3): 137-152.

- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: concepts, issues, practice*, New York, Routledge.
- Dupeyras, A. - MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism: a guidance document, *OECD Tourism Papers* 2.
- Dwyer, L. (2005). Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: a scoping study, *Tourism Review International* 9 (1): 79-938.
- Enright, M.J. - Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management* 25 (6): 777-788.
- Kang, M. - Yang, S.U. (2010). Comparing effects of country reputation and the overall corporate reputations of a country on international consumers' product attitudes and purchase intentions, *Corporate Reputation Review* 13 (1): 52-62.
- Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Torino, Isedi.
- Lionetti, S. (2009). Tourism productivity: incentives and obstacles to fostering growth, *Tourism Analysis* 14 (6): 781-791.
- Massidda, C. - Etzo, I. (2012). The determinants of Italian domestic tourism: a panel data analysis, *Tourism Management* 33 (3): 603-610.
- Mazanec, J.A. - Wöber, K. - Zins, A.H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?, *Journal of Travel Research* 46 (1): 86-95.
- Monteduro, F. - Hinna, L. (2007). *La misurazione delle performances: cos'è e come utilizzarla nelle decisioni*, in AA.VV., *Misurare per decidere: la misurazione della performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- OECD (2005). *Using performance information for managing and budgeting: challenges, lessons and opportunities*, Second annual Meeting of OECD SBO Network on performance and results, Paris, 21-22 April.
- Passow, T. - Fehlmann, R. - Grahlow, H. (2005). Country reputation from measurement to management: the case of Liechtenstein, *Corporate Reputation Review* 7 (4): 309-326.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*, New York, Free Press.
- Reichheld, F. (2006). *The ultimate question. Driving good profits and true growth*, Boston, Harvard Business School Press.
- Thompson, J.D. - Tuden, A. (1967). *Strategies, structures, and processes of organizational decision*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.

6. SITOGRAFIA

http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_APQ/PIR_Compertivita_Turistica

RIASSUNTO

Questo lavoro propone un modello operativo per valutare la competitività turistica delle regioni italiane del Mezzogiorno e, quindi, dal punto di vista della «policy», l'impatto delle politiche regionali – in primo luogo quelle di sviluppo economico – che influenzano il turismo. Un esame della letteratura sul tema più generale della mancanza di informazioni adeguate per disegnare e analizzare le politiche pubbliche, ci ha portato a concludere che ragioni di questa difficoltà sono diverse e hanno una natura sia istituzionale, sia tecnica (OECD, 2005). Soffermandoci sul piano tecnico, ipotizziamo che un sistema informativo per valutare la competitività del settore turistico deve essere: fattibile, comprensibile, basato sul «benchmarking», suggerire soluzioni, tempestivo, sistematico e, infine, affidabile. Il «paper», oltre a illustrare il significato e gli argomenti sui quali si basa la scelta dei parametri prima riepilogati, propone un modello concreto – rispondente a tali criteri – per misurare la competitività di una regione turistica, la Sicilia, comparandola alle altre regioni del Mezzogiorno e, in alcuni casi, con altre regioni del Mediterraneo. Infine, oltre al modello, si esporrà la sua applicazione, riepilogando gli elementi più significativi. Più specificamente, si spiegheranno le ragioni sia della definizione di «competitività turistica», sia degli indicatori selezionati.

Parole chiave: benchmarking territorial, competitività delle regioni, competitività turistica, indicatori, Mezzogiorno, politiche regionali, politiche turistiche, Sicilia.