

UN MODELLO PER LA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE*

Antonio Magliulo

Università degli Studi Internazionali di Roma

antonio.magliulo@unint.eu

ABSTRACT

The issue of sustainable competitiveness of local areas has sparked a growing interest among scholars and stakeholders in recent years. The aim of this work is to contribute to the elaboration of a simple destination management framework built on the concept of sustainable competitiveness. The paper is divided into three parts. In the first part, we try to define sustainable competitiveness of tourism destinations. In the second part, we present a system for measuring sustainable competitiveness. In the third and last part, we discuss how this system can be inserted into a destination management model.

Keywords: competitiveness, destination management, sustainability.

Vi sono più cose in cielo e in terra,
Orazio, di quante se ne sognano
in tutta la vostra filosofia.

Shakespeare, *Amleto*

* Una prima versione di questo lavoro è stata presentata alla *IV Riunione Scientifica della SISTUR*, Palermo, 26-27 Ottobre 2012. Desidero ringraziare F. Antolini, L. Canova, V. Della Corte, A. Giusti, G. Liberatore, A. Pezzano, L. Varra per i loro utili commenti. La responsabilità di quanto scritto rimane ovviamente soltanto mia.

1. INTRODUZIONE

La competitività sostenibile dei territori è uno dei temi più indagati degli ultimi anni. Cos'è la competitività di un territorio? Come si misura? Quando lo sviluppo economico è davvero sostenibile? Quali sono le politiche più efficaci per rendere un sistema economico competitivo e sostenibile? Gli studiosi, di varie discipline, hanno a lungo dibattuto questi temi dividendosi e convergendo verso provvisorie conclusioni comuni. Sono stati elaborati sistemi di misurazione che hanno consentito ad autorevoli ed accreditati organismi internazionali di stilare classifiche sulla competitività di nazioni e sistemi produttivi. Si è tentato di valutare la sostenibilità dello sviluppo economico locale ricorrendo a intuitive griglie di indicatori statistici o a più sofisticate tecniche di misurazione della capacità di carico (*carrying capacity*) di un luogo.

Il tema è entrato stabilmente anche nell'agenda politica di molti organismi istituzionali. Dal più piccolo comune della Toscana alla Commissione Europea di Bruxelles, si discute di competitività e sostenibilità dei territori. Si elaborano sistemi informativi locali e si preparano piani d'azione. L'Europa si è recentemente posta l'obiettivo di restare la prima destinazione turistica al mondo per numero di arrivi. L'Europa si vede, e non potrebbe essere altrimenti, come una collezione di destinazioni: Londra, Parigi, Roma ... La stessa cosa vale, in fondo, per molte regioni o aree geografiche: sono reti di destinazioni.

Tutto ciò pone l'esigenza di costruire un sistema informativo integrato o integrabile a supporto delle decisioni di programmazione territoriale che i *policymakers* sono chiamati ad assumere. Il sistema informativo dovrebbe consentire di comparare le *performances* di diversi sistemi turistici per attivare virtuosi processi di emulazione.

Lo scopo di questo lavoro è portare un contributo alla elaborazione di un semplice modello di programmazione territoriale applicabile a piccole e grandi destinazioni.

Il saggio è diviso in tre parti. Nella prima cerco di stabilire, alla luce della letteratura più recente, cos'è la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. Nella seconda presento un possibile sistema di misurazione. Nella terza e ultima parte mostro come questo sistema possa essere inserito in un modello di programmazione territoriale.

2. LA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

In tempo di crisi rischia di insinuarsi il dubbio che la sostenibilità sia un lusso che, soprattutto le piccole destinazioni, non possono permettersi se vogliono restare o diventare competitive. In generale, per essere competitivi occorre abbattere costi e prezzi, per essere sostenibili è necessario adottare costosi processi di qualità. I due obiettivi sono forse conciliabili in tempi di prosperità, non certo in momenti di crisi.

Se vogliamo tentare di sciogliere il dubbio, dobbiamo preliminarmente sgombrare il terreno da scivolosi equivoci terminologici e chiarire il significato delle parole che utilizziamo. L'obiettivo, ripetutamente annunciato da autorità europee, nazionali e regionali, è la competitività e sostenibilità delle destinazioni turistiche.

Abbiamo a che fare con tre parole chiave – destinazione, competitività e sostenibilità – e vogliamo capire se e come un territorio può diventare, al tempo stesso, più competitivo e più sostenibile.

Una destinazione turistica è uno spazio fisico, più o meno grande, dotato di attrattori. I turisti abbandonano temporaneamente il luogo di abituale residenza e intraprendono un viaggio perché attratti da una meta: naturale, culturale, ricreativa o di altro tipo. La destinazione è il vero prodotto che il turista sceglie e giudica¹.

Le destinazioni possono essere distinte e analizzate in vario modo. La distinzione forse più significativa è quella che si basa sulla natura del prodotto. Vi sono destinazioni *corporate* e destinazioni *community*. Le prime sono simili alle imprese. Un parco tematico o una stazione sciistica sono, per esempio, destinazioni *corporate*: offrono un solo (o prevalente) servizio, sono dirette da manager nominati dai proprietari e perseguono obiettivi di crescita economica potenzialmente condivisi da tutti coloro che vi operano.

Le destinazioni *community* sono invece comunità territoriali e presentano caratteristiche molto più complesse.

¹ Su natura e tipologia delle destinazioni turistiche, cfr. Martini, 2005; Vanhove, 2005; Franch, 2010. La nozione di destinazione è connessa a quelle di *cluster*, distretto e sistema locale di offerta turistica: cfr. Della Corte, 2000 e, per una rassegna della letteratura, Demi, 2010/2011.

- Hanno confini variabili. Abetone è una destinazione turistica, ma lo è anche la Toscana e lo sono anche l'Italia e l'Europa. I confini sono tracciati dai turisti. Abetone è una destinazione soprattutto per italiani, inglesi e tedeschi. Non per cinesi. Nessuno si muoverebbe da quel lontano paese per visitare soltanto Abetone, e forse neppure per vedere la Toscana o l'Italia. Dal lontano oriente ci si muove per visitare l'Europa. Gli studiosi parlano di un «sense-making phenomenon from a demand perspective».
- Offrono beni e servizi diversi. Quando un turista trascorre una settimana ad Abetone valuta, complessivamente, se il clima è stato piacevole, la neve abbondante, i servizi di risalita efficienti, la viabilità curata, l'albergo confortevole, la gente del posto accogliente ... Si tratta di un amalgama di beni e servizi, in parte privati, in parte pubblici e comuni.
- Sono esposte ad un'asimmetria informativa. Il consumatore domanda di vivere un'esperienza autenticamente umana. Domanda e valuta complessivamente i beni e servizi offerti in quel luogo. I produttori sono invece impegnati a confezionare servizi specifici: di trasporto, intermediazione o ricezione. Nessuno sa, vuole o può, da solo, confezionare il bene destinazione.

