

Progettare lo sviluppo turistico. Percorso di *planning* economico-territoriale in sostenibilità

di *Maria Prezioso* *

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Essere coerenti con gli indirizzi europei. – 3. Dal concetto di Distretto turistico-culturale del sistema locale territoriale a quello di Sistema Turistico Locale: l'evoluzione della dimensione dello sviluppo territoriale turistico. – 4. Categorie interpretative e vincoli alla progettazione territoriale del turismo. – 5. La metodologia STeMA: le nuove basi della cultura del *Master Plan* di IV generazione. – 6. La necessità di un manuale. – 7. Bibliografia.

1. INTRODUZIONE

Sino a non molto tempo fa la “responsabilità” (*empowerment*) dei contenuti della pianificazione (*planning*) sembrava un tema lontano dalla progettazione dell'uso del patrimonio culturale e dal settore che, più ampiamente, lo accoglie: il turismo.

Trascurando l'impatto dei progetti sul patrimonio economico, sociale, naturale e culturale, questo concetto – richiamato oggi esplicitamente *nell'Impact Assessment* che deve precedere le scelte competitive e sostenibili, nella governance (regole), nei processi di qualità (ISO 14000), nella social corporate responsibility (SCR) applicati al turismo – si è limitato, negli anni '90, a produrre codici di condotta cui si sono ispirati gli operatori privati e pubblici, senza mai orientare una metodologia comune ed unitaria.

Rispetto a questa visione, i tour operator e l'insieme degli *stakeholder*, sono stati attori di alcune esperienze positive seppure isolate, che hanno risposto alle pressioni esterne e all'opinione pubblica introducendo misure interne e creando vere e

* *Maria Prezioso*, Professore ordinario di Geografia economica e politica e di Economia e Pianificazione del territorio, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

proprie “aree aziendali” per l’ambiente, la qualità e, oggi, anche la sicurezza, contribuendo a costruire una visione distrettuale della progettazione territoriale del turismo.

Questo capitolo, ripercorrendo criticamente i passaggi salienti dei contributi alla pianificazione turistica dell’ultimo decennio, introduce alla comprensione del modello di IV generazione orientato dalla metodologia *Sustainable Territorial environmental/economic Management Approach* – STeMA (Prezioso 2003; 2005, 2006) ed alla sua applicazione al planning turistico.

Lo STeMA crea le basi per conoscere le possibilità (domanda di piano o di *policy* o di programma o di progetto) di sviluppo competitivo dei singoli sistemi economico-territoriali, le quali dipenderanno dalla capacità che essi dimostrano ad un certo tempo di risolvere i problemi con un’offerta appropriata perché contenuta nei limiti dello sviluppo del sistema (offerta sussidiaria sostenibile), ma anche dalla performance di partenza, dal grado di innovazione e dalla componente di rischio che essi sono disposti a sostenere rispetto alla coesione raggiunta dalla base sociale, dalle imprese e dall’efficienza della classe politico-amministrativa.

Una somma di condizioni favorevoli aprono un futuro di intensa sperimentazione in questa direzione per le regioni del turismo, ed i vantaggi:

- lo sviluppo sostenibile può effettivamente generare competitività;
- lo sviluppo sostenibile crea nuovi tipi di competitività oltre la produttività, un nuovo mercato e nuovi prezzi sia a livello macro che micro;
- ogni contesto territoriale si configura per un diverso potenziale di mercato dello sviluppo, quindi per una diversa capacità competitiva;

sono indubbi per chi avrà la pazienza di ripercorrere fino in fondo, e con gli opportuni accorgimenti di scala e di integrazione verticale, il metodo di lavoro di cui la Geografia economica è promotrice. Non ultimi quelli che si possono ottenere applicando lo STeMA ai modelli politico-istituzionali ed economici sussidiari per aumentare i livelli dell’integrazione con i cittadini, con l’occupazione, con il mercato del lavoro.

2. ESSERE COERENTI CON GLI INDIRIZZI EUROPEI

Di fronte alle ipotesi d’intervento politico-strategico scaturite dalle “Dichiarazioni” di Lisbona (2000, 2003, 2005, 2007) e Gothenburg (2001), i paesi e le regioni dell’Unione Europea allargata hanno reagito in modo diverso, offrendo molte possibili interpretazioni ai concetti di competitività e sostenibilità rivisitandone la letteratura critica.

Tra il 2004 ed il 2007, i Documenti ed i Programmi Operativi di molte regioni europee, nel tentativo di coniugare simultaneamente gli obiettivi di Lisbona e Gothenburg con quelli della coesione e della “Territorial Agenda” (Lipsia, 2007), affrontano il tema dell’interazione delle scelte di politiche, per concludere che: crescita e sviluppo non sono obiettivi convergenti; una strategia globale per la competitività regionale può rivelarsi efficace solo se indipendente dalla dimensione ambientale valutandone la portata territoriale esclusivamente in termini sociali ed economici; la sostenibilità a scala globale (cambiamento climatico, salute pubblica, biodiversità, accessibilità) comporta un cambiamento di comportamento macro e microeconomico.

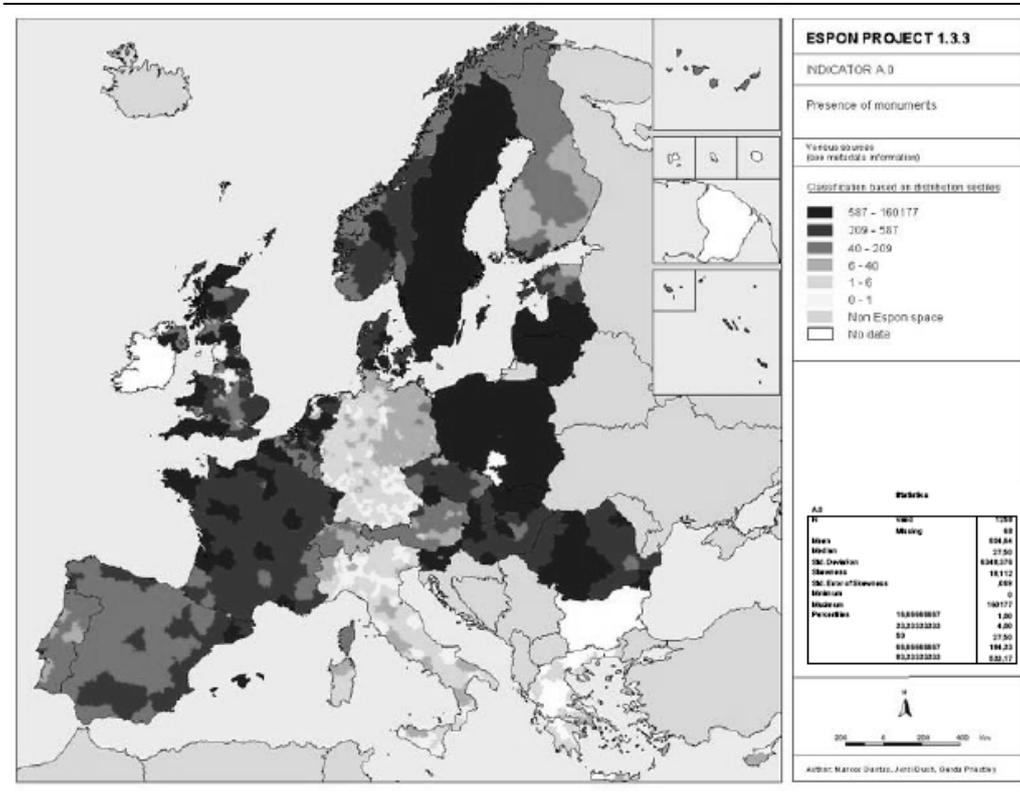
In questo quadro si colloca l’*urban/rural re-generation*, al momento uno dei temi dominanti gli indirizzi assunti dalla pianificazione per lo sviluppo dei sistemi produttivi turistici territorializzati coerentemente con quanto previsto dal *Council of Europe’s European Landscape Convention* e l’UNESCO’s “Man and Biosphere” Program.

Recenti studi (ESPON, 2006) hanno fornito due argomentazioni fondamentali in questa direzione: una “implicita” di tipo simbolico-estetico per cui il bene-patrimonio rappresenta l’identità di una popolazione e di un luogo; una “esplicita” e funzionale che impone di preservare qualitativamente il bene come risorsa strategica per uno sviluppo sostenibile e competitivo di lungo periodo attraverso il turismo.

L’esperienza degli anni ’90, che rafforza il legame tra i siti (caso UNESCO, ad esempio), il turismo, l’organizzazione urbana progettandone lo sviluppo (UNESCO-ROSTE), sviluppa numerosi asset in sede locale rispetto a nuove variabili socioeconomiche, elaborando strumenti dedicati di management basati sulla *tourist carrying capacity* e sul *tourism area life-cycle*, identificando un certo numero di *best practices* e *case scenarios*, oggi correntemente richiamati nel benchmarking degli studi di settore: Venezia, Bruges, Salisburgo, York, Granada, Nazareth.

Guardando alla Figura 1, che mostra la distribuzione di luoghi attrattori di sviluppo in Europa, si comprende perché i siti di particolare interesse turistico rientrano ormai nella più ampia accezione di *cultural heritage* – cioè come tutto ciò che contiene i segni che documentano le attività e i risultati dell’azione umana nel tempo; il prodotto e la testimonianza di tradizioni, sentimenti e tendenze spirituali diversi e del passato. I siti campani sono dunque da considerarsi un elemento essenziale della personalità di un popolo (UNESCO *World Heritage List*) –, da cui non si può prescindere quando si pianifica predittivamente perché “un prodotto della storia” assuma la valenza di “asset” turistico.

Il sito *Cultural Heritage* è perciò un indicatore degli aspetti dinamici dell’identità e dell’evoluzione di un territorio; esso ne rappresenta il carattere distintivo sia agli occhi della popolazione che ne fruisce (sviluppo locale), sia agli occhi delle imprese che vi operano, sia nel confronto tra regioni europee (competitività). Da questo punto di vista (Figura 2) una parte importante delle regioni italiane si colloca tra le aree che non hanno ancora raggiunto un equilibrato bilanciamento tra offerta/domanda di fruizione turistica; ma anzi sono considerate tra i soggetti a rischio.

Figura 1. – *Presenza di monumenti e siti in Europa (ESPON, 2006)*

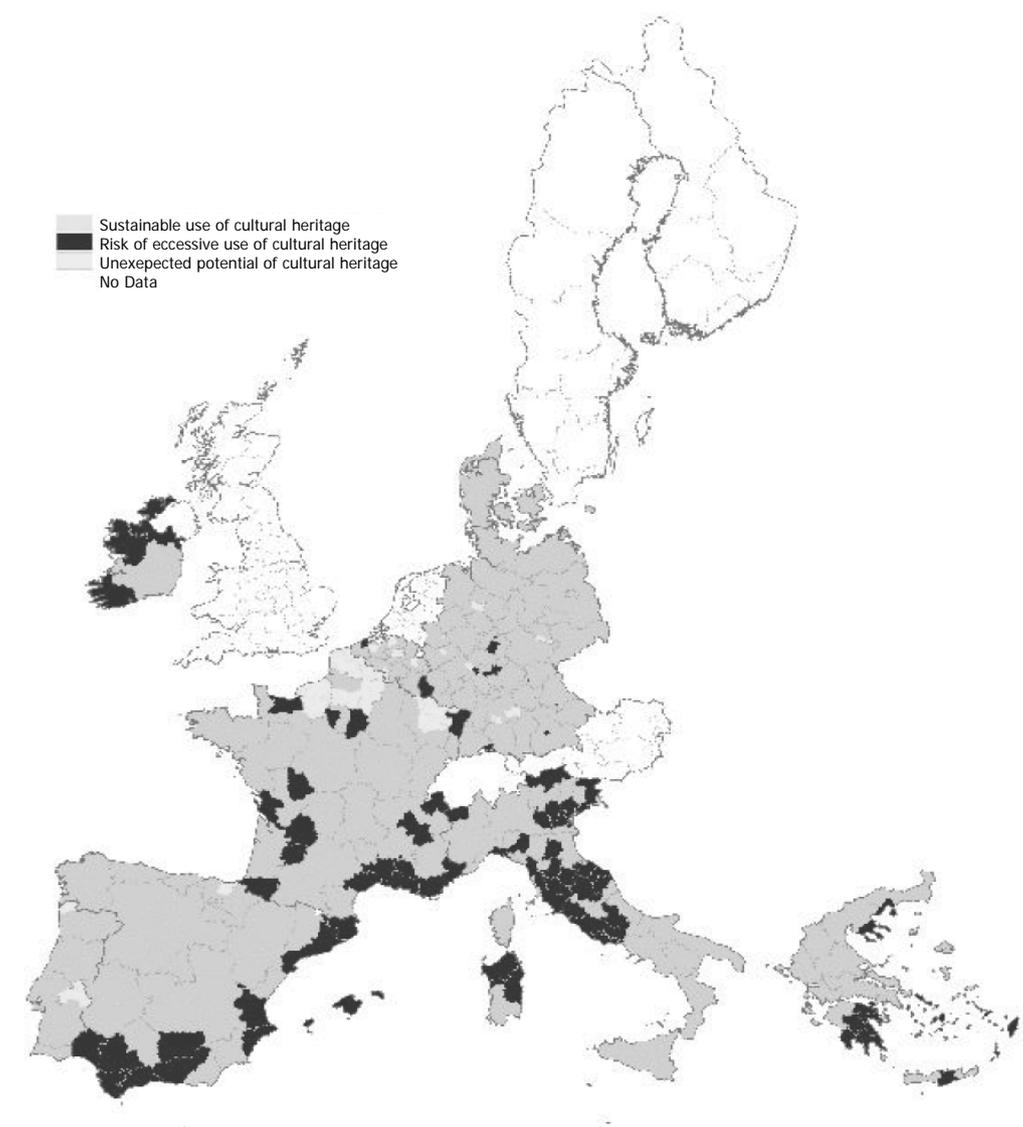
«I concetti di *cultural heritage* e d'identità culturale riportano ad una moltitudine di componenti tangibili ed intangibili», recita la più recente ricerca europea sull'argomento (Van der Borg, 2006), contribuendo ad affermare una nozione di sito-patrimonio culturale (Prezioso, 2006) non solo:

- espressione “di ieri” e “di oggi” (UNESCO, 2006) secondo una “Lista” di ben 20 tipi, o temi, cui possono essere ricondotti quelli campani;
- oggetto di restauro e conservazione;
- evidenza di diversità coesiva;
- risultato di atti creativi del passato e del presente;
- sintesi estetica;
- base per una politica di governo del territorio e di rilancio dell'economia regionale;
- ambiente nella sua accezione più ampia;

ma anche di “vettore” direttamente associato al turismo nazionale, come sostenuto anche dal *XIII Rapporto sul Turismo italiano* (2005) redatto dal Ministero dell'Eco-

nomia e dal *Rapporto Confcommercio* (2005). Da questo punto di vista il luogo diventa il nucleo strategico per lo sviluppo di sistemi turistici locali urbani/rurali regionali.

Figura 2. – *Utilizzazione sostenibile del patrimonio culturale regionale* (ESPON, 2006)



L'evidenza della relazione è, solo apparentemente immediata, poiché, sino a poco tempo fa, la cosiddetta "catena causale del turismo" e la teoria abbinata del "ciclo di vita del turismo" concentrava l'attenzione sul legame tra l'attività economica turistica e la sua potenziale capacità di stabilizzare l'economia di un paese o di una regione¹.

Sfogliando manuali e piani pubblicati sino alla metà dello scorso decennio, sono pochi, e per di più di scuola anglosassone, quelli che oltre al ciclo di vita, agli operatori, ad un'offerta funzionale, fanno riferimento ai paesaggi anche economici o all'identità urbana e rurale quali input primari nella formazione del *prodotto cultural heritage turistico* e nello sviluppo del relativo ciclo, sino all'identificazione della cosiddetta regione turistica (Bencardino, Prezioso, 2006), o dominio inclusivo del luogo, come metodologicamente verrà trattata di seguito l'ambito di pertinenza dello sviluppo turistico.

Per introdurre alla piena comprensione di questa più recente impostazione metodologica – complessa ed in continua evoluzione –, che trova una giusta seppure non definitiva attenzione:

- nella proposta di Convenzione Europea "a 25" e poi "a 27" secondo il principio dell'unificazione;
- nel nuovo Testo Unico dei Beni Culturali (D.Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137");

si suggerisce di non trascurare i riferimenti ai contributi ed alle esperienze più recenti della ricerca internazionale e nazionale sul tema; e di considerare il luogo-patrimonio culturale non solo come un insieme capace di accogliere azioni progettuali cognitive a prevalente carattere filologico-conservativo, ma anche come sintesi progettuale politico-territoriale tra elementi differenti e a volte non direttamente misurabili; i quali concorrono a rappresentare la realtà complessa, e non sempre univoca, di un territorio.

Seguendo alcune di queste indicazioni (Prezioso, 2003), paesaggio, cultura e storia sono considerati "a sistema" e unitari, in grado di consentire un'interpretazione geopolitica e geoeconomica delle unità culturali urbane e rurali; o, più praticamente, contribuire alla redazione dei relativi piani di riqualificazione economico-territoriale.

Per questo, accanto alle analisi di tipo storico-culturale che ne caratterizzano le differenze di stato alla scala locale, il tema del *sito-cultural heritage* verrà di seguito trattato al fine di individuare le linee che orienteranno lo studio di fattibilità secondo criteri di:

- identificazione delle unità territoriali di riferimento o dominio, che combinano le caratteristiche di tipo antropico-insediativo con quelle naturali, dando luogo alle

¹ Stimata in questo caso come insieme dei beni e servizi domandati dal turista durante il periodo di spostamento temporaneo, le attività intraprese, le strutture e le infrastrutture "consumate".

“unità morfo-territoriali” del *cultural heritage*, su cui si misura il livello di sostenibilità della programmazione/progettazione territoriale, come base di valutazione dei futuri progetti/programmi per la tutela, la conservazione e la valorizzazione anche economico-gestionale del sito;

– valutazione *ex ante* della domanda politico-territoriale di *restructuring* dell'identità urbana e territoriale locale rispetto ai principali indicatori rappresentativi delle attuali condizioni, restituendone una visione complessiva utile alla verifica della rispondenza delle scelte alle caratteristiche e alle vocazioni espresse dal territorio (Prezioso, 2007).

Un aiuto semplificativo all'applicazione della metodologia viene inoltre dalla stretta correlazione che lega i siti turistici al nuovo codice dei Beni Culturali². Recenti esperienze di piano hanno anticipato e sperimentato questa interpretazione, tenendo conto di un'impostazione che fonde in un'unica componente territoriale ed in un unico sistema di norme e prescrizioni di *planning* il paesaggio geografico (naturale ed antropizzato) ed il paesaggio culturale.

Il tema della pianificazione del patrimonio culturale o del progetto turistico “bene culturale” è stato affrontato dal Testo Unico (D.Lgs. n. 42/2004) anche per orientare le istituzioni responsabili (sovra e soprintendenze, regioni e province, comuni) ad adottare un più moderno approccio alla gestione (anche progettuale) di un Bene Culturale, seguendo principi ordinatori come la sostenibilità, ricorrendo alle nuove tecnologie, offrendo piani-progetto sul mercato globale e locale rispondenti a criteri multipli e multidisciplinari, anche di natura economico-finanziaria.

Sotto l'aspetto più strettamente operativo, il progetto turistico di una regione rappresenta il momento di confronto e di verifica tra scelte tecniche ed indirizzi di pianificazione in materia di politica culturale regionale.

3. DAL CONCETTO DI DISTRETTO TURISTICO-CULTURALE DEL SISTEMA LOCALE TERRITORIALE A QUELLO DI SISTEMA TURISTICO LOCALE: L'EVOLUZIONE DELLA DIMENSIONE DELLO SVILUPPO TERRITORIALE TURISTICO

Il Distretto Culturale (DC) è stato considerato in Europa uno strumento di attuazione della competitività prevista dalla *Strategia di Lisbona* (2000-2007), in quanto

² «Il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici. Sono beni culturali le cose immobili e mobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge, o in base alla legge, quali testimonianze aventi valore di civiltà. Sono beni paesaggistici gli immobili e le aree costituenti espressione dei valori storici, culturali, naturali, morfologici ed estetici del territorio, e gli altri beni individuati dalla legge o in base alla legge».

“agente” del settore turistico e più in generale della capacità imprenditoriale locale di autodeterminare il proprio modello di sviluppo.

Il ruolo della cultura nel processo di attuazione della *Strategia di Lisbona* va tuttavia al di là del turismo, acquisendo quello più ampio di “attivatore sociale”, capace di trasformare in progetto il senso collettivo dell’identità di un luogo (es. gli Uffici per Firenze, la Valle dell’Esaro in Calabria, Biella, Castelli Romani, i siti UNESCO dell’Adriatico e della Campania) (Dallari, 2007).

Nella prospettiva di Lisbona, la cultura diventa uno dei fattori che stanno all’origine della catena del valore, attraverso cui affermare ed attestare un diffuso orientamento sociale verso la *core creativity* e la *core innovation* dell’economia della conoscenza, per trasformare le città in “città dell’innovazione”.

È il caso di Faenza, distretto culturale evoluto, sistema innovativo di sviluppo locale, basato sull’economia dell’innovazione e della conoscenza, che ha sostituito al tradizionale schema distrettuale monofiliera un modello di integrazione orizzontale tra operatori appartenenti a filiere diverse, ma operanti nel mondo della cultura.

Il DC, come insieme di risorse territoriali capaci di attrarre flussi di capitale turistico, rappresenta la fisionomia unica e irripetibile di un luogo (Caserta, Pompei, ecc.) e ne diventa l’identità produttiva sotto diverse forme: dai parchi archeologici ai parchi letterari, agli itinerari enogastronomici, alla ricostruzione storica e di *living history*.

Rispetto al tradizionale modo di “fare turismo”, il DC può essere considerato come offerta di un percorso di apprendimento (il viaggio) critico-cognitivo e, allo stesso tempo, uno strumento innovativo per lo sviluppo locale.

In questo senso, il DC nasce dall’esperienza dei distretti industriali, della cui esperienza tiene conto per mitigare alcune criticità: l’estrema specializzazione e localizzazione; la scarsa apertura verso l’esterno; la bassa vocazione intersettoriale; mancanza di trasversalità. È in questo senso un mezzo per superare le forti resistenze alla settorializzazione e all’organizzazione verticale che contraddistingue ancora le amministrazioni e le imprese.

Esistono essenzialmente tre interpretazioni del distretto culturale evoluto (Dallari, 2007):

- quello basato sull’attrazione di risorse e talento esterno, che riflette in parte la teorizzazione di Richard Florida;
- quello basato sulla creazione di competenze cognitive diffuse nella popolazione (*Capability*), che trae ispirazione dall’approccio dell’economista Amartya Sen;
- quello basato sul tema della riconversione creativa delle preesistenti strutture industriali, che fa riferimento all’approccio di Michael Porter. Quest’ultimo, più vicino alla *Strategia di Lisbona*, è stato di recente integrato (Prezioso, 2007), e rappresenterà la base per il ragionamento metodologico che segue.

Tuttavia, nonostante alcune positive esperienze, resta il problema dell’integrazione progettuale e della gestione (si veda il caso delle Fondazioni bancarie, ad es. Ca-

riple), poiché i Distretti culturali (DC) si sono sviluppati in Italia in luoghi dove popolazione e imprese costruiscono un progetto comune e partecipato, territorialmente radicato.

Recentemente ai DC è stato affiancato il modello dei sistemi territoriali locali (SLoT) per la valorizzazione culturale dei luoghi che contengono potenzialità imprenditoriali distrettuali, ma necessitano di azione e pianificazione locale preventive in campo turistico; queste, attraverso la *governance* (definita anche erroneamente un *new mode of planning*), rappresentano la fase di coordinamento preliminare delle dinamiche economiche e sociali, coinvolgendo gli attori e le istituzioni locali.

Questa impostazione ha l'obiettivo di rafforzare la competitività delle singole organizzazioni e il loro legame territoriale (dimensione economica, reti interpersonali, cultura, politica, spirito di emulazione, saperi artigianali, ecc.) affinché acquistino la connotazione di distretto flessibile.

I pochi distretti turistici consolidati nel nostro Paese (ad es. Rimini) sono di fatto sistemi territoriali complessi che, pur dovendo la propria visibilità al turismo, puntano sempre più alla diversificazione; ciò che comporta includere, "a filiera", strutture finanziarie e del credito, del commercio, dell'accessibilità, per la tutela della qualità ambientale, sostenute da obiettivi di sviluppo sostenibile regionali.

Nel caso campano, al contrario, il modello di distretto o sistema cultural-turistico locale non corrisponde ad alcuna realtà territoriale, per cui si rilevano situazioni ancora molto frammentate, scomposte e spesso in forte competizione nella dimensione locale, sorte in modo spontaneo e per lo più disordinato. Anche se, ad esempio, potrebbe essere strategico immaginare questa Regione in una prospettiva di distretto attraverso l'occasione progettuale offerta dai siti UNESCO in grado di ripetere i successi dei DC nel territorio e nello scenario internazionale.

In questo scenario la L. n. 135/2001, che promuove i Sistemi turistici locali (STL), li definisce come «contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o della presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate». L'obiettivo principale è quello di favorire l'aggregazione degli attori locali (imprenditori, amministratori, addetti in ogni settore e altro) con lo scopo di produrre reti territoriali e di comunicazione attorno ai giacimenti naturali, culturali, gastronomici e artigianali, per innovare ed avviare nuovi modelli turistici, tali da creare condizioni di un'evoluzione territoriale.

In questo caso:

- il sito è pensato come sistema, cioè come insieme di attività integrate tra di loro e con il territorio, attraverso il coordinamento ed il coinvolgimento del maggior numero di attori residenti possibili;
- il carattere specifico del sistema è il sito ed il suo grado di ospitalità, il quale risiede in uno spazio definito e da questo assume caratteri peculiari;

– al sito viene rapportata l’offerta turistica, costituita dalla gamma di prodotti turistici, o meglio dalle diverse parti di un unico prodotto turistico, composto da beni, servizi, fattori di attrattiva sociale, culturale, economica, naturale in grado di soddisfare la domanda globale di visita e soggiorno espressa dal turista.

Il complesso insieme di azioni di policy che hanno effetti, in maniera diretta o indiretta, sulla sfera delle attività compatibili e ammissibili per questa tipologia, si possono raggruppare in due categorie (Grandi, 2006; Bencardino, Greco, 2007; Dallari, 2007): esogene, che agiscono su servizi indivisibili e sulla domanda settoriale; industriali, a favore del turismo.

La politica regionale emiliano-romagnola, ad esempio, riconosce l’importanza della *partnership*, ma ritiene controproducente la strutturazione rigida e normativa del STL. Nel caso della Lombardia, che ha adottato la denominazione di “sistema turistico”, non c’è correlazione con il territorio, e i “sistemi di partenariato” si coordinano orizzontalmente su singoli progetti (approccio meta-distrettuale). In Toscana si sta superando l’avversione agli STL tentandone la fusione con i consorzi di partner “a progetto” (organizzazioni pubbliche, private, miste). In Veneto, proprio i siti sono considerati nodi della rete delle centralità culturali delle identità locali (città e ville) nei diversi piani territoriali, che ne ridefiniscono di volta in volta ruoli e funzioni.

Va comunque chiarito che la dimensione progettuale del turismo si lega, inevitabilmente, alla scelta della scala geografica d’intervento e, dunque, può far riferimento a diverse tipologie: l’area vasta; la dimensione interregionale; la regione turistica; il distretto turistico; il cluster turistico; il *network* turistico; la filiera territoriale; la località; il sito. È evidente che i STL possono rientrare in tutte queste tipologie, con l’adeguarsi o meno al dettato legislativo.

A livello nazionale molte esperienze si confrontano con il modello STL infraregionale e intraregionale; mentre a scala internazionale i progetti di STL sono caratterizzati da dimensione trans-regionale, e sono spesso rivolti a sostenere lo sviluppo di territori marginali, e reti di cluster, costruite sulla prossimità geografica.

Nel 2004 circa 50 progetti risultano finanziati dal coordinamento interregionale, molti dei quali nel Nord-Est (Mare e Miniere; terre dei Malatesta e Montefeltro; Valorizzazione turistica fiume Po; Cilento Vallo di Diano; ecc.); altri hanno trovato spazio nell’ambito INTERREG IIIB Cades e Medoc 2000-2006 e molti sono progetti integrati (Romit – Roman Itineraries; AdriaTur – Adriatic Tourism; i “sette territori” della cooperazione interregionale francese³).

Il lavoro svolto nell’ambito della cooperazione europea ha permesso di individuare territori-progetto, a scala locale e nazionale, ma soprattutto alla scala dei grandi insiemi interregionali (bacini demografici con armatura urbana e maglia regionale dotati di

³ La grande regione degli scambi europei del Nord; l’euroregione frontaliere dell’Est; il corridoio Saône-Rodano; l’arco mediterraneo; la parte atlantica; lo spazio centrale; il bacino parigino.

filiere d'eccellenza internazionale, reti di infrastrutture e servizi rari come la formazione universitaria specializzata, grandi poli di ricerca e trasporti internazionali, ecc.)⁴.

L'obiettivo, in parte raggiunto, della cooperazione europea è di creare vere e proprie regioni economiche turistiche dove organizzare eventi mondiali, specializzati, in rete (finanza specializzata, formazione iniziale e continua, ricerca, progettazione, servizi di alto livello destinati alle imprese del turismo, informatica, moneta elettronica, controllo dei rischi, ecc.).

4. CATEGORIE INTERPRETATIVE E VINCOLI ALLA PROGETTAZIONE TERRITORIALE DEL TURISMO

Il comportamento dei territori destinati ad accogliere modelli di *planning* turistico (DC, SLoT, SLT), ovvero i sistemi locali territoriali, può essere interpretato ricorrendo alla teoria dei sistemi complessi, in cui la "reazione" ai cambiamenti esterni (le azioni di piano/progetto) produce processi (impatti) di reazione e auto-organizzazione interna (effetti).

Questa impostazione fa sì che lo sviluppo locale turistico non si limiti alla sola "valorizzazione" territoriale, ma ne modelli l'autonomia competitiva nell'organizzazione policentrica "dal basso" del territorio.

Da un punto di vista interno, i sistemi locali territoriali del turismo si presentano come sistemi in grado di auto-organizzarsi (sistemi autoreferenziali) e auto-riprodursi (sistemi autopoietici), reagendo agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno (scelta di *policies* regionale, di programmazione provinciale, di progettazione comunale) sulla base delle proprie caratteristiche endogene. Le dinamiche che si innescano per effetto di un piano/progetto consentono ai sistemi di evolversi entro i limiti imposti dai principi che orientano il progetto turistico (sostenibilità, coesione, sussidiarietà, perequazione) secondo il potenziale o *carrying capacity*.

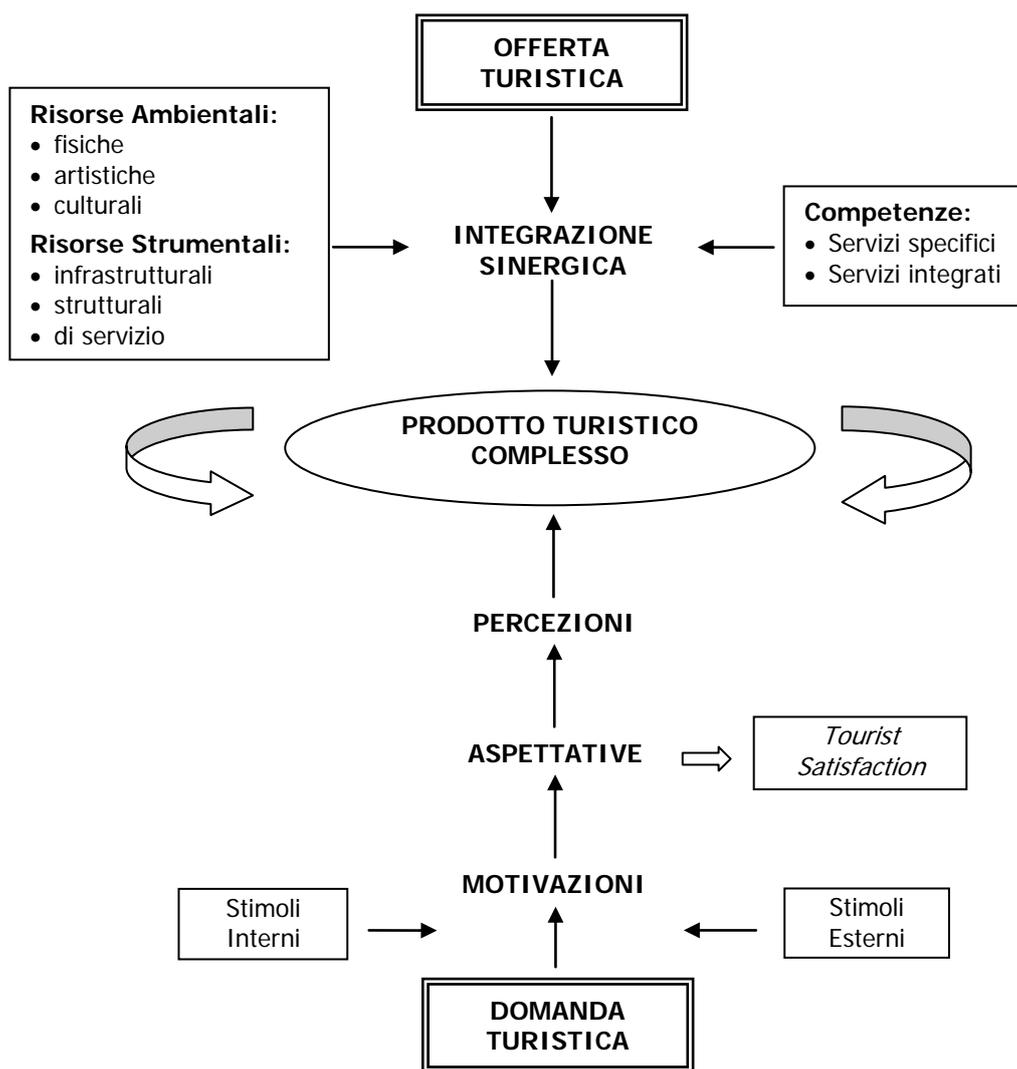
Le regole di governance, selezionate per ogni progetto, rendono possibile l'attuazione, in una certa area geografica, degli obiettivi di sviluppo.

In altre parole, il modello concettuale cui si fa riferimento (cfr. paragrafo 5) diviene, operativamente, uno strumento che consente di progettare e di superare i diversi approcci allo studio dei sistemi turistici, che «danno spazio ad una molteplicità di definizioni e concettualizzazioni del cosiddetto prodotto turistico – punto di incontro tra le esigenze espresse dalla domanda ed il sistema di offerta –, rispondenti a di-

⁴ Sulla base delle sei *Missions Interministérielles et Interrégionales d'Aménagement du Territoire* (MIAT), sono partiti sei programmi interregionali, tra cui il Grand Sud Est con l'ambizione di divenire uno spazio turistico mondiale.

verse logiche e a differenti scopi di indagine e di governo del fenomeno» (Bencardino, Greco, 2007, p. 122), complesso ed eterogeneo che privilegia, come chiave progettuale, il “Sistema Locale di Offerta Turistica” (SLoT) (Figura 3).

Figura 3. – Schematizzazione del processo turistico complesso



Fonte: BENCARDINO, GRECO, 2007, p. 124.

Un piano/progetto turistico dovrà indicare le modalità con cui coordinare e gestire tra loro le diverse attività turistiche che il sito ed il suo intorno urbano/rurale possono accogliere e, più in generale, tutti i fattori di attrattiva di una località, di cui le attività turistiche sono solo una parte.

Con il concetto di SLoT ci si riferisce, dunque, a tutte quelle nuove forme di aggregazione territoriale potenzialmente capaci di rafforzare, sulla base dell'interazione tra attori privati e pubblici, le vocazioni, le attrattive, le dotazioni ed i servizi turistici insediati in un determinato territorio – specifiche aree (es. quartieri di grandi città) o più località (es. aree interne di una regione) – a vocazione turistica omogenea.

Esso può essere considerato, quindi, come il risultato di un insieme di scelte strategiche e gestionali volte alla conversione di una località in destinazione turistica o al rafforzamento di una destinazione già esistente. Ovviamente, affinché si dia avvio e si sviluppino forme di offerta complesse come i Sistemi Locali di Offerta Turistica, occorre sia una corretta ed efficace politica del turismo, che identifichi i fattori di attrattiva su cui puntare per la valorizzazione o lo sviluppo della destinazione e valuti le risorse e le competenze – a livello di singola impresa e in termini di sinergie comuni – individuando il potenziale strategico generabile; sia innescare tra i partner la convinzione di poter raggiungere, attraverso l'applicazione di una logica integrata di offerta, risultati – in termini di *performance* delle imprese e di flussi turistici – assolutamente non realizzabili secondo le ordinarie regole di mercato.

Il concetto di Sistema Locale di Offerta Turistica, ormai da tempo teorizzato, rappresenta uno schema conoscitivo consolidato negli studi sullo sviluppo dei sistemi turistici; la creazione di sistemi di offerta tesi a fornire un “processo/prodotto complesso” con la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti (*tour operator*, imprese alberghiere e della ristorazione, agenzie di viaggio, vettori di trasporto, imprese di “attraction”, fondazioni bancarie, ecc.) appare legato alla destinazione. Nonostante ciò, scarsi sono gli esempi concreti di realizzazione di uno SLoT nel contesto nazionale e, se non in casi eccezionali⁵, raramente possono considerarsi “sistemi economicamente efficienti”.

La progettazione di un Sistema Locale di Offerta Turistica, oltre a presupporre la conoscenza del contesto territoriale di riferimento, richiede, infatti, un'attenta attività di pianificazione strategica, ovvero un processo che porti alla definizione di obiettivi condivisi e all'elaborazione di strategie che si articoleranno in uno specifico piano strategico destinato ad assicurare all'intero sistema la capacità di competere efficacemente nel futuro. Ovviamente, le modalità con cui si dà avvio alla creazione di uno SLoT, le tipologie di interventi e l'intensità degli stessi, dipendono dallo stadio evolutivo della destinazione/funzione. Nei casi in cui la creazione di uno SLoT è finalizzata allo sviluppo turistico di aree di nuova valorizzazione è necessario progetta-

⁵ Esempi in tal senso possono essere considerati il sistema di offerta turistico sviluppato nella Riviera Romagnola, a Cortina d'Ampezzo e ad Ischia.

re una *tourism business idea* da sviluppare in termini strategici, operativi, di *marketing* e finanziari. In tali circostanze, l'iniziativa può essere sia di origine privata (ad es. grossi operatori turistici decidono di investire in un determinato sito), che pubblica attraverso l'intervento, quale soggetto promotore, di un Ente pubblico locale (provincia, comune, ecc.). L'ente di coordinamento deve provvedere alla progettazione di un piano strategico, al reperimento delle fonti finanziarie⁶ necessarie per la realizzazione degli investimenti e al coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati potenzialmente interessati all'iniziativa.

Nelle località, invece, dove già esistono delle attività turistiche organizzate, si può mirare alla realizzazione di un intervento strategico di integrazione dell'offerta che, a seconda delle circostanze, può concretizzarsi in una programmazione della riqualificazione dell'offerta locale, o nella realizzazione di interventi promozionali e di marketing per il riposizionamento strategico dell'intera destinazione. In questi casi, è molto frequente una "spinta dal basso": il meccanismo che porta alla creazione di uno SLoT si basa su un processo spontaneo di integrazione tra operatori locali in relazione a processi collaborativi già avviati. Il ruolo dell'ente di coordinamento può essere sia di natura esclusivamente commerciale, che di tipo strategico per migliorare il livello di competitività della destinazione e, quindi, il posizionamento nel mercato turistico.

In generale, la messa a punto di un processo che porti alla creazione, allo sviluppo e alla gestione di uno SLoT si articola in tre fasi principali⁷ (Figura 4):

1. la progettazione;
2. l'implementazione;
3. il monitoraggio.

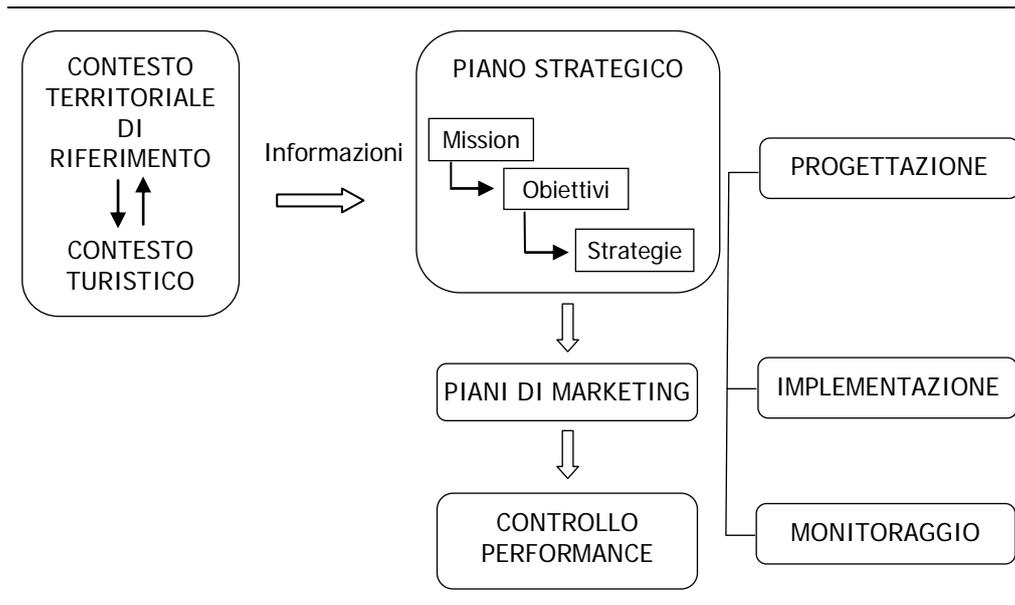
Lo schema di pianificazione strategica proposto impone, innanzitutto, una contestuale analisi sia delle componenti specifiche del contesto turistico in cui si opera, sia dell'intera area a cui la destinazione appartiene. Non vi è dubbio, infatti, che un processo di analisi strategica integrata consente di valutare le risorse e le competenze della località nel suo complesso, di individuarne i principali fattori di attrattività e di differenziazione rispetto a sistemi turistici concorrenti, ovvero di ottenere una serie

⁶ In tutte le forme di aggregazione in sistemi locali di offerta, il problema di base è rappresentato dalla ricerca dei fondi necessari per finanziare le strutture e le attività turistiche sul territorio. I Fondi comunitari rappresentano un'innegabile opportunità (mediante il cofinanziamento pubblico-privato) per lo sviluppo turistico del nostro Paese ed, in particolare, per il Mezzogiorno. Nelle attuali politiche strutturali si colloca, infatti, il POM (Programma Operativo Multiregionale per lo Sviluppo e la Valorizzazione del Turismo Sostenibile nelle Regioni Obiettivo 1). Un altro strumento comunitario a supporto dello sviluppo integrato è rappresentato, nell'ambito dei POR (Programma Operativo Regionale), dai PIT (Progetti Integrati Territoriali). L'orientamento alla base di tali strumenti sposa perfettamente la logica d'integrazione propria di un Sistema Locale di Offerta Turistica.

⁷ Tale articolazione non rappresenta un rigido ed assoluto schema decisionale, bensì un utile orientamento nel processo di pianificazione di uno SLoT.

di informazioni che verranno poi tradotte in azioni concrete nel corso dell'articolato processo di pianificazione.

Figura 4. – Schematizzazione del processo di pianificazione strategica di uno SLoT



Fonte: Nostra elaborazione.

Fin dal primo momento di progettazione di uno SLoT, è indispensabile tener presente il “concept strategico” (la *mission*) che, nel caso di una località turistica, può essere individuato nella realizzazione di un’offerta integrata in cui il servizio principale (*core service*) identifichi la precisa vocazione turistica della destinazione e sia in grado di creare un maggior valore percepito dall’utente.

La mission deve essere declinata in un insieme definito di obiettivi il cui apporto alla pianificazione strategica sostenibile è fondamentale. Nell’ambito della letteratura e dell’esperienza empirica sono stati individuati una serie di “obiettivi a vasto raggio d’azione” che è necessario porsi per lo sviluppo di una località turistica e precisamente:

- lo sviluppo turistico dell’area: creazione e/o rivalutazione di attrazioni, infrastrutture, servizi; promozione della località; incentivazione delle forme di cooperazione interaziendale; uso corretto e protezione del territorio;
- il turismo come fattore di catalizzazione: investimenti per aumentare la “visibilità” della località; favorire l’orientamento alla qualità, all’ospitalità e alla “customer satisfaction” nell’erogazione dei servizi; maggiore attenzione al fattore ecologico e agli aspetti sociali;