



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE AZIENDALI E STATISTICHE
DOTTORATO DI RICERCA IN
"SCIENZE DEL TURISMO: MODELLI, POLITICHE E METODOLOGIE"
CICLO XXIV

**Una metodologia integrata per l'analisi della
Competitività di una Destinazione Turistica:
un contributo all'analisi una piattaforma informatica**

Settore Scientifico Disciplinare SECS/S-03

Coordinatore del Dottorato
Prof.ssa A.M. Parroco

Tutor
Prof. G. Notarstefano

Dottoranda
Dott.ssa Enza Fazio

CICLO XXIV – ANNI 2011/2013



Una metodologia integrata per l'analisi della competitività di una Destinazione Turistica: un contributo all'analisi una piattaforma informatica

INDICE

Ringraziamenti.....5
Presentazione della Ricerca7

CAPITOLO 1

**La destinazione turistica: analisi del concetto
e rassegna dei maggiori contributi sull'argomento**

1.1 La destinazione turistica: origine del concetto.....10
1.2 Alcune tra le più importanti definizioni di destinazione turistica.....11
1.2.1 La prospettiva della domanda11
1.2.2 La prospettiva dell'offerta13
1.2.3 La prospettiva olistica.....14
1.3 Tipologie e modelli di destinazioni turistiche:alcune classificazioni.....15
1.4 Il ciclo di vita della destinazione turistica.....17
1.5 Gli attori della destinazione turistica18
1.6 Destination Management: brevi cenni.....19

CAPITOLO 2

La competitività della destinazione turistica

2.1 Origine ed evoluzione del concetto di competitività.....20
2.2 Competitività delle destinazioni turistiche: quadro teorico di riferimento21
2.3 Modelli teorici di competitività della destinazione turistica.....23

2.3.1 Il modello concettuale di competitività destinazione di Ritchie e Crouch	24
2.3.2 Il modello integrato di competitività di Dwyer e Kim.....	25
2.4 Misurare la competitività della destinazione turistica	28

CAPITOLO 3

Il modello di Balanced ScoreCard per l'analisi della competitività della destinazione turistica

3.1 Origine ed evoluzione del modello di BSC	32
3.1.1 La prima generazione di BSC	33
3.1.2 La seconda generazione di BSC	34
3.1.3 La terza generazione di BSC.....	36
3.2 BSC dal controllo strategico al controllo di gestione	37
3.3 La BSC e la destinazione turistica	38
3.4 La BSC come strumento per prevenire il declino di una destinazione Turistica	40
3.5 Creazione graduale di una BSC per le destinazioni turistiche.....	40

CAPITOLO 4

Un contributo per l'analisi della competitività delle destinazioni turistiche attraverso l'uso combinato del modello integrato di Dwyer e Kim e della tecnica di Balanced Scorecard

4.1 La misurazione della competitività di una destinazione turistica1	42
4.2 Introduzione alla metodologica.....	44
4.3 Utilizzo della metodologia	46
4.3.1 La fase del ciclo di vita della destinazione turistica	50

4.3.2 Il profilo turistico della destinazione turistica	53
4.4 Punti di forza e di debolezza della metodologia	54

CAPITOLO 5

CES – TD Competitiveness Evaluation System for Tourist Destination, descrizione dell'applicazione

5.1 Obiettivi dell'applicazione.....	56
5.3 Specifiche di funzionamento.....	56
5.4 Descrizione dell'applicazione	57
5.5 Punti di debolezza e spunti per sviluppi futuri.....	69

CAPITOLO 6

Applicazione del CES – TD ai distretti turistici siciliani

6.1 I distretti turistici siciliani	70
6.2 Verso l'analisi della competitività dei distretti turistici siciliani	73
6.3 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano:	
Selinunte, il Belice e Sciacca Terme.....	77
6.3.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale	77
6.3.2 I dati del distretto turistico.....	78
6.3.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi	78
6.3.4 Fase del ciclo di vita.....	79
6.3.5 Utilizzo della tecnica di BSC	80
6.3.6 Identificazione del profilo	82
6.4 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano:	
Palermo Costa Normanna	82

6.3.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale	82
6.4.2 I dati del distretto turistico	83
6.4.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi.....	83
6.4.4 Fase del ciclo di vita	84
6.4.5 Utilizzo della tecnica di BSC	85
6.4.6 Identificazione del profilo.....	87
6.5 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano:	
Taormina Etna.....	87
6.3.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale	87
6.4.2 I dati del distretto turistico	88
6.4.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi	88
6.4.4 Fase del ciclo di vita.....	89
6.4.5 Utilizzo della tecnica di BSC	89
6.4.6 Identificazione del profilo	91
Conclusioni	92
Appendice 1. Tavole dati dei 3 Distretti Turistici Siciliani	95
Appendice 2. Schede riepilogative BSC dei 3 Distretti Turistici Siciliani	98
Appendice 3. Manuale CES-TD	101
Bibliografia	120

Allegato 1. CD autorun CES-TD

RINGRAZIAMENTI

Quando si arriva alla fine di un progetto inevitabilmente si stila un bilancio, il pensiero va al tempo trascorso, alle energie impiegate, alle speranze riposte, ai risultati ottenuti... ma soprattutto il pensiero va a quelle persone, fondamentali, per raggiungere l'obiettivo, a quelle sempre presenti e pronte a sostenerti.

Il mio percorso è stato lungo, difficoltoso, imprevedibile, è stato un percorso di crescita sia umana che professionale. Questo lungo periodo da "dottoranda" ha occupato gli anni della mia crescita umana e personale. In questi anni tante cose sono cambiate, ho un nuovo e imprevedibile lavoro in una nuova imprevedibile città, sono diventata moglie ed oggi sono al settimo mese di gravidanza e sto aspettando la nascita delle mie due bimbe.

Questi avvenimenti inevitabilmente hanno influito sul mio percorso accademico, sicuramente rallentandone i tempi e forse anche modificandone i contenuti, ma non hanno in nessun modo intaccato le mie aspirazioni nonostante le crescenti difficoltà nel conciliare tutto. Riuscire a conciliare tutto è stato possibile per me solo grazie a molte persone speciali che mi hanno aiutato ad affrontare ogni giorno i miei limiti, le mie paure, i momenti difficili in cui ho pensato di mollare.

E' grazie a tanta forza di volontà e al loro aiuto che oggi sono qui ad aggiungere un nuovo e importante tassello per me stessa e per la mia vita. I ringraziamenti dunque, sono più che mai dovuti ma, senza dubbio, sono soprattutto sinceri.

Un "grazie" speciale va al Prof. Giuseppe Notarstefano, è grazie a lui se ho intrapreso questo percorso ed è grazie ai suoi preziosi consigli, alla sua disponibilità, alla sua cortesia, alla sua preparazione se oggi sono arrivata fino a qui. E' stata una presenza costante, discreta, lontana da me geograficamente ma sempre vicina al momento delle mie richieste di aiuto. Nei tanti anni che ho avuto modo di conoscerlo ho potuto apprezzare anche il suo lato umano, scoprendo una persona davvero ricca interiormente.

Con amore ringrazio mio marito e le bimbe che scalcettano dentro il mio pancino. Probabilmente appare scontato ma sono il motore di tutta la mia vita, la voglia di non deluderli e soprattutto la voglia di poter trasmettere un giorno alle mie figlie la passione per lo studio, per la ricerca, per la conoscenza, il valore dei propri "sogni" e delle proprie aspirazioni. Ringrazio mio marito, inconsapevole vittima di tanti miei sfoghi e "finanziatore psicologico" di questo mio investimento lunghissimo, lo ringrazio per avermi fatto

semplicemente percorrere la mia strada ed aiutata a risollevarmi tutte le volte che sono caduta.

Un grazie infinito va ai miei genitori per tutto quello che mi hanno insegnato, grazie a loro sono una persona libera, mi hanno insegnato che si può ottenere molto con la propria volontà, con la propria testa, con la propria onestà ed io continuo a crederci! Un grazie a mia sorella, alla mia nipotina Silvia, ai miei suoceri ed ai miei cognati ...per esserci semplicemente, so di poter contare su di loro e questo per me è importante.

Un ringraziamento, per ultimo ma non per importanza, va ai miei tre angeli che giorno dopo giorno mi proteggono dal Paradiso.

E infine voglio ringraziare me stessa, mi considero una persona umile ma guardandomi indietro posso essere orgogliosa, sarebbe stato molto più facile abbandonare questa strada e invece io l'ho percorsa mettendoci tutta me stessa.

Presentazione della ricerca

Il turismo oggi rappresenta sempre di più una leva strategica di sviluppo a livello globale, la sua importanza, non solo economica ma anche culturale e sociale, è cresciuta a ritmi intensi dalla seconda metà del Novecento ed è destinata ad una continua crescita nel futuro nonostante la complessa situazione economica attuale.

La concorrenza tra destinazioni turistiche risulta sempre più intensa e si gioca a livello internazionale in uno scenario del turismo mondiale sempre più globalizzato, dove ciascuna destinazione si trova a dover competere con nuove e diverse destinazioni concorrenti. Alla luce di ciò, il settore turistico ha dovuto dotarsi di adeguati strumenti decisionali, spesso estensione di strumenti e studi aziendali, per lo studio e l'analisi della competitività della destinazione turistica, numerosi autori, al riguardo si sono concentrati sull'analisi dei fattori che risultano determinanti per la competitività di una destinazione e delle possibili tecniche di misurazione della stessa, in modo da avere adeguate informazioni per lo sviluppo di una pianificazione strategica rispetto ai contesti concorrenziali.

Il lavoro di ricerca che si vuole presentare, si colloca al termine del Dottorato di Ricerca in "Scienze del Turismo: modelli, metodologie e politiche" e vuole inserirsi nel dibattito sulla competitività turistica delle destinazioni.

L'obiettivo del lavoro di ricerca è quello di fornire un contributo all'analisi della competitività di una destinazione turistica attraverso la proposta di una metodologia integrata e dell'applicazione di tale metodologia per mezzo di una piattaforma informatica.

Dwyer e Kim (2003, p.375) definiscono la competitività di una destinazione turistica come "the ability of a destination to deliver goods and services that perform better than other destinations on those aspects of the tourism experience considered being important by tourists".

Gli autori, insieme alla definizione, propongono un modello teorico chiamato "modello integrato di competitività" e un dataset di indicatori per misurare la competitività di una destinazione turistica.

Condividendo l'approccio alla competitività della destinazione turistica fornito dagli autori, per procedere ad un'analisi della competitività di una destinazione turistica in grado di cogliere sia aspetti quantitativi che qualitativi del fenomeno, si procede all'integrazione del modello di Dwyer e Kim con uno strumento di analisi aggiuntivo, nello specifico con il

metodo della Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1994), adeguata rispetto al modello classico per valutare le prestazioni di una destinazione turistica.

Il modello di Dwyer e Kim si propone, pertanto, di misurare il livello di competitività di una destinazione turistica attraverso la misurazione della serie di indicatori proposti dagli autori mentre il metodo della Balanced Scorecard si propone, invece, di valutare la percezione che i policy maker hanno degli stessi indicatori.

A questo proposito, si è ritenuto utile costruire una piattaforma informatica, denominata: CES- TD (Competitiveness Evaluation System for Tourist Destination), con cui procedere all'analisi.

In particolare l'uso della piattaforma informatica CES-TD permette di:

gestire il Sistema Informativo Territoriale (SIT) della destinazione turistica in analisi;

- analizzare graficamente le variazioni percentuali degli indicatori misurati per la destinazione turistica, nei diversi anni;
- fornire indicazioni sulla fase del ciclo di vita ove si colloca, nello specifico riferimento temporale, la destinazione turistica in analisi (Butler, 1980; Getz , 1992);
- gestire ed elaborare graficamente le valutazioni ottenute attraverso la somministrazione delle schede di Balanced Scorecard;

Per la destinazione turistica poter disporre di un SIT, con la misura degli indicatori, organizzata su base temporale, può risultare particolarmente utile poiché fornisce la possibilità di procedere ad utili confronti temporali.

Altrettanto interessante può risultare avere la possibilità di gestire ed elaborare le schede di Balanced Scorecard, ciò infatti consente oltre alla gestione grafica anche la possibilità di comparazioni nel tempo delle valutazioni dei diversi policy maker rispetto all'andamento reale dello stato degli indicatori.

Attraverso le misurazioni ottenute con il modello di Dwyer e Kim e l'uso del criterio delle soglie (De Cantis e Volo, 2006), la piattaforma informatica CES-TD fornisce indicazioni sulla fase del ciclo di vita in cui si colloca la destinazione turistica analizzata in uno specifico riferimento temporale mentre attraverso l'analisi integrata delle informazioni ottenute dal modello di Dwyer e Kim e della Balanced Scorecard e utilizzando la classificazione sulle tipologie di destinazione turistica proposta dall'Aci-Censis (Aci-Censis, 2001) vengono fornite inoltre delle sintetiche informazioni rispetto al profilo turistico della destinazione in analisi.

Ai fini applicativi, si è scelto di procedere all'analisi della competitività di tre distretti turistici siciliani:

- Selinunte, il Belice e Sciacca Terne;
- Palermo Costa Normanna;
- Taormina Etna;

Il lavoro di tesi è organizzato in 6 parti descritte di seguito.

Il primo capitolo del lavoro è dedicato al concetto di destinazione turistica, partendo dall'origine del concetto, dall'analisi del concetto da tre diverse prospettive: della domanda, dell'offerta e olistica e fornendo infine cenni sulle diverse tipologie di classificazione e sugli attori che operano.

Nel secondo capitolo, l'attenzione è rivolta al concetto di competitività della destinazione turistica e dei modelli teorici di riferimento, in particolare si procede all'analisi dei due modelli teorici più utilizzati ovvero: il modello di competitività di Ritchie e Crouch e il modello integrato di Dwyer e Kim.

Il terzo capitolo è dedicato al modello di Balanced Scorecard con particolare attenzione al suo utilizzo per l'analisi della competitività di una destinazione turistica.

Si procede poi con il quarto capitolo dove viene presentata più nel dettaglio la metodologia integrata per l'analisi della competitività di una destinazione turistica attraverso l'utilizzo del modello di Dwyer e Kim e della Balanced Scorecard.

Infine, nel quinto capitolo viene presentata la piattaforma informatica CES-TD con particolare riguardo ai suoi punti di forza e di debolezza mentre nel sesto capitolo si procede all'applicazione della metodologia, attraverso l'utilizzo della piattaforma informatica, per l'analisi della competitività dei tre distretti turistici siciliani.

CAPITOLO 1

La destinazione turistica: analisi del concetto e rassegna dei maggiori contributi sull'argomento.

SOMMARIO: 1.1 La destinazione turistica: origine del concetto. – 1.2 Alcune tra le più importanti definizioni di destinazione turistica. – 1.3 Tipologie e modelli di destinazioni turistiche: alcune classificazioni – 1.4 Il ciclo di vita della destinazione turistica. – 1.5 Gli attori della destinazione turistica. – 1.6 Destination Management: brevi cenni.

1.1 La destinazione turistica: origine del concetto

Il significato di destinazione, nello sviluppo degli studi territoriali applicati al turismo si è rilevato polisemico e multidimensionale può essere interpretato da un punto di vista geografico, storico, economico, sociologico, aziendale ed anche turistico.

Tale espressione emerge nella letteratura in ambito turistico negli ultimi venti anni.

Il concetto originario di destinazione turistica si sviluppa dai contributi di natura economico-aziendale focalizzati sul governo della destinazione in quanto soggetto strategico competitivo e rispetto al quale occorre formulare strategie di sviluppo, identificare vantaggi competitivi, così come i soggetti, le risorse e tutte le attività necessarie per realizzarle. Anche l'identificazione concreta delle destinazioni risulta non priva di problematicità, esse si costituiscono prima di tutto come luoghi fisici dove risiedono attori (operatori, visitatori, residenti) ciascuno dei quali ha una propria percezione degli stimoli e delle influenze dell'ambiente, esso stesso inteso come contesto sociale, economico e culturale. In ambito turistico i soggetti che conferiscono identità alle destinazioni spesso sono i turisti stessi. ciò è desumibile dal contributo di Franch (2002) “un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva (pp.1-9)”¹.

¹Franch M. Destination Management: Governare il turismo tra locale e globale, Torino, Giappichelli.

1.2 Alcune tra le più importanti definizioni di destinazione turistica

Nonostante il suo ampio utilizzo nell'ambito della letteratura sul turismo il concetto di destinazione turistica, risulta ancora ben lontano dall'assumere una definizione univocamente accettata, ciò anche a causa del crescente uso di sinonimi del termine destinazione quali aree, regione, distretti, scaturito il più delle volte dall'obiettivo di focalizzare l'attenzione sul luogo dove sono offerti i prodotti turistici, piuttosto che sulla dimensione percettiva comune al concetto stesso di destinazione.

Diviene pertanto fondamentale nello studio di una destinazione turistica scindere il concetto dai confini politico-amministrativi della stessa, dal momento che essi sono determinati artificialmente dal turista.

Nella letteratura sui temi del turismo emergono due principali dottrine rispetto alla definizione della destinazione turistica, quella che riguarda la prospettiva della domanda e quella che riguarda la prospettiva dell'offerta.

Franch (2002, p.4) propone un'interessante sintesi al riguardo affermando che “per gli studiosi che assumono la prospettiva della domanda, la destinazione diviene prodotto unitario attraverso l'esperienza di fruizione del turista, per quelli che assumono il punto di vista dell'offerta tale unitarietà invece non può prescindere dall'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico.”

Alla classica ripartizione dei contributi sulla destinazione turistica in relazione alle prospettive della domanda e dell'offerta, si affianca anche una prospettiva integrata detta appunto olistica.

1.1.2 La prospettiva della domanda

Dal punto di vista della domanda, la destinazione è quel luogo in grado di interagire con la domanda turistica, ovvero quel luogo dove insiste un insieme di prodotti, di servizi e di attrattive antropiche ed artificiali in grado di attrarre flussi turistici che lo identificano quale la meta per la propria vacanza, poiché esso si mostra come realtà territoriale a immagine unica, omogenea e coerente.

La prospettiva della domanda si fonda essenzialmente sull'idea che i confini geografici di una destinazione siano delimitati in relazione ai bisogni e alle esigenze che la domanda

turistica rappresenta e al modo attraverso cui il turista vive e percepisce l'esperienza di vacanza (Laesser, 2003).

Il turista è, infatti, al centro di tale prospettiva configurandosi come colui che, sulla base delle proprie percezioni ed esperienze complessive di turismo, rende omogeneo l'insieme di tutte le attrattive, beni, servizi ed esperienze di cui ha usufruito durante la sua vacanza, valutando pertanto il prodotto destinazione turistica nella sua globalità.

Tra i maggiori esponenti di tale prospettiva troviamo Biegest (1998, p.7) la cui definizione di destinazione turistica è intesa come «il contesto geografico scelto dal turista o dal target di turisti quale meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione»².

Ziltner (1999, p.131) definisce la destinazione come “un package di prestazioni per determinati segmenti di utenza”³, in cui non contano tanto i singoli fattori di attrattiva, ma la loro combinazione operata dal turista secondo il proprio sistema di gusti e preferenze, ovvero come spazio entro il quale il turista si muove.

Manente e Cerato (2000, pp.155-166) esprimono una visione del concetto di destinazione turistica più ampia che «implica, innanzitutto, capire, razionalizzare, organizzare ruoli e azioni degli attori locali, i legami tra questi, le interazioni, comprendere come i singoli prodotti e servizi di ciascuno di essi contribuiscono alla creazione dell'esperienza complessiva che il turista vive nella destinazione»⁴.

Per Martini (2005, p.249) il concetto di destinazione turistica poggia su quello di località che «diviene destinazione soltanto attraverso l'interazione con la domanda turistica, quando divenga una meta che si posiziona all'interno delle preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattiva»⁵.

²Bieger T. *Reengineering destination marketing organization: the case of Switzerland*, in *The Tourist Review*, vol.3, 1998.

³Ziltner W., *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in Mussner R., Pechlaner H., Schoenhuber A., *Management della destinazione*, Verlag Ruegger, Zurigo, 1999.

⁴Manente M., Cerato M., *From Destination to Destination Management and Marketing*, Atti della V Ciset International Conference, Venezia, Cafoscarina, 2000.

⁵Martini U., *Management dei Sistemi Territoriali*, Editore M. Giappichelli, 2005.

Anche Pechlaner e Weiermair (2006, pp.262-265) propongono di definire una destinazione descrivendola come «entità concorrenziale spazialmente definite, intesa come prodotti o insieme articolato e integrato di prodotti che il turista, ovvero il cliente, considera come determinanti nell'ambito del proprio soggiorno»⁶.

In tutte le definizioni riportate emerge la centralità del ruolo del turista, il quale, partendo dalle sue preferenze, opera una serie di scelte a lui più consone che andranno a comporre la vacanza definendo la destinazione.

Secondo la prospettiva della domanda il luogo geografico non coincide con la destinazione (Matzler,1999; Jager,1999) ma, al contrario, è soltanto uno dei fattori che la compongono, orientando pertanto lo sviluppo della destinazione verso l'individuazione delle caratteristiche della domanda, ovvero l'analisi delle motivazioni e dei comportamenti che i turisti esprimono rispetto al prodotto-destinazione nel suo complesso.

1.2.2 La prospettiva dell'offerta

La prospettiva dell'offerta descrive la destinazione come l'insieme di prodotti, servizi ed esperienze turistiche forniti ed organizzati da un vasto complesso di operatori che svolgono attività, direttamente o indirettamente, a carattere turistica, in uno specifico luogo col fine ultimo di soddisfare la propria domanda di riferimento.

Il concetto di sistema di offerta, pertanto, identifica e descrive gli attori, e le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico (Weiermair, 2003, Casarin, 1995); se si considera che (Tamma, 2002, p.39) «il prodotto turistico globale richiesto da un cliente si compone di un insieme più o meno vasto di fattori di attrattiva, dal punto di vista dell'offerta il prodotto turistico erogato non può che essere definito come l'insieme simmetrico di fattori d'attrattiva che vengono realizzati e/o organizzati da un aggregato di operatori per rispondere alla domanda dell'utilizzatore attuale o potenziale»⁷.

Rispetto a tale prospettiva i contributi presenti in letteratura economico-aziendale rilevano anche numerosi contributi rispetto alle modalità di attuazione di specifiche sinergie tra gli operatori, e tra gli operatori e le risorse, tali contributi si sintetizzano nell'individuazione di tre modalità di coordinamento sulla base del diverso livello di integrazione.

⁶Pechlaner H. e Weiermair K. *Destination Management - Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring Editore, 2006.

⁷Tamma M. *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, Giappichelli, 2002.

Una prima modalità è descritta come sistema di offerta frammentato e si ha quando gli operatori e le risorse presentano uno scarso livello di integrazione, diametralmente opposta è la situazione di un sistema di offerta integrata, ovvero quello in cui rileviamo network di imprese che cooperano verso lo sviluppo di una adeguata offerta turistica. In posizione intermedia si colloca il sistema di offerta leadership caratterizzato dalla presenza di aziende che assumono il ruolo di leader nella creazione e promozione dell'offerta turistica della destinazione. Gli autori che hanno contribuito a tale classificazione, seppur con le opportune divergenze, convergono nel credere che l'assetto competitivo di una destinazione cresca con l'intensificarsi del livello di integrazione e coordinamento tra gli operatori e le risorse di una destinazione turistica. Tra i vari autori in accordo con la prospettiva dell'offerta, Tamma sottolinea che la destinazione occorre sia studiata oltre che come luogo fisico delimitato da specifici criteri geografici e amministrativi, anche e soprattutto quale Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), ovvero «insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali (pp. 11-38)».

In conclusione, secondo gli autori che assumono il punto di vista dell'offerta la destinazione non rappresenta semplicemente un luogo geografico ma un luogo dove è essenziale un'impostazione strategica e manageriale.

1.2.3 La prospettiva olistica

La prospettiva olistica si propone come un costrutto aperto definito e realizzato col contributo del turista e dell'insieme delle imprese e delle organizzazioni pubbliche e private. Tale prospettiva pertanto coniuga, nella definizione del concetto di destinazione turistica, sia la prospettiva della domanda che dell'offerta.

Tra i numerosi autori che convergono con tale approccio (Pine, 2000; Gilmore, 2000; Pencarelli, 2008; Forlani, 2008; Furlan 2007; Leiper, 1979), Della Corte (2000, pp.13-20) definisce la destinazione turistica «come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme»⁸.

⁸Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova, 2000.

Furlan (2007, p.93) sostiene, invece, che la destinazione, «indica la meta finale del visitatore, il suo obiettivo di viaggio, il luogo fisico in cui si trovano i prodotti che il consumatore acquisterà.

Tuttavia, il termine destinazione, nel management turistico, esprime anche il concetto dell'organizzazione dell'offerta, cioè dell'insieme organizzato dei servizi e delle attrattive locali»⁹.

Pencarelli e Splendiani (2008, p.93) definisce la destinazione come «il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita. La destinazione turistica rappresenta così un polo territoriale omogeneo (località) con vocazione alla produzione erogazione di uno o più prodotti turistici»¹⁰.

1.3 Tipologie e modelli di destinazioni turistiche: alcune classificazioni

Insieme alle diverse definizioni di destinazione turistica, gli studi hanno rilevato anche la possibilità di distinguere diverse tipologie di destinazione turistica sulla base del livello di integrazione e di condivisione tra le diverse componenti e del ruolo svolto dall'organo di governo nell'elaborazione delle politiche di sviluppo turistico.

Tra le diverse classificazioni è doveroso citare quella proposta da Ejarque (2003), il quale distingue tre tipologie di destinazione turistica: la destinazione diffusa, ovvero quella destinazione caratterizzata dall'assenza di coordinamento o collaborazione tra i produttori dei servizi, la destinazione dipendente essa invece è caratterizzata dalla presenza di destinazioni turisticamente consolidate in cui operatori esterni, leader, gestiscono l'offerta turistica del territorio; e l'offerta integrata caratterizzata invece, per la presenza di gruppi di operatori locali in collaborazione sinergica per il raggiungimento del fine comune.

⁹Furlan M.C., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Editore Giappichelli, Torino, 2007, p.311.

¹⁰Pencarelli T. Splendiani S., *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze*, Mercati e Competitività, n. 2, 2008, p. 93.

Martini propone invece due principali tipologie di destinazione turistica: dove l'offerta turistica è promossa da una società di gestione che in una logica orientata al marketing, gestisce attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattività della destinazione utili allo sviluppo turistico; e la destinazione community, ovvero quel luogo caratterizzato dalla cooperazione tra i diversi operatori locali per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico locale.

Gli autori Nigro e Trunfio (2002, p.73) convergono nel distinguere le destinazioni turistiche in:

- sistemi turistici embrionali, in cui vi è un'aggregazione di attrattività locali prive però di un sistema di coordinamento delle stesse utile per indirizzare le politiche di sviluppo.
- sistemi turistici in via di compimento, caratterizzati, al contrario, dalla presenza di un soggetto leader col ruolo di promotore e coordinatore del sistema turistico locale;
- sistemi turistici vitali compiuti, caratterizzati dalla presenza di un organo di governo in grado di definire ed attuare adeguate strategie di sviluppo territoriale¹¹.

Il contributo di Della Corte distingue, invece, tra:

- località turisticamente già note, dove vi è un'offerta turistica organizzata e integrata;
- località turisticamente in fase di sviluppo, dove è necessario un piano di riqualificazione dell'offerta locale per consentire un ricollocamento strategico della destinazione;
- località, invece, dove occorre intervenire partendo da una nuova valorizzazione e promozione della destinazione turistica.

Un elemento caratteristico della tassonomia di Della Corte è l'identificazione delle attrattività della destinazione in vista della progettazione di mirate politiche di sviluppo.

Pencarelli nel suo contributo identifica due tipologie di destinazioni: destinazioni in senso stretto dove al crescere di consapevolezza, fiducia e collaborazione le destinazioni turistiche evolvono da forme spontanee e casuali a forme più

consapevoli e più organizzativamente strutturate e maggiormente governate in logica unitaria destinazioni e destinazioni in senso lato dove al diminuire della fiducia, della propensione a collaborare la destinazione torna a forme spontanee, sprovviste di elementi di strutturazione e governabilità unitaria.

¹¹Nigro C., Trunfio M., *La competitività tra territori: verso un modello di analisi della coevoluzione del sistema territoriale e del sistema impresa*, in Esperienze d'impresa, n. 2, 2002.

1.4 Il ciclo di vita della destinazione turistica

Da quanto detto in precedenza, emerge una visione della destinazione turistica tutt'altro che statica e immutabile nel tempo: un dinamismo che può essere ben rappresentato dal modello del ciclo di vita.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura tali fasi sono individuate nel tempo sulla base del grado di sfruttamento delle risorse ed dello sviluppo dei fenomeni economici e sociali connessi all'intensificarsi dei flussi turistici (Butler, 1980)¹².

Le fasi tipiche attraversate da una destinazione turistica sono le seguenti:

Esplorazione: fase in cui i pochi turisti visitano il territorio, la loro presenza contenuta, essa non comporta cambiamenti nell'assetto delle strutture fisiche e sociali preesistenti e il turismo non ha ancora impatti significativi sul territorio;

Coinvolgimento: le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti, l'attività turistica cresce in modo consistente e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; tale fase comporta cambiamenti e trasformazioni rilevanti nell'ambiente fisico, economico e sociale;

Sviluppo: il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di antagonismo;

Consolidamento: il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale, il tasso di crescita delle presenze turistiche che ancora, tuttavia, continuano ad aumentare, comincia a rallentare, l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento;

Stagnazione: è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, nuove località prendono il sopravvento, la località non è più all'altezza dei concorrenti, il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;

¹²Butler R.W. (1980), *Tourism Area Life Cycle (TALC), Application and Modification*; Series editors, C. Michael Hall, pp.237-268

Post-stagnazione: esistono alcune possibilità alternative che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione, è possibile per la destinazione una sorta di rinnovamento attraverso nuove strutture, che esercitino attrattiva su nuovi segmenti, o valorizzando risorse naturali o culturali prima trascurate.

1.5 Gli attori della destinazione turistica

Un ulteriore aspetto che rende il concetto di destinazione turistica così complesso è legato alla presenza di diversi attori coinvolti ai fini della cooperazione e del coordinamento verso lo sviluppo turistico della destinazione nonché alla fitta serie di relazioni di natura economica e non che tra essi si stabiliscono.

Lo sviluppo di una destinazione è, infatti, determinato proprio dalla collaborazione e dall'integrazione tra i numerosi operatori locali presenti nel luogo.

Gli operatori maggiormente coinvolti verso lo sviluppo di una destinazione turistica possono essere raggruppati nelle seguenti tipologie:

i residenti: attenti alla qualità della vita e di vivibilità rispetto all'arrivo dei turisti

i turisti: essi hanno sicuramente un ruolo fondamentale poiché sono le loro percezioni ed esigenze a generare un'adeguata offerta turistica;

i produttori di prodotti e servizi turistici acquistati dal turista: operatori dai quali dipende fortemente lo sviluppo del sistema turistico locale;

i policy maker: operatori fondamentali poiché incidono politicamente allo sviluppo della destinazione turistica attraverso l'elaborazione e attuazione delle più adeguate strategie di sviluppo i produttori di prodotti e servizi non turistici: i quali contribuiscono a sostenere la produttività e la competitività nazionale ed internazionale;

altri operatori: chiamati a dare supporto al settore (come, per esempio, istituzioni finanziarie).

Accanto a classificazioni di carattere generale, come quella appena descritta, in letteratura è possibile rilevare numerose altre tipologie di classificazioni degli attori di una destinazione turistica, Presenza (2007), ad esempio, distingue gli attori di una destinazione turistica in relazione alla collocazione spaziale, distinguendo in stakeholder interni ed esterni e al loro grado di coinvolgimento allo sviluppo del sistema in primari e secondari, a completamento di tale classificazione si pone Della Corte propone di aggiungere un'ulteriore categoria, definita stakeholder avversari, che comprende quegli attori contrari alle iniziative a livello sistemico.

Tutti gli attori, elencati nelle differenti tipologie, seppur in modi differenti, hanno il fondamentale ruolo di promuovere processi organizzativi capaci di potenziare l'offerta turistica, attivando adeguati processi di sviluppo.

1.6 Il Destination Management: brevi cenni

Lo sviluppo turistico di una destinazione non può essere affidato alle dinamiche ma ricondotto ad un processo strategico di Destination Management.

L'espressione Destination Management definisce quel complesso di attività volte alla gestione strategica del territorio, attività opportune per superare logiche competitive interne e a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, stimolando la partecipazione dei vari attori locali al disegno turistico del territorio.

Il concetto di Destination Management è molto complesso e numerosi sono gli autori che hanno provato a definirlo, tra i diversi contributi Della Corte descrive il Destination Management come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area (p.129)”, per Pechlaner invece il concetto di Destination Management è molto più articolato, prestandosi ad un'interpretazione biunivoca, sia istituzionale che funzionale. L'interpretazione istituzionale fa riferimento al governo della destinazione e alle relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale fa riferimento alla pianificazione, l'organizzazione, gestione ed controllo delle imprese (Pechlaner, 2000).

Altri contributi (Tamma,1999; Manente, Cerato, 2000) pongono il concetto di Destination Management in un'ottica più strategica sottolineando che la gestione della destinazione implica la capacità di organizzare elementi di attrazione in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

In particolare si evidenzia come in un mercato sempre più globale il Destination Management possa assumere la 'mission' del creare valore per il turista, il cui obiettivo “non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama”, colmando la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p.237).

CAPITOLO 2

La competitività della destinazione turistica

SOMMARIO: 2.1 Origine ed evoluzione del concetto di competitività. – 2.2 Competitività delle destinazioni turistiche: quadro teorico di riferimento. – 2.3 Modelli teorici di competitività della destinazione turistica. – 2.4 Misurare la competitività della destinazione turistica.

2.1 Origini ed evoluzione del concetto di competitività

Il concetto di competitività accompagna lo sviluppo stesso della teoria economica: il termine competitività nazionale è stato per decenni punto di riferimento fondamentale di dibattiti politici nazionali (Smith, 1776) insieme al concetto di vantaggio comparativo introdotto da Ricardo¹³ nel 1817. Tuttavia è con il contributo decisivo di Porter¹⁴ (1990, pp.33-130) che il termine di competitività si è propagato soprattutto a partire dagli studi micro-economici. Durante gli ultimi trenta anni sono stati proposti numerosi approcci alternativi e definizioni provenienti da prospettive diverse per la misura della competitività di una nazione e lo sviluppo dei suoi indicatori. Paul Krugman (1994) in un articolo dal titolo “Competitiveness: a dangerous obsession” sostiene che la concorrenza tra le nazioni è fondamentale diversa dalla concorrenza tra le imprese. Definire la competitività di una nazione o di una destinazione è molto più problematico che definire quella di un’impresa.

Il passaggio dalla competitività dell’impresa alla competitività di una destinazione non è immediato, quando un’impresa non è competitiva la sua posizione di mercato è insostenibile e a meno che non migliori le sue prestazioni, cesserà di esistere (Krugman, 1994), più complesso è il processo per le destinazioni.

¹³ Ricardo D. (1817), *Principi dell’Economia Politica e della Tassazione*, a cura di Occhionero, Milano 1976, cap.28.

¹⁴ Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

I miglioramenti delle prestazioni nelle destinazioni sono molto più articolati poiché la gestione di molti degli elementi della destinazione sono condivisi tra un gran numero di diverse organizzazioni e poteri. In termini teorici, la competitività sembra essere un concetto intuitivo e semplice, la sua complessità è resa evidente però quando si cerca di definirla e misurarla.

Con riferimento agli studi sul turismo Dwyer e Kim (2003) definiscono la competitività come un concetto relativo e multidimensionale. Multidimensionale poiché alla sua definizione contribuisce una serie complessa di fattori, relativo in quanto suggerisce un confronto logico, una destinazione (così come un'impresa) è competitiva poiché essa risulta in grado di attirare le preferenze di alcuni target di clienti più di quanto non siano in grado di fare le destinazioni (o le imprese) concorrenti.

Dopo gli studi sulla competitività di una destinazione di Ritchie e Crouch (1999, 2000, 2003) e Dwyer e Kim (2003), un gran numero di autori hanno dato il proprio contributo alla comprensione e alla misurazione della competitività delle destinazioni turistiche. Nonostante la molteplicità di contributi, e le diverse visioni da parte dei vari autori, trattare con il concetto di competitività rimane sostanzialmente un compito complesso.

Sugli effetti che la competitività deve produrre, a qualsiasi livello di analisi, vi è larga convergenza: essa deve essere in grado di migliorare la qualità della vita dei residenti e il loro reddito (*economic prosperity*) e, nel caso della competitività della destinazione turistica, esso deve rappresentare un obiettivo a lungo termine orientato ai principi della sostenibilità poiché il successo di una destinazione turistica sta nella sua capacità di attrarre turisti, soddisfare le loro esigenze di esperienza turistica realizzando profitto e accrescendo il benessere dei residenti in maniera sostenibile (Dwyer e Kim, 2003; Crouch e Ritchie, 1999).

2.2 Competitività delle destinazioni turistiche: quadro teorico di riferimento

Negli ultimi anni il concetto e la misura della competitività di una destinazione hanno ricevuto un crescente interesse nella letteratura economica sul turismo. La ragione di tale interesse è dovuta sia dalla crescente rilevanza economica del settore turistico che dalla crescente concorrenza sul mercato turistico, conseguenza del passaggio da un turismo di massa e standardizzato a un turismo che si diversifica in ragione delle esigenze dei turisti.

Il prodotto turistico è però un concetto complesso, per sua natura, l'esperienza che viene consegnata dalla destinazione ai suoi visitatori è il risultato dell'operato di una vasta gamma

di attori, imprese turistiche, organizzazioni pubbliche, residenti locali che cooperano per offrire un'esperienza integrata ai suoi visitatori.

Le definizioni del concetto di competitività di una destinazione turistica sono molteplici, e differiscono per i diversi approcci al concetto. Buhalis (2000, pp.97-116)¹⁵ e Ritchie e Crouch (1999), ad esempio, hanno esaminato la competitività di una destinazione in termini di prosperità economica dei residenti della destinazione, D'Hartserre (2000) esprime invece la competitività è la capacità di una destinazione per mantenere la sua posizione di mercato e migliorarla nel tempo, Hassan (2000, PP.239-245)¹⁶ definisce la competitività come “the destination’s ability to create and integrate value-added products that sustain its resources while maintaining market position relative to competitors”.

Dwyer e Kim (2003, PP.3-12) definiscono la competitività di una destinazione turistica come “a general concept that encompasses price differentials coupled with exchange rate movements, productivity levels of various components of the tourist industry and qualitative factors affecting the attractiveness or otherwise of a destination”.

Dall’analisi della letteratura sul tema della competitività delle destinazioni turistiche sicuramente ciò che emerge chiaramente è l’assenza di una definizione unica e conseguentemente della migliore misura analitica sistematica del concetto, anche se al riguardo molti autori convergono nell'approccio condiviso di misurarla attraverso lo sviluppo di un modello multifattoriale capace di creare un ranking rispetto alla posizione competitiva di una destinazione rispetto alle altre, col fine ultimo di fornire informazioni utili per individuare appropriate combinazioni strategiche per mantenere o migliorare il livello di competitività della destinazione turistica in esame.

Inoltre è possibile rilevare come il concetto di competitività di una destinazione turistica sia stato trattato da diversi autori per le più svariate destinazioni:

Asia - Pacifico (Enright e Newton 2005), Australia (Dwyer et. Al, 2003), Brasile (Barbosa et al., 2010), Cambogia (Chen, 2008), le stazioni sciistiche canadesi (Hudson et al., 2004),

¹⁵ Buhalis, D., *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management, Vol.21(1), 2000.

¹⁶ Hassan S., *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Travel Research, Feb., 2000, vol. 38.

Caraibi (De Keyser e Vanhove, 1994), Cuba (Miller et al., 2008), le capitali europee (Mazanec, 1995), Hong Kong (Enright e Newton 2004), Giamaica (Harriott, 2009), Giappone e Taiwan (Lee e King, 2010), Las Vegas (Chon e Mayer, 1995), Malta (Mangion, 2011), Puerto Rico (Croes e Riveira, 2010), Serbia (Armenski et al., 2011), la Slovenia (Gomezelj e Mihalic, 2008), Sud Africa (Kim et al., 2000), Sud Australia (Faulkner et al., 1999), Corea del Sud e Australia (Kim et al. 2001; Dwyer e Kim, 2003), Sud-est asiatico (Pearce, 1997), Spagna e Turchia (Kozak 2003; Kozak e Rimmington, 1999), Taiwan (Lee e King, 2009), Toronto (Carmichael, 2002), Regno Unito (Ahmed e Krohn, 1990), Zimbabwe (Vengesayi 2005).

Una autorevole e completa rassegna dei diversi contributi, è quella proposta da Crouch, che ha organizzato una raccolta dei più interessanti contributi, nello specifico si tratta di 68 articoli sulla competitività della destinazione turistica, che vanno dal 1985 al 2011¹⁷.

2.3 Modelli teorici di competitività della destinazione turistica

Crescente è stata negli ultimi decenni l'attenzione da parte degli studiosi del turismo verso le metodologie più adatte per provare a misurare il livello di competitività di una destinazione turistica (Dwyer e Kim, 2003; Enright e Newton, 2004, 2005; Gooroochurn e Sugiyarto, 2005; Hassan, 2000; Mazanec et al, 2007; Ritchie e Crouch, 2000, 2003). I modelli proposti dai vari autori si differenziano principalmente rispetto alla visione dei fattori determinanti per la competitività di una destinazione turistica e alla loro aggregazione per pervenire ad una misura univoca.

Lo sviluppo di un modello di competitività destinazione turistica nasce con lo scopo di fornire ausilio agli operatori del turismo per individuare punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità della loro destinazione ed elaborare le più adeguate strategie di sviluppo turistico. I modelli teorici più utilizzati della letteratura internazionale di riferimento per misurare la competitività di una destinazioni turistica sono:

- 1) Il modello concettuale di competitività destinazione di Ritchie e Crouch (1993; 1999; 2003);
- 2) Il modello integrato di competitività destinazione di Dwyer e Kim (2003);

¹⁷ Crouch C.I., Ritchie J.R.B. (2012). *Competitiveness and Tourism*, Edward Elgar Publishing.

2.3.1 Il modello concettuale di competitività destinazione di Ritchie e Crouch

Il modello di Ritchie e Crouch (1999, 2000, 2003) è il più ampiamente adottato e citato per l'analisi della competitività di destinazione ed è riconosciuto a livello internazionale come il modello più dettagliato. Ritchie e Crouch definiscono la competitività di una destinazione turistica come “the ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations.” (Ritchie e Crouch, 2003). In questa definizione, gli autori sottolineano l'impatto economico positivo del turismo e introducono il concetto di competitività sostenibile. Essi hanno cominciato a studiare la natura e la struttura della competitività della destinazione turistica nel 1993, e dopo diversi anni di studio hanno sviluppato un modello concettuale partendo dalle teorie di vantaggio comparato (Smith, 1776; Ricardo, 1817) e del vantaggio competitivo (Porter, 1990), pertanto sulla base di questo modello la competitività di una destinazione turistica si basa sulla dotazione di risorse (vantaggio comparato) e sulla sua capacità di distribuire le risorse (vantaggio competitivo). Nello specifico, i fattori di competitività della destinazione turistica individuati dagli autori sono articolati in cinque gruppi:

1. *Risorse e Attrattori* (eventi speciali, morfologia e clima, cultura e storia, ecc...): essi rappresentano le ragioni fondamentali per cui un visitatore sceglie una destinazione piuttosto che un'altra;
2. *Risorse e fattori di supporto* (infrastrutture, accessibilità, facilitando le risorse l'ospitalità, l'intraprendenza, la volontà politica): sono il trampolino di lancio per lo sviluppo del turismo;
3. *Pianificazione e Sviluppo* (definizione del sistema, vision, posizionamento del branding, sviluppo, analisi della concorrenza, monitoraggio e valutazione): riguardano il quadro strategico della destinazione;
4. *Destination Management* (organizzazione, marketing, qualità del servizio, esperienze, informazioni e ricerca, la gestione dei visitatori, gestione delle crisi, gestione delle risorse): rappresenta la capacità della destinazione di attuare una strategia per il turismo;
5. *Determinanti* (ubicazione, la sicurezza, costo e valore delle interdipendenze, consapevolezza e immagine, capacità di carico): sono fattori che influenzano la competitività;

In totale, il modello identifica 36 attributi della competitività (Ritchie e Crouch, 2003). Nel loro lavoro, Ritchie e Crouch evidenziano inoltre che la competitività di una destinazione è strettamente legata alla sua sostenibilità, la qualità delle destinazioni turistiche è molto influenzata dal loro ambiente naturale e dalla comunità locale. Il concetto di competitività sostenibile è definito come la capacità di una destinazione di competere rispetto alle destinazioni concorrenti riuscendo a sostenere questa capacità a lungo termine (vale a dire in modo che la destinazione mantenga anche la qualità delle sue risorse turistiche nel tempo). Ritchie e Crouch hanno al riguardo sottolineato anche che la competitività senza sostenibilità è puramente illusoria. Per essere competitivo, lo sviluppo turistico di una destinazione deve dunque essere sostenibile, non solo economicamente ed ecologicamente ma anche socialmente, culturalmente e istituzionalmente (Crouch e Ritchie, 2000).

Figura 1 - Ritchie e Crouch: modello concettuale di competitività destinazione



Fonte: Crouch G. I. and Ritchie, J. R. B. (2003). The competitive destination, a sustainable tourism perspective. Wallingford, UK, Cabi Publishing. p. 63

2.3.2 Il modello integrato di competitività destinazione di Dwyer e Kim

Il secondo modello scelto è il modello integrato di competitività di Dwyer e Kim (2003, 2004). Gli autori definiscono la competitività di una destinazione turistica come la “ability

of a destination to deliver goods and services that perform better than other destinations on those aspects of the tourism experience considered being important by tourists (pp.1-12)".

Essi, ritenendo che nessuno dei modelli di competitività delle destinazioni turistiche presenti in letteratura siano del tutto soddisfacenti poichè non forniscono un trattamento completo delle varie questioni che riguardano il complesso concetto di competitività di una destinazione turistica, propongono un proprio modello denominato " modello integrato di competitività".

Nello specifico Dwyer e Kim propongono una razionalizzazione del modello di Ritchie e Crouch, integrandolo però con le condizioni della domanda poichè, secondo il loro approccio, esse rappresentano un fattore determinante della competitività delle destinazioni turistiche. Il loro modello di competitività di una destinazione turistica dipende dalle seguenti categorie di variabili:

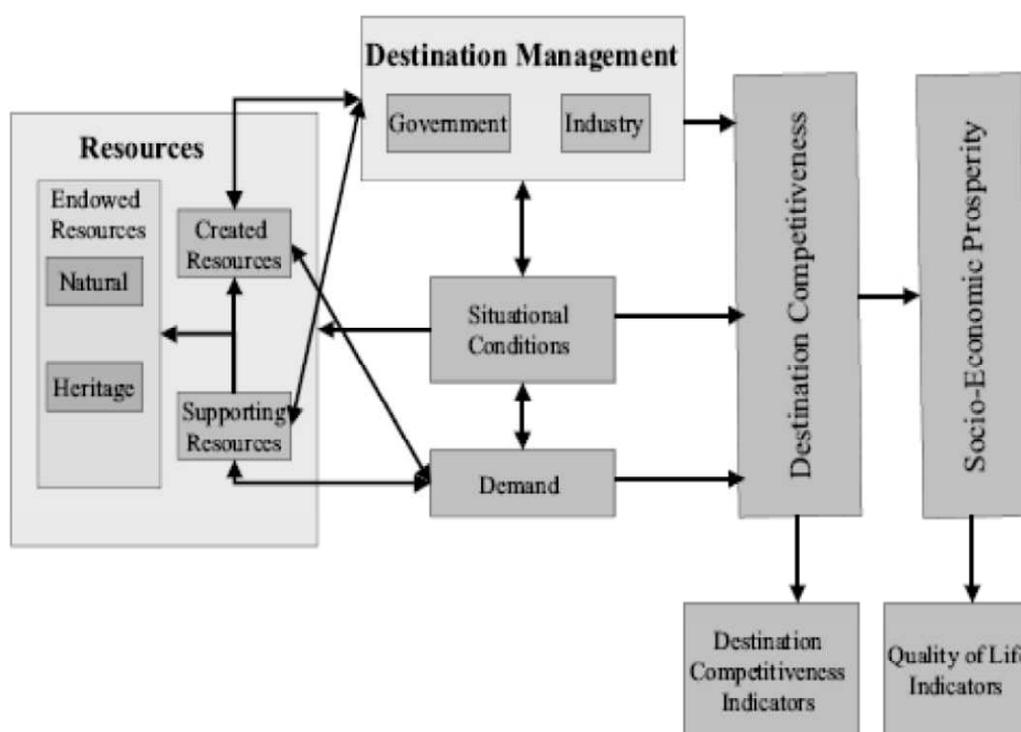
- *Risorse (o attrattori)*; sono la ragione principale per l'alto o il basso appeal della destinazione; Si suddividono in: risorse in dotazione (ereditate) classificate come naturali (montagne, laghi, spiagge, fiumi, clima, ecc...) o culturali (prodotti tipici, artigianato, costumi, sistemi di credenze, ecc) risorse create le quali comprendono infrastrutture turistiche, eventi speciali, intrattenimento e shopping , e sostegno alle risorse (o fattori abilitanti) i quali comprendono infrastrutture generali, qualità del servizio, l'accessibilità di destinazione, l'ospitalità e legami di mercato, ecc...
- *Destination Management*: comprende tutti i fattori in grado di sfruttare le risorse (o attrattori) e di trasformare il loro potenziale in prodotti turistici. Nel modello vi è una distinzione tra le attività di gestione delle destinazioni intraprese dal settore pubblico e Destination Management intrapreso dal settore privato. La categoria comprende cinque tipi di attività di gestione delle destinazioni: le organizzazioni di gestione delle destinazioni (coordinamento, comunicazione di informazioni, monitoraggio e valutazione), la gestione marketing delle destinazioni, di pianificazione e di sviluppo, lo sviluppo delle risorse umane e la gestione ambientale.
- *Condizioni situazionali*: rappresentano una vasta gamma di fattori tipicamente esogeni, non controllabili dal management di una destinazione ma che possono avere profonde conseguenze per la sua competitività. La categoria comprende la posizione della destinazione, l'ambiente competitivo (micro) (tendenze e gli eventi che hanno un impatto sulle imprese, le capacità delle imprese di destinazione, le strategie delle imprese e delle organizzazioni di destinazione), ambiente globale (macro) (la sicurezza, la competitività dei prezzi, ecc...).

- *Condizioni della domanda:* in questa categoria sono compresi tre elementi principali del turismo: la domanda, la percezione e le preferenze. L'analisi di questi aspetti aiutano i destination management a identificare le caratteristiche dei principali segmenti turistici e le tendenze, le dimensioni della domanda interna e il grado di internazionalizzazione.

Il modello integrato sottolinea l'importanza dei fattori della domanda, trascurati nel modello di Ritch e Crouch che invece concentrandosi solo sul lato dell'offerta fornisce un quadro incompleto della competitività delle destinazioni turistiche (Gomezelj e Michalic, 2008)¹⁸.

Dwyer e Kim (2003) nel loro lavoro ai fini dell'applicazione del modello hanno proposto un set di 83 indicatori di competitività.

Figura 2 - Modello integrato di competitività destinazione



Fonte: Dwyer, L. and Kim, C. (2003), Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. Current Issues in Tourism, 6 (5), p. 378.

¹⁸ Gomezelj D.O, Mihalic T. (2008), *Destination competitiveness. Applying different models, the case of Slovenia*. Tourism Management vol.29, pp.294–307.

Di fatto non si può dire quale sia il modello migliore, poichè non esiste un metodo obiettivo per riassumere la complessità del concetto di competitività di una destinazione turistica, ciascun approccio infatti è caratterizzato da aspetti di forza e di debolezza, la scelta dipende dallo scopo che lo studio della competitività di una destinazione vuole raggiungere.

Gli autori accanto ai modelli sviluppati hanno proposto un insieme di indicatori di competitività da applicare a tutte le destinazioni in esame.

Per ogni fattore di competitività viene proposto un determinato numero di indicatori impiegato come misure, nello specifico Crouch (2003) identifica un elenco di oltre 250 variabili per le misure diagnostiche di competitive, Dwyer e Kim ne propongono invece 83.

La scelta del modello e dei suoi indicatori deve essere fatta trovando il miglior compromesso tra accuratezza scientifica e la disponibilità di informazioni, tempestive ad un costo ragionevole.

2.4 Misurare la competitività della destinazione turistica.

Molti sono i modelli creati nel tentativo di misurare la competitività come un fenomeno unico. In prima battuta, la competitività sembra essere un concetto intuitivo e semplice ma la sua complessità è resa realmente evidente solo quando si cerca di definirla e misurarla.

La necessità di misure di competitività si è fatta sentire sia all'interno del mondo accademico che delle istituzioni internazionali.

Come molti altri concetti riguardanti i fenomeni socio-economici, come la qualità della vita, il benessere, il livello di globalizzazione, il capitale sociale, la povertà e la sostenibilità anche la competitività è un concetto multidimensionale ed è pertanto difficile avere una metodologia unica per misurarla.

Alcuni problemi nella misurazione della competitività destinazione così come di tutti i concetti multidimensionali sono ben noti in letteratura (Saisana e Tarantola, 2002; Saisana et al, 2005; Saltelli, 2007), riguardano la selezione di sotto- indicatori, la scelta del modello, la normalizzazione dei dati, la scelta del metodo di sistemi di ponderazione, ecc... . Uno dei più completi e conosciuti indici di misura della competitività di una destinazione turistica è il Competitiveness Index (Travel & Tourism Competitiveness Index o TTCI), esso è stato sviluppato dal World Economic Forum (WEF), con l'obiettivo di misurare i fattori e le politiche che rendono un paese attraente dal punto di vista turistico, è un indice che viene calcolato annualmente dal 2007.

Il TTCI (del 2013)¹⁹ è calcolato per 140 paesi e utilizza una combinazione di dati provenienti da dati disponibili pubblici, i viaggi internazionali e le istituzioni del turismo. Il rapporto classifica le prestazioni delle nazioni selezionate in ogni sotto-indice specifico (oltre 75 indicatori) assegnando un punteggio da 1 a 6.

Questi sotto-indici sono raggruppati sotto quattordici "pilastri" e tre dimensioni principali: 1) Viaggi e turismo: quadro regolamentare; 2) Viaggi e turismo: ambiente imprenditoriale e infrastrutture; 3) Viaggi e turismo: risorse naturali e culturali.

Nella scelta delle variabili da analizzare al fine di valutare, misurare, gestire e sviluppare la competitività di una destinazione, quasi tutti gli autori sono d'accordo a considerare le dimensioni tradizionalmente sviluppate dal filone di competitività che si riferiscono principalmente alle dimensioni del " diamante " di Porter (1990) e di introdurre alcune variabili specifiche per le peculiarità del prodotto turistico che considerare soprattutto l'offerta, le risorse e le attrazioni della destinazione (il clima, la cultura e la storia, le attività, gli eventi, gli alloggi e i trasporti).

Obiettivo comune per l'analisi della competitività di una destinazione è l'identificazione dei punti di forza e di debolezza delle diverse destinazioni turistiche. I metodi che sono più frequentemente incontrati nella letteratura supportano il processo di posizionamento, di rating o di benchmarking delle destinazioni competitività usando una serie di indici singoli o indicatori compositi. L'indicatore composito, se accuratamente costruito, può rappresentare un'opzione utile per fornire misure facilmente interpretabili per esprimere la complessità della competitività di una destinazione turistica (Mendola et . Al, 2012)²⁰.

Numerosi sono gli approcci seguiti dagli autori per misurare la competitività di una destinazione turistica, nella tabella di seguito si riportano alcuni tra i più importanti lavori empirici e tecniche di misurazione della competitività di una destinazione turistica.

¹⁹ World Economic Forum, (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, Geneva, Switzerland. Disponibilità dati su www.weforum.org/ttcr.

²⁰ Mendola D., Burgio M., Contu G., Oliveri A.M. (2012), *La competitività di una destinazione turistica*, in Oliveri A.M., De Cantis S. (a cura di), *Mobilità del turismo regionale incoming. Aspetti socio-economici dei comportamenti e delle motivazioni*, McGraw-Hill Education, Milano, pp. 107-118.

Tab.1 Rassegna di alcuni dei maggiori studi empirici sulla misura della Competitività Turistica

Authors - Organization	Tourism competitiveness model selected	Main objective study	Perspective study	Methodology	Destination
Dwyer, L., Livaic, Z. & Mellor, R. (2003)	The Dwyer and Kim's Destination Competitiveness Indicators (2003)	To identify key success factors in determining destination competitiveness	Tourism supply and demand	Factor analysis to survey data collected in a study of Australian tourism industry	Australia
Enright and Newton (2005)	The Ritchie and Crouch Model (1999 and 2003) and generic business factors of competitiveness	Determinants of Tourism Destination Competitiveness	Supply side/experts (practitioners)	Ranking – from 1 to 5 Likert Scale followed by an ANOVA analysis and a posthoc F-test	Asia Pacific
Meng, 2006	Own Destination Competitiveness Model based on Tourists' Perception	Relationship between Quality of Tourism Experience and Perceived Destination Competitiveness	Demand side/Tourists' s Perspective	Canonical Correlation Analysis (CCA) and Structural Equation Modeling (SEM)	Virginia
Hong (2008)	Generic business models of competitiveness (Ricardian comparative advantages and Porterian competitive advantages)	Competitiveness in the Tourism Sector	Supply side/experts (researchers and governments)	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Taiwan
Gomezelj and Mihalic (2008)	Integrated Model of Destination Competitiveness of Dwyer and Kim (2003)	To indicate the weak points of Slovenia's tourism industry	Supply side	Rating with five-point Likert scale for each of the 85 competitiveness indicators	Slovenia
Lee and King (2008)	Ritchie and Crouch, Dwyer and Kim, and Enright and Newton	Factors that influence the competitiveness of the hot springs tourism sector	Supply side /expert panel	Delphi technique	Taiwan
Cracolici and Nijkamp (2009)	The Ritchie and Crouch Model (1999 and 2003)	Destination Efficiency	Supply side /secondary data	stochastic production function and data envelopment analysis	Southern Italian regions
Harriott (2009)	Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)	Identifying the Drivers of Competitiveness in the Jamaican Tourism Industry	Secondary data	Econometric analyses	Jamaica
Lee and King (2010)	Not tied to a specific model	Analysis of Twenty-three determinants of destination attractiveness	Supply side /expert panel	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Japan and Taiwan
Mangion (2011)	Not tied to a specific model	Policy-making	Implications of the government policies in the destination competitiveness	Econometric methodology hedonic pricing model AIDS model	Malta

Authors - Organization	Tourism competitiveness model selected	Main objective study	Perspective study	Methodology	Destination
Jorge and Monteiro (2011)	Not tied to a specific model	Golf	Demand side/golfers	Multivariate statistical techniques: factor analysis	Portugal
Armenski et al. (2011)	The Dwyer and Kim's Destination Competitiveness Indicators (2003)	Analysis of the relationship between competitiveness and the quality of management of the resources of the destination	Supply side/ stakeholders (tourism industry, government, schools of tourism and postgraduate students of tourism management with some work experience)	Rating with five-point Likert scale of the competitiveness indicators	Serbia
Crouch (2011)	The Ritchie and Crouch Model (1999 and 2003)	Determinants of competitiveness	Supply side /experts	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Worldwide
Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)	Gooroochurn and Sugiyarto (2005)	Travel and tourism competitiveness	Supply side/experts	Rating and Ranking with re-scaling technique	Worldwide
Assaker et. al. (2013)	Not tied to a specific model	Analysis relationships among destination competitiveness and its predictors	Analysis of economy, natural environment, and infrastructure predictors	Partial Least Squares Modeling	A cross-sectional sample of 154 countries

Fonte: Nostra elaborazione.

CAPITOLO 3

Il modello di Balanced ScoreCard per l'analisi della competitività della destinazione turistica

SOMMARIO: 3.1 Origine ed evoluzione del modello di Balanced ScoreCard (BSC) – 3.2 BSC dal controllo strategico al controllo di gestione. – 3.3 La BSC e la destinazione turistica – 3.4 La BSC come strumento per prevenire il declino di una destinazione turistica – 3.5 Creazione graduale di una BSC per le destinazioni turistiche.

3.1 Origine ed evoluzione del modello di Balanced ScoreCard

La Balanced ScoreCard (BSC) assume inizialmente la forma di strumento semplice e intuitivo per la misurazione della performance (Kaplan e Norton, 1992)²¹. Per facilitarne ancor più i caratteri di semplicità e utilità, i suoi autori, Kaplan e Norton proposero una serie di misure, raggruppate in quattro gruppi (Kaplan e Norton, 1992, 1993).

Tali misure, oltre alle classiche misure finanziarie, racchiudevano un importante elemento di innovazione, altri tre "punti di vista" del business: l'apprendimento e la crescita, il processo aziendale interno e i clienti, ovvero le dimensioni che, a loro dire, rappresentassero al meglio la prospettiva del business (Kaplan, Norton, Mooraj et al, 1999).

Col passare del tempo e il maggior interesse verso della letteratura verso i temi del turismo, l'originaria definizione di BSC iniziò a risultare limitata e caotica, si rese pertanto opportuna una prima revisione del concetto oltre ad un adeguato clustering delle misure fino ad ora utilizzate.

Nonostante tale presa di coscienza la BSC per qualche anno rimase invariata mantenendo al suo interno un numero limitato di misure raggruppate in gruppi e orientata ad un focus strategico di fondo, Kaplan e Norton proposero che la selezione delle misure si orientassero

²¹ Kaplan, R. S. and D. P. Norton. *The balanced scorecard - Measures that drive performance*. Harvard Business Review (January-February, 1992).

più verso l'analisi di informazioni utili e necessarie per l'attuazione dei piani strategici di sviluppo turistico (Kaplan e Norton, 1992), solo dopo svariati anni si assistette allo sviluppo di moderni disegni di BSC caratterizzati da una serie di aspetti volti a differenziarli nettamente dai precedenti disegni.

L'analisi bibliografica, al riguardo fa emergere la presenza di tre diversi filoni, meglio noti come generazioni, rispetto ai quali si sviluppano i successivi disegni di BSC.

3.1.1 La prima generazione di BSC

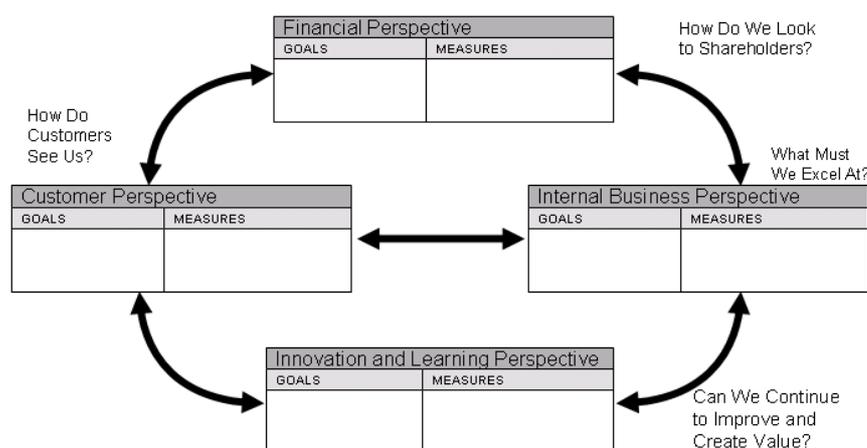
La prima generazione di BSC si basava sulla semplice relazione di causalità tra le quattro prospettive di analisi previste nell'originario modello di Kaplan e Norton. Gli autori effettuarono coerentemente con tale modello la selezione di un numero limitato di misure per ciascuna delle quattro prospettive (Kaplan e Norton, 1992) attraverso l'uso di domande attitudinali riguardanti la visione e gli obiettivi dell'organizzazione.

Uno dei punti deboli dell'iniziale studio di Kaplan e Norton è che non presenta osservazioni specifiche per migliorare