La destinazione è dunque il prodotto turistico che i consumatori domandano e valutano: si tratti di un parco tematico o di una località sciistica. Nelle destinazioni *corporate* si può facilmente definire una strategia aziendale volta alla promo-commercializzazione dell'unico (o prevalente) prodotto venduto. Nelle destinazioni *community* sorge invece un grande problema di coordinamento: chi e come può trasformare un insieme eterogeneo di beni e servizi in un prodotto omogeneo da offrire ai turisti?

Le destinazioni *community* non possono ricorrere né alla mano visibile del privato imprenditore né alla mano invisibile del mercato. Non possono ricorrere alla prima perché, per definizione, sono comunità in cui operano tanti imprenditori pubblici e privati. Non c'è sindaco o commissario o albergatore che possa imporre la propria visione. Ma le destinazioni *community* non possono ricorrere neppure alla mano invisibile del mercato che tutto ordina e compone perché, come hanno ampiamente spiegato gli economisti, il mercato fallisce, non è in gra-

do di allocare in modo efficiente le risorse, quando sono presenti beni pubblici, risorse comuni o asimmetrie informative. E allora? Allora occorre ricorrere alla forza dolce del dialogo sociale. Occorre convocare, ascoltare, coinvolgere tutti gli *stakeholders* di una destinazione affinché dai loro colloqui scaturiscano soluzioni operative volte a rendere più integrati i servizi offerti.

Competitività è la nostra seconda parola chiave. Nel 1990 Michael Porter pubblicò un influente volume intitolato *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Poco dopo, Paul Krugman, futuro Nobel in Economia, parlò di una «pericolosa ossessione» per la competitività delle nazioni e dei territori. Da allora il dibattito teorico non si è mai interrotto e si è esteso anche all'economia turistica².

In un recente studio si legge: «We can define (systemic) competitiveness of a territory as the ability of a locality or region to generate high and rising incomes and improve livelihoods of the people living there»³.

Se volessimo seguire questo approccio, la competitività di una destinazione turistica dovrebbe essere definita come la capacità di generare un elevato o crescente benessere per i residenti. E il benessere potrebbe essere misurato in termini di reddito, occupazione, istruzione e, se si vuole, anche felicità. Si tratterebbe di una definizione parziale e insoddisfacente che non terrebbe conto del grado di soddisfazione dei turisti. Il benessere dei residenti potrebbe essere ottenuto «sfruttando» i turisti o l'ambiente e quindi sarebbe soltanto temporaneo.

Ritchie e Crouch, forse i più autorevoli studiosi di economia del turismo, hanno proposto una visione più ampia della competitività territoriale. La competitività di una destinazione dipende da due fattori: il capitale posseduto (*resource endowments*) e la capacità di utilizzarlo (*resource deployment*) e cioè di trasformarlo in un'offerta di beni e servizi turistici⁴.

Il capitale turistico è la somma di risorse diverse: naturali, culturali, intellettuali, infrastrutturali. Il capitale di una località sciistica, per

² Cfr. Porter, 1990; Krugman, 1994, 1996. Per un quadro del dibattito in ambito turistico, cfr. Vanhove, 2005, cap. 5, e Cooper, 2012, cap. 2.

³ Citato da Annoni - Kozovska, 2010: 2.

⁴ Cfr. Ritchie - Crouch, 2003.

esempio, comprende le montagne, il clima, l'arte, la storia, la tradizione, l'affabilità della gente, la professionalità degli operatori e tante altre cose ancora. Beni che possono essere custoditi e valorizzati oppure erosi e distrutti.

Una destinazione potrebbe possedere un grande capitale (naturale o culturale) e non essere in grado di sfruttarlo. Oppure potrebbe svilupparsi consumando il capitale ereditato. È come una famiglia: per un po', si può mantenere invariato, e persino accrescere, il benessere materiale. Ma poi, inevitabilmente, arriva il declino. Una destinazione che non protegge l'ambiente, le tradizioni locali, la qualità del lavoro distrugge le risorse che generano benessere. Taglia l'albero della vita. Lo sviluppo, per essere durevole, deve preservare, e se possibile accrescere, il capitale ereditato. Altrimenti è uno sviluppo effimero, transeunte, non sostenibile.

E così arriviamo alla nostra terza e ultima parola: sostenibilità. Nel *Rapporto Brundtland*, approvato dalle Nazioni Unite nel 1987, si dice che lo sviluppo economico è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità delle generazioni future di appagare i propri bisogni. L'anno dopo, nel 1988, la World Tourism Organization (WTO) declina l'idea in ambito turistico: lo sviluppo turistico è sostenibile se soddisfa i bisogni dei residenti e visitatori di oggi senza compromettere le possibilità dei residenti e visitatori di domani⁵.

In concreto, operativamente, lo sviluppo turistico è sostenibile se le generazioni presenti consegnano alle generazioni future un capitale integro. La sostenibilità, in questa accezione, è stata intesa, quasi esclusivamente, come declinazione di un principio di equità intergenerazionale. Ma, in tempo di crisi, potrebbe prevalere la tentazione di rifugiarsi in un prudente egoismo rinviando a momenti migliori la cura degli interessi delle future generazioni.

Il fatto è che il capitale è importante anche per le generazioni presenti. Una destinazione che protegge l'ambiente, migliora la qualità di vita dei residenti, tutela le identità locali, riduce lo spreco di risorse energetiche è non solo più sostenibile nel futuro ma anche più compe-

⁵ Sul tema della sostenibilità turistica, cfr. Romei, 2008; Confalonieri, 2008; Varra - Buzzigoli - Martelli, 2010.

titiva nel presente. La sostenibilità è cioè un *driver* di competitività. I turisti, sempre di più, sceglieranno e premieranno destinazioni sostenibili. Come hanno scritto Ritchie e Crouch (2003: 9): «Competitiveness without sustainability is illusory».

In breve, la competitività sostenibile, durevole, è la capacità di generare un elevato o crescente benessere per residenti e turisti salvaguardando il capitale della destinazione.

3. UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE: I PILASTRI DI NECSTOUR

«Se non puoi misurare un fenomeno», recita un celebre aforisma dell'economia aziendale contemporanea, «non puoi neppure gestirlo». «Science is measurement», recitava un altro celebre motto coniato nel 1933 dai fondatori dell'*Econometric Society*.

Nella nostra epoca si è radicata la convinzione che solo ciò che è misurabile è scientificamente fondato e può essere gestito con i canoni della ragione umana. Misurare non è sbagliato. Anzi, quando è possibile, è utile per migliorare la conoscenza di fenomeni, naturali e sociali, che vorremmo dominare. Ma dovremmo essere consapevoli che la misurazione è sempre parziale e non può esaurire la conoscenza dei fenomeni indagati.

Negli ultimi anni sono stati elaborati diversi metodi di calcolo della competitività e sostenibilità di imprese e territori. Il World Economic Forum pubblica annualmente un Report sulla competitività dei sistemi economici nazionali costruito sulla base di 14 Pillars che misurano, con un set di indicatori statistici, il livello di sicurezza, l'efficacia della regolamentazione, l'efficienza della pubblica amministrazione, la qualità e i prezzi dei servizi, il capitale disponibile e altre dimensioni. La stessa tecnica è stata utilizzata per elaborare un *Travel & Tourism Competitiveness Index*. Tra i *driver* della competitività figura la sostenibilità, ma è ristretta alla sfera ambientale. Si tratta, cioè, di una competitività senza sostenibilità (o a sostenibilità limitata). Nel 2011 il World Economic Forum ha proposto, per la prima volta, un metodo di calcolo della «com-

petitività sostenibile» considerando tutte le dimensioni della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Il *New Sustainable Competitiveness Index* resta, tuttavia, un metodo di valutazione valido soprattutto per comparare le *performances* di sistemi economici nazionali⁶.

Vi sono stati poi studiosi che hanno cercato di misurare la sostenibilità dello sviluppo turistico ricorrendo a tecniche di analisi originariamente elaborate e sperimentate in altri ambiti disciplinari: la capacità di carico (*carrying capacity*) e cioè il numero massimo di turisti che una località può ospitare senza compromettere il proprio capitale territoriale e l'impronta ecologica (*ecological footprint*) ovvero il consumo umano di risorse naturali rispetto all'ammontare di risorse disponibili (rinnovabili). Si tratta, in questi casi, di una sostenibilità senza competitività⁷.

Nell'ottobre 2007 la Commissione Europea approva l'importante Comunicazione *Agenda for a sustainable and competitive European tourism*⁸.

Nel giugno 2009, sulla scia di quel documento, tre Regioni europee – Catalogna, PACA e Toscana – fondano NECSTouR (Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism), un'associazione senza scopi di lucro che unisce Regioni, università, imprese impegnate nel turismo europeo. Lo scopo è promuovere un dialogo sociale tra tutti gli *stakeholders*, pubblici e privati, per comporre un'offerta turistica integrata, sostenibile e competitiva⁹.

NECSTouR declina l'idea di competitività sostenibile in dieci grandi obiettivi – desunti dall'Agenda europea – misurabili attraverso un set di indicatori statistici che dovrebbero essere elaborati sulla base di dati già disponibili negli istituti di ricerca e nelle sedi amministrative di piccole e grandi località.

⁶ Cfr. World Economic Forum, 2011a, cap. 1.2; 2011b.

⁷ Cfr. Bimonte - Punzo, 2003 e per una rassegna della recente letteratura Magliulo, 2010.

⁸ Cfr. Commission of the European Communities, 2007 e Unione Europea, 2007. Si veda anche la Comunicazione in cui è tracciata la strategia volta a mantenere l'Europa prima destinazione al mondo per numero di arrivi: European Commission, 2010. Il tema della sostenibilità riguarda ormai anche il continente africano, cfr. Bianchini *et al.*, 2009.

⁹ Sul modello NECSTouR, cfr. Varra, 2012.

I dieci obiettivi (Pilastrini) sono:

- Limitare l'impatto ambientale dei trasporti.
- Accrescere la qualità di vita dei residenti.
- Accrescere la qualità del lavoro.
- Destagionalizzare i flussi turistici.
- Tutelare il patrimonio culturale.
- Tutelare il patrimonio ambientale.
- Tutelare l'identità delle destinazioni.
- Ridurre e ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e in particolare dell'acqua.
- Ridurre e ottimizzare i consumi di energia.
- Ridurre e gestire i rifiuti.

Gli indicatori statistici dovrebbero costituire il nucleo centrale di un sistema informativo a supporto delle decisioni del *destination management*. La Regione Toscana ha già avviato la costituzione di una Rete di Osservatori Turistici di Destinazione che vede impegnate istituzioni locali, università e operatori turistici. Il gruppo di lavoro sta raccogliendo e selezionando una serie di indicatori statistici per costruire un sistema informativo integrato che, una volta ultimato, consentirà di monitorare e comparare nel tempo la competitività sostenibile di destinazioni multiformi: dalla montagna di Abetone alle terme di Montecatini¹⁰.

NECSTouR può potenzialmente diventare una grande rete che unisce le diverse destinazioni europee. Vi sono tuttavia dei limiti di cui occorre essere consapevoli. I dieci obiettivi sono certamente *driver* di una competitività sostenibile. Una destinazione turistica, nella misura in cui riesce a limitare l'impatto ambientale dei trasporti, ad accrescere la qualità di vita dei residenti e del lavoro, a destagionalizzare i flussi turistici e a conseguire gli altri obiettivi, diventa – come abbiamo già visto – non solo più sostenibile nel futuro ma anche più competitiva nel presente. Quelli elencati sono però soltanto alcuni dei fattori di competitività e sostenibilità di un territorio. Una destinazione potrebbe aver conseguito i dieci obiettivi e non essere competitiva, e subire un declino economico. La competitività dipende anche da altri fattori. Dipende,

¹⁰ Sull'impiego delle statistiche e degli indicatori nell'ambito del turismo, cfr. WTO, 2004 [2009]; Antolini - Boccella, 2011; Antolini, 2012; Leoni - Petrei, 2012; Varra, 2012.

per esempio, dalla sicurezza dei luoghi o dalla qualità e dai prezzi dei beni e servizi offerti. Gli indicatori proposti da NECSTouR sono utili e interessanti. Si è fatto, anzi, un pregevole lavoro per collegare obiettivi e indicatori. Ma, per alcuni obiettivi vi sono tanti indicatori, per altri pochi e non tutti sono veri indicatori.

La mia proposta è semplice: aggiungere un undicesimo Pilastro – la competitività di prezzo – e selezionare di più gli indicatori.

Un indicatore, come noto, è un rapporto tra due dati statistici. Il rapporto può mettere a confronto fenomeni diversi tra cui sussiste un nesso logico oppure lo stesso fenomeno in momenti diversi di tempo¹¹.

Gli indicatori del primo tipo sono di composizione, coesistenza e derivazione (Grassini, 2012).

Un «rapporto di composizione» mette a confronto una parte col tutto. Per esempio, potremmo essere interessati a conoscere la percentuale di arrivi italiani (o stranieri) sul totale degli arrivi o la percentuale degli occupati nel settore turistico sul totale degli occupati:

$$\text{Percentuale arrivi italiani} = \frac{N. \text{ arrivi italiani}}{N. \text{ totale arrivi}} \times 100$$

Un «rapporto di coesistenza» mette a confronto due fenomeni che coesistono e sono parti di un tutto. Dire che vi sono state 2 milioni di presenze in una località non significa nulla se quel dato non è rapportato al numero di residenti. Per una destinazione di media dimensione sarebbe un successo, per una grande un fallimento. L'indicatore che misura la pressione turistica di una località è un rapporto di coesistenza che compara le presenze dei turisti con il numero dei residenti:

$$\text{Tasso di turisticità} = \frac{\text{Presenze turisti}}{\text{Numero residenti}} \times 100$$

Un «rapporto di derivazione» mette a confronto fenomeni connessi. Potremmo essere interessati a conoscere il numero di piste ciclabili di una località. Dire che vi sono 40 Km² di piste non significa nulla. Per Cambridge potrebbero essere molti, per Londra pochi. Occorre relazionare quel dato con i Km² del territorio comunale. L'indicatore seguente è un

¹¹ Cfr. Grassini, 2012 e Pasetti, 2002.

rapporto di derivazione (in particolare di densità) che mette a confronto l'estensione delle piste ciclabili con l'estensione del territorio comunale di una destinazione:

$$\text{Densità delle piste ciclabili} = \frac{\text{Km}^2 \text{ di piste ciclabili}}{\text{Km}^2 \text{ di territorio comunale}} \times 100$$

Gli indicatori del secondo tipo sono «rapporti di incremento» e servono a misurare le variazioni relative di un fenomeno nel tempo. Vogliamo sapere se continua o si arresta l'erosione delle spiagge o il consumo del suolo oppure se aumenta o si riduce il numero di arrivi e presenze. Il modo più semplice è calcolare la variazione percentuale. Ma può essere insufficiente. Un anno potremmo avere un forte decremento degli arrivi e gli anni successivi leggeri incrementi e non capire se e quando si è tornati ai livelli pre-crisi. Un modo più efficace è calcolare i numeri indice.

Un numero indice è un rapporto tra due grandezze: una, posta al denominatore, riferita ad un anno base (AB) e l'altra, posta al numeratore, riferita ad un anno considerato (AC).

$$I_{AB, AC} = \frac{\text{Valore AC}}{\text{Valore AB}} \times 100$$

I numeri indice permettono di calcolare la variazione percentuale rispetto sia all'anno precedente che all'anno base e cioè consentono di sapere, in ogni istante, se e quanto è cambiato il fenomeno preso in esame¹².

Siamo tutti consapevoli che gli obiettivi della competitività sostenibile si riferiscono a fenomeni complessi che possono essere misurati solo in parte. La stessa competitività di prezzo di una destinazione dovrebbe tener conto, in modo comparato, del prezzo di tutti i beni e servizi richiesti durante un'esperienza turistica: intermediazione, trasporto, ospitalità, ristorazione ... (OECD, 2011: 52-55). Ma raramente sono disponibili tutti i dati necessari.

¹² Supponiamo, per esempio, che nel 2009 il capitale naturale di una destinazione montana comprendesse 3.000 ha di boschi e parchi naturali. Nel 2010, a causa di un incendio, l'area si è ridotta a 2.900 ha e nel 2011, grazie all'apertura di un nuovo parco naturale, è salita a 3.100 ha. Nel 2011 la destinazione registra un incremento di capitale naturale del 7,29% rispetto all'anno precedente ma solo del 3% rispetto all'anno base (2009):

$$I_{2009, 2009} = \frac{3.000}{3.000} \times 100 = 100 \quad I_{2009, 2010} = \frac{2.900}{3.000} \times 100 = 96 \quad I_{2009, 2011} = \frac{3.100}{3.000} \times 100 = 103$$

Tab. 1
Obiettivi e indicatori della competitività sostenibile.

PILASTRI / OBIETTIVI	INDICATORI
1. Limitare l'impatto ambientale dei trasporti	a. Emissioni di CO ₂ (numero indice) b. Km ² piste ciclabili / Km ² territorio comunale c. N. mezzi di trasporto pubblici ecologici / Totale mezzi di trasporto pubblici
2. Accrescere la qualità di vita dei residenti	a. Arrivi / Km ² b. Presenze / Residenti c. (Residenti + Presenze) / Km ²
3. Accrescere la qualità del lavoro	a. Occupati nel turismo per genere / Totale occupati (TO) nel turismo b. Occupati stagionali nel turismo / TO nel turismo c. Disoccupati nel turismo / Forza Lavoro nel turismo
4. Destagionalizzare i flussi turistici	a. Somma presenze nei 3 mesi più attivi / Somma presenze nei 3 mesi meno attivi b. TO medio dei 3 mesi più attivi / TO medio dei 3 mesi meno attivi c. Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi più attivi / Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi meno attivi
5. Tutelare il patrimonio culturale	a. N. di siti aperti al pubblico (numero indice) b. N. visitatori di siti culturali (numero indice) c. Spesa per beni culturali / Spesa totale comunale
6. Tutelare il patrimonio ambientale	a. N. di imprese con certificazioni ambientali / Totale imprese b. N. di imprese turistiche con certificazioni ambientali / Totale imprese turistiche c. Aree verdi soggette a tutela / Totale della superficie comunale
7. Tutelare l'identità delle destinazioni	a. N. certificazioni territoriali (numero indice) b. N. annuale di eventi che valorizzano le tradizioni locali (numero indice) c. N. progetti di filiera corta (numero indice)
8. Ridurre e ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e in particolare dell'acqua	a. Consumo idrico / (Residenti + Presenti) b. Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Perdita totale della rete idrica (numero indice)
9. Ridurre e ottimizzare i consumi di energia	a. Consumo energia elettrica in Kwh / (Residenti + Presenti) b. Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Energia rinnovabile / Fabbisogno energetico
10. Ridurre e gestire i rifiuti	a. Produzione di rifiuti / (Residenti + Presenti) b. Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi più attivi / Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi meno attivi c. Rifiuti riciclati / Totale rifiuti
11. Accrescere la competitività di prezzo	a. Prezzo medio strutture alberghiere per classe (numero indice) b. Prezzo medio strutture extralberghiere per tipologia (numero indice) c. Prezzo medio servizi di ristorazione (numero indice)

Gli indicatori, a mio giudizio, dovrebbero essere selezionati sulla base di tre semplici criteri. Dovrebbero essere significativi, disponibili e comparabili.

Nella *Tabella 1* sono elencati gli 11 obiettivi della competitività sostenibile (i 10 di NECSTouR e l'undicesimo sulla competitività di prezzo) e, per ciascuno di essi, tre indicatori scelti secondo i suddetti criteri. Si tratta soltanto di una prima approssimazione. In successive approssimazioni sarà possibile inserire nuovi obiettivi e ulteriori indicatori. Ma, intanto, questa *proxy* dovrebbe essere sufficiente per concorrere ad elaborare un sistema informativo a supporto delle decisioni strategiche che istituzioni e operatori di ogni destinazione sono chiamati a compiere.

4. UN MODELLO DI PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE: LA «BALANCED SCORECARD»

Esistono diversi modelli di programmazione territoriale. Tutti, più o meno, tentano di rispondere a tre correlate domande: dove siamo, dove vogliamo andare, come possiamo raggiungere la meta desiderata¹³.

La *Balanced Scorecard* (BSC) è uno di questi modelli. Il suo pregio principale è quello di costringere il management ad elaborare una *vision* e a tradurla in una dettagliata strategia articolata in obiettivi, indicatori, azioni e monitoraggio¹⁴.

A partire dagli anni Novanta, la BSC è stata applicata con successo in molte aziende private. Poi è stata sperimentata anche in alcune organizzazioni pubbliche e non profit¹⁵. Infine si è tentato di estenderla alle destinazioni turistiche. In una ricerca del 2002, promossa dalla Commissione Europea, viene proposto uno schema che purtroppo non ha avuto seguito¹⁶.

¹³ Cfr. Godfrey - Clarke, 2000 [2002]; Martini, 2005; Caroli, 2006; WTO, 2007; Presenza, 2007; Lozato-Giotart - Balfet, 2007 [2009].

¹⁴ Cfr. Kaplan - Norton, 1996 [2007], 2004.

¹⁵ Cfr. Liberatore, 2001; De Marco - Salvo - Lanzani, 2002; Bach - Ravaioli, 2007; Tonchia, 2009.

¹⁶ Cfr. European Commission, 2002. Un recente, interessante, tentativo di applicare la BSC alla Regione Sicilia è quello di Canova - Pezzano, 2012.

Nella versione originaria, pensata per aziende private orientate all'obiettivo della massimizzazione del profitto, la BSC è costruita intorno a quattro prospettive, ciascuna definita da una domanda cruciale, che ruotano intorno, e sono funzionali, alla visione e alla strategia formulate dal management (Fig. 1).

Il modello di programmazione territoriale che qui presento si ispira alla BSC ed è articolato in tre fasi.

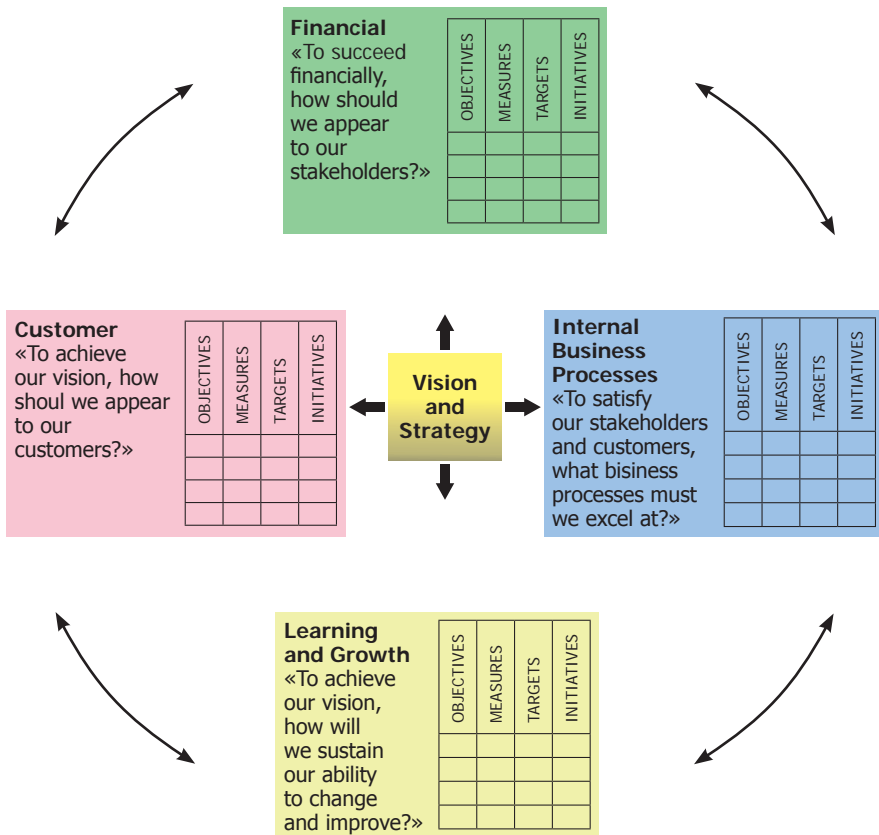


Fig. 1
Balanced Scorecard.

Il primo passo che il *destination management* dovrebbe compiere è disegnare una «mappa strategica» e cioè definire un'ipotesi di sviluppo fissando relazioni di causa/effetto tra diverse variabili o prospettive. La nostra ipotesi, più che plausibile, è che lo sviluppo dipenda dalla competitività sostenibile della destinazione.

Si tratta, allora, di tracciare il sentiero di sviluppo che la destinazione intende percorrere.

Il punto di partenza è un'analisi delle risorse disponibili. Dobbiamo chiederci: la destinazione dispone di un capitale turistico? Possiede attrazioni naturali, artistiche o culturali? Se non ha nulla, o ha poco, difficilmente potrà avere successo. Ma tutti hanno qualcosa. In tutti c'è un *genius loci* che merita di essere scoperto e conosciuto.

La domanda successiva diventa allora: la destinazione impiega in modo efficiente le risorse disponibili offrendo beni e servizi turistici di qualità? La destinazione potrebbe disporre di ingenti risorse – naturali, artistiche o culturali – e non essere in grado di trasformarle in attraenti beni e servizi per il mercato. Oppure potrebbe produrre beni di scarsa qualità.

Il problema si sposta e solleva un altro interrogativo: i turisti sono soddisfatti dei beni e servizi offerti dalla destinazione? Potrebbero esserlo e tuttavia preferire altre destinazioni che considerano migliori dal punto di vista della qualità e/o dei prezzi.

Occorre allora chiedersi: la destinazione, in concorrenza con località rivali, attrae il numero di turisti desiderato preservando il capitale territoriale? Si tratta, infatti, di programmare uno sviluppo sostenibile che massimizzi il benessere di residenti e turisti salvaguardando le risorse disponibili.

Infine: la destinazione genera un elevato o crescente benessere per residenti e turisti tale da poter finanziare gli investimenti necessari per conservare il capitale? Se, infatti, il turismo crea reddito e occupazione allora vi sarà la disponibilità e la possibilità di valorizzare il capitale che genera quel benessere.

Riassumo, per comodità del lettore, le cinque prospettive di uno sviluppo competitivo e sostenibile delle destinazioni turistiche.

- *Prospettiva delle risorse*: La destinazione dispone di un capitale turistico?
- *Prospettiva dell'offerta*: La destinazione impiega in modo efficiente le risorse disponibili offrendo beni e servizi turistici di qualità?

- *Prospettiva della domanda*: i turisti sono soddisfatti dei beni e servizi offerti dalla destinazione?
- *Prospettiva della competitività sostenibile*: La destinazione, in concorrenza con località rivali, attrae il numero di turisti desiderato preservando il capitale territoriale?
- *Prospettiva della performance*: La destinazione genera un elevato o crescente benessere per residenti e turisti tale da poter finanziare gli investimenti necessari per conservare il capitale?

Ed ecco la «mappa strategica» che traccia il sentiero dello sviluppo (Fig. 2):

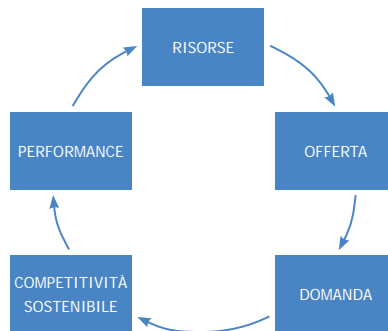


Fig. 2
Mappa strategica.

Il secondo passo che il *destination management* dovrebbe compiere è rispondere alle cinque domande. Dovrebbe cioè costruire un sistema informativo e determinare il posizionamento della destinazione all'interno del mercato di riferimento. Si tratta di un'operazione tutt'altro che semplice. Qui si vogliono fornire soltanto alcune indicazioni di metodo.

Cominciamo dalle risorse. Il capitale turistico è l'insieme delle risorse necessarie per comporre un'offerta di beni e servizi turistici. Comprende il capitale naturale, artistico, culturale, intellettuale, infrastrutturale. Si misura con un sistema di indicatori analogo a quello presentato in precedenza. La *Tabella 2* offre una esemplificazione di come sia possibile misurare il capitale turistico¹⁷.

¹⁷ Sugli indicatori che misurano la qualità di aria e acqua, cfr. ARPAT Toscana, 2012.

Tab. 2
La Prospettiva delle risorse.

RISORSE	INDICATORI DI RISULTATO
CAPITALE NATURALE	
Qualità dell'aria	Media annuale polveri ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) / Media regionale Media annuale ossido di azoto ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) / Media regionale Media annuale ozono ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) / Media annuale
Qualità dell'acqua	N. corsi d'acqua con raggiungimento obiettivo ecologico europeo / N. corsi d'acqua Km aree di balneazione con classificazione europea buona-eccellente / Km totali aree balneazione
Boschi e parchi	Totale verde in ha (numero indice)
CAPITALE CULTURALE E ARTISTICO	
Siti Unesco	N. siti destinazione / N. siti Regione
Chiese e monumenti	N. Chiese e monumenti destinazione / N. Chiese e monumenti regione
Musei e siti culturali	N. musei e siti culturali destinazione / N. musei e siti culturali regione
CAPITALE INTELLETTUALE	
Umano	Diplomati scuole secondarie / Residenti
Sociale e relazionale	N. iscritti ad associazioni sportive, ricreative, culturali, politiche, di volontariato / Residenti <i>oppure</i> N. associazioni (numero indice)
CAPITALE INFRASTRUTTURALE	
Trasporti	Tempi di percorrenza media (in auto, treno, aereo) dalla/e principale/i città di riferimento (numero indice)
Impianti sportivi	N. impianti (numero indice)

Passiamo all'offerta. La tipica filiera turistica comprende servizi di intermediazione, trasporto, ospitalità, con un *core service* che distingue molte destinazioni: i musei nelle città d'arte, gli stabilimenti balneari nelle località di mare, le stazioni sciistiche nelle destinazioni montane ecc. (Tab. 3).

Tab. 3
La Prospettiva dell'offerta.

OFFERTA TURISTICA	INDICATORI DI RISULTATO
Intermediazione	N. agenzie (numero indice) N. siti web (numero indice)
Trasporto	Tempi di percorrenza media (in auto, treno, aereo) dalla/e principale/i città di riferimento (numero indice)
Ospitalità	N. posti letto / Residenti N. posti letto / Km ² N. imprese turistiche / Totale imprese N. imprese ricettive / Totale imprese turistiche N. alberghi / Totale imprese ricettive N. alberghi 3-4-5 stelle / Totale alberghi Prezzo medio alberghi 3-4-5 stelle / Prezzo medio regione
Core service	Km di piste (numero indice) Km di tracciati (numero indice) N. impianti di risalita (numero indice) <i>oppure</i> N. musei aperti al pubblico (numero indice) N. itinerari turistici organizzati (numero indice) ...

Tab. 4
La Prospettiva della domanda.

DOMANDA TURISTICA	INDICATORI DI RISULTATO
Livello	Arrivi / Residenti Presenze / Residenti Permanenza media destinazione / Permanenza media regionale
Stagionalità	N. massimo di presenze mensili / N. minimo di presenze mensili
Segmentazione	Presenze italiani / Presenze totali Presenze leisure / Presenze totali Presenze anziani / Presenze totali
Soddisfazione	Indagini campionarie
Trend	Indagini campionarie

Tab. 5
La Prospettiva della competitività sostenibile.

COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE	INDICATORI DI RISULTATO
Limitare l'impatto ambientale dei trasporti	Emissioni di CO ₂ (numero indice) Kmq piste ciclabili / Kmq territorio comunale N. mezzi di trasporto pubblici ecologici / Totale mezzi di trasporto pubblici
Accrescere la qualità di vita dei residenti	Arrivi / Kmq Presenze / Residenti (Residenti + Presenze) / Kmq
Accrescere la qualità del lavoro	Occupati nel turismo per genere / Totale occupati (TO) nel turismo Occupati stagionali nel turismo / TO nel turismo Disoccupati nel turismo / Forza Lavoro nel turismo
Destagionalizzare i flussi turistici	Somma presenze nei tre mesi più attivi / Somma presenze nei 3 mesi meno attivi TO medio dei 3 mesi più attivi / TO medio dei 3 mesi meno attivi Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi più attivi / Prezzi medi alberghieri nei 3 mesi meno attivi
Tutelare il patrimonio culturale	N. di siti aperti al pubblico (numero indice) N. visitatori di siti culturali (numero indice) Spesa per beni culturali / Spesa totale comunale
Tutelare il patrimonio ambientale	N. di imprese con certificazioni ambientali / Totale imprese N. di imprese turistiche con certificazioni ambientali / Totale imprese turistiche Aree verdi soggette a tutela / Totale della superficie comunale
Tutelare l'identità delle destinazioni	N. certificazioni territoriali (numero indice) N. annuale di eventi che valorizzano le tradizioni locali (numero indice) N. progetti di filiera corta (numero indice)
Ridurre e ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e in particolare dell'acqua	Consumo idrico / (Residenti + Presenti) Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo idrico pro-capite nei 3 mesi meno attivi Perdita totale della rete idrica (numero indice)
Ridurre e ottimizzare i consumi di energia	Consumo energia elettrica in Kwh / (Residenti + Presenti) Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi più attivi / Consumo energetico pro-capite nei 3 mesi meno attivi Energia rinnovabile / Fabbisogno energetico
Ridurre e gestire i rifiuti	Produzione di rifiuti / (Residenti + Presenti) Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi più attivi / Produzione di rifiuti pro-capite nei 3 mesi meno attivi Rifiuti riciclati / Totale rifiuti
Accrescere la competitività di prezzo	Prezzo medio strutture alberghiere (numero indice) Prezzo medio strutture extralberghiere (numero indice) Prezzo medio servizi di ristorazione (numero indice)

La domanda turistica è solitamente instabile, fortemente segmentata e *price-sensitive*. Per esaminare, sulla base dei dati disponibili, almeno ad alcuni aspetti essenziali dovremmo stimare il livello, la stagionalità e la segmentazione della domanda locale e, con periodiche indagini campionarie, monitorare il grado di soddisfazione di residenti e turisti e le tendenze di medio termine (Tab. 4).

I turisti potrebbero essere pienamente soddisfatti dei servizi offerti e, ciò nonostante, preferire altre destinazioni. Un sistema informativo completo dovrebbe consentire di effettuare un *benchmarking* con destinazioni rivali e capire quali sono i fattori critici. Per esempio, comparando i valori assoluti e i numeri indici ci si potrebbe accorgere che altrove stanno riducendo le emissioni di CO₂ o incrementando lo stock di capitale naturale.

La competitività sostenibile è misurata con gli undici Pilastri illustrati nel precedente paragrafo e riposti nella *Tabella 5*.

Infine, l'impatto del turismo si valuta essenzialmente in termini di contributo al reddito, all'occupazione e all'inflazione dell'economia locale (Tab. 6).

Tab. 6
La Prospettiva della performance.

PERFORMANCE	INDICATORI DI RISULTATO
Reddito residenti	PIL turismo / PIL destinazione <i>oppure</i> Presenze / Residenti
Occupazione residenti	Occupati turismo / Totale occupati <i>oppure</i> Occupati alberghiero / Totale occupati
Inflazione locale	Inflazione destinazione / Inflazione regionale <i>oppure</i> Prezzo medio alberghi locali / Prezzo medio alberghi regione

A questo punto il *destination management* dovrebbe essere in grado di abbozzare una risposta alle cinque domande.

Prospettiva delle risorse: i valori assoluti e i numeri indici dovrebbero consentire di effettuare una stima, un monitoraggio diacronico e una comparazione sincronica con destinazioni rivali.

Prospettiva dell'offerta: gli *stakeholders* dovrebbero innanzitutto chiedersi se le risorse disponibili sono integralmente utilizzate, se cioè la destinazione presenta un *output gap* tra offerta potenziale ed offerta effettiva: vi sono Chiese, monumenti, parchi, siti archeologici chiusi al pubblico? Vi sono aree degradate? Vi sono spiagge abbandonate?

Prospettiva della domanda: gli indicatori selezionati possono offrire utili indici per misurare la pressione turistica, il tasso di stagionalità ed il livello di soddisfazione dei visitatori.

Prospettiva della competitività sostenibile: per ogni Pilastro si può fare un monitoraggio con se stessi e una comparazione con altri.

Prospettiva della performance: gli *stakeholders*, pubblici e privati, dovrebbero valutare se l'apporto del turismo all'economia locale in termini di reddito, occupazione e inflazione è soddisfacente.

Con le informazioni raccolte, il *destination management* dovrebbe anche essere in grado di effettuare una *SWOT Analysis* determinando opportunità e minacce, punti di forza e di debolezza della destinazione.

Il terzo e ultimo passo consiste nella definizione di *mission*, *vision* e *strategy*. La *mission* è ciò che ci si prefigge di raggiungere. Una destinazione potrebbe decidere di ridimensionare il ruolo del turismo privilegiando altre attività oppure, come più di frequente accade, di rinnovare la propria offerta. La *vision* è una proiezione futura, un'immagine, di ciò che si vorrebbe diventare. Una destinazione montana specializzata in sport invernali potrebbe voler diventare una meta in cui è possibile praticare anche il turismo culturale. La *strategy* è un insieme coordinato di obiettivi, indicatori, azioni, monitoraggio e apprendimento strategico. Per diventare una destinazione in cui sia possibile vivere anche un'esperienza culturale potrebbe essere necessario aprire un museo sulle tradizioni locali, promuovere quell'iniziativa e trovare i finanziamenti. E poi verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti e, semmai, rimodulare i programmi in un continuo processo di apprendimento strategico.

Nelle tabelle delle cinque Prospettive occorre aggiungere altre colonne. Alla fine di ogni anno, gli *stakeholders* tracciano un bilancio sociale dell'anno trascorso e si pongono nuovi obiettivi, che possono riguardare la manutenzione o l'ampliamento del capitale esistente oppure l'erogazione di nuovi servizi, una campagna di comunicazione, un'azione a tutela dell'identità locale ecc.

Per restare all'esempio, supponiamo che la destinazione montana avesse programmato di aprire un museo sulle tradizioni locali e che, per mancanza di fondi, non sia stato possibile realizzare l'opera. In sede di bilancio sociale, gli *stakeholders* decidono di partecipare ad una *Call* europea per finanziare il progetto museale e ampliare l'offerta di turismo culturale. Nella Prospettiva delle risorse sono registrati questi atti (*Tab. 7*).

Analogamente, compilando le altre tabelle, si avrà un quadro aggiornato e comparato della situazione economica in cui la destinazione si trova e delle prospettive che persegue.

5. CONCLUSIONI

Riassumiamo quanto abbiamo visto.

La destinazione, piccola o grande, *corporate* o *community*, è il vero prodotto che il turista sceglie, apprezza o scarta. Nelle destinazioni *community* il prodotto può essere composto solo attraverso un paziente dialogo sociale tra tutti gli *stakeholders*. La destinazione è durevolmente competitiva, cioè sostenibile, se assicura un elevato o crescente benessere a residenti e turisti preservando il capitale territoriale. Tra competitività e sostenibilità non sorgono *trade-offs*. Anzi, la sostenibilità è un *driver* di competitività.

Gli studiosi hanno elaborato diversi metodi per misurare la competitività, la sostenibilità e la competitività sostenibile dei territori. La nostra proposta è di riprendere e integrare l'approccio di NECSTouR aggiungendo, ai dieci pilastri di competitività sostenibile, un undicesimo pilastro relativo alla competitività di prezzo e selezionando maggiormente gli indicatori statistici che fungono da misuratori degli obiettivi perseguiti.

Tab. 7
La Prospettiva delle risorse di una destinazione montana.

RISORSE	TARGET ATTESO	INDICATORI DI RISULTATO	ANALISI CAUSE	OBIETTIVI	TARGET PROGRAMMATO	AZIONI
CAPITALE NATURALE						
Qualità dell'aria						
Qualità dell'acqua						
Boschi e parchi						
CAPITALE CULTURALE E ARTISTICO						
Siti Unesco						
Chiese e monumenti	1 museo sulle tradizioni locali	0 musei	Mancanza fondi	Potenziare offerta culturale	1 museo sulle tradizioni locali	Partecipare all'EU
Musei e siti culturali						
CAPITALE INTELLETTUALE						
Umano						
Sociale						
Relazionale						
CAPITALE INFRASTRUTTURALE						
Trasporti						
Impianti sportivi						

Gli studiosi hanno anche elaborato diversi modelli di programmazione territoriale. Qui è stato proposto un modello che si ispira alla *Balanced Scorecard* e recepisce il sistema di indicatori della competitività sostenibile elaborato da NECSTouR.

Un semplice modello di programmazione territoriale è un utile strumento per misurare e monitorare la *performance* delle destinazioni turistiche e orientare il dialogo sociale tra gli *stakeholders*. Ma senza mai dimenticare il monito di Shakespeare, procedendo con la necessaria gradualità e con la consapevolezza che la realtà è sempre più grande di tutte le nostre misurazioni.

6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Antolini, F. (2012). *Rilevanza dei dati contabili per la governance del turismo*, in Atti della IV Riunione Scientifica della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR), a cura di L. Picciotto e M. Ruisi, Roma, Aracne, 51-78.
- Antolini, F. - Boccella, N. (2011). Paradigmi di valutazione della spesa pubblica: analisi a livello regionale del settore turistico (2000-2009), *Rivista di Scienze del Turismo* 3: 77-95.
- ARPAT Toscana (2012). *Annuario 2012 dei dati ambientali*, Firenze, Regione Toscana.
- Bach, V. - Ravaioli, P. (2007). *Pianificazione strategica e Balanced Scorecard negli enti locali*, Milano, Franco Angeli.
- Bianchini, F. et al. (2009). *Esperienze nel continente africano. Il turismo come strumento di sviluppo sostenibile locale*, Roma, CISU.
- Bimonte, S. - Punzo, L.F. (2003) (a cura di). *Turismo, sviluppo economico e sostenibilità: teoria e pratica*, Siena, Edizioni dell'Università.
- 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, Roma, Aracne, 527-544.
- Caroli, M.G. (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, Franco Angeli.

- Commission of the European Communities (2007). *Agenda for a sustainable and competitive European tourism*, Bruxelles.
- Confalonieri, M. (2008). *Il turismo sostenibile*, Torino, Giappichelli.
- Della Corte, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam.
- De Marco, M. - Salvo, V. - Lanzani, W. (2002). *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, Milano, Franco Angeli.
- Demi, G. (2010/2011). *I distretti turistici. Teorie e casi di studio*, Tesi di laurea, Università degli Studi di Firenze, Facoltà di Economia, Anno Accademico 2010/2011.
- European Commission (2002). *Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices*, Luxembourg.
- European Commission (2010). *Europe, the world's No 1 tourist destination – A new political framework for tourism in Europe*, Bruxelles.
- Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill.
- Godfrey, K. - Clarke, J. (2000 [2002]). *Manuale di Marketing territoriale per il turismo*, Firenze, Le Monnier.
- Grassini, L. (2012). *Alcune considerazioni sugli indicatori proposti*, in Varra, 2012, 173-178.
- Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (1996 [2007]). *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, a cura di A. Bubbio, Torino, Isedi.
- Kaplan, R.S. - Norton, D.P. (2004). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness – A dangerous obsession, *Foreign Affairs* 2.
- Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate, *Oxford Review of Economic Policy* 3.
- Leoni, L. - Petrei, F. (2012). *Il quadro del Regolamento Europeo sul turismo e l'evoluzione del fenomeno in Italia nell'ultimo decennio*, in Atti della IV Riunione Scientifica della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR), a cura di L. Picciotto e M. Ruisi, Roma, Aracne, 13-36.
- Liberatore, G. (2001). *Pianificazione e controllo delle aziende di trasporto pubblico locale*, Milano, Franco Angeli.
- Lozato-Giotart, J.P. - Balfet, M. (2007 [2009]). *Progettazione e gestione di sistemi turistici*, Milano, Franco Angeli.
- Magliulo, A. (2010). La sostenibilità delle destinazioni turistiche. Una rassegna della recente letteratura, *Rivista di Scienze del Turismo* 1: 197-208.

- Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli.
- OECD (2011). *Studies on tourism. Italy: review of issues and policies*, Paris.
- Pasetti, P. (2002). *Statistica del turismo*, Roma, Carocci.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*, New York, Free press.
- Presenza, A. (2007). *Destination management organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Milano, Franco Angeli.
- Ritchie, J.R.B. - Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, Oxon, UK - Cambridge, MA, CABI.
- Romei, P. (2008) (a cura di). *Turismo sostenibile e sviluppo locale*, Padova, Cedam.
- Tonchia, S. (2009). *Balanced Scorecard. Progettare e gestire il sistema aziendale di misurazione delle prestazioni*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Unione Europea (2007). *Azione per un turismo europeo più sostenibile*, Rapporto del Gruppo per la sostenibilità del turismo, Febbraio, <http://ec.europa.eu/enterprise/tourism/docs/tsg>.
- Vanhove, N. (2005). *The economics of tourism destinations*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Varra, L. (2012) (a cura di). *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa. Competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'osservatorio turistico di destinazione*, Firenze, Firenze University Press.
- Varra, L. - Buzzigoli, L. - Martelli, C. (2010). *Complex knowledge representation for the management of a competitive and sustainable tourism destination*, in Schiuma, G. - Spender, J.C. - Weir, M., *Intellectual capital in a complex business landscape*, 5th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Matera, 24-26 June 2010, 29.
- World Economic Forum (2011a). *The global competitiveness. Report 2011-2012*, Geneva.
- World Economic Forum (2011b). *The travel & tourism competitiveness. Report 2011*, Geneva.
- WTO (2004 [2009]). *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche*, trad. it. a cura della Provincia di Rimini.
- WTO (2007). *A practical guide to tourism destination management*, Madrid.

RIASSUNTO

La competitività sostenibile dei sistemi turistici è un tema che, negli ultimi anni, ha suscitato un crescente interesse di studiosi e operatori pubblici. Lo scopo di questo lavoro è portare un contributo alla elaborazione di un semplice modello di programmazione territoriale applicabile a piccole e grandi destinazioni. Il saggio è diviso in tre parti. Nella prima si cerca di stabilire, alla luce della letteratura più recente, cos'è la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche. Nella seconda si presenta un possibile sistema di misurazione. Nella terza e ultima parte si mostra come questo sistema possa essere inserito in un modello di programmazione territoriale.

Parole chiave: competitività, destinazioni turistiche, sostenibilità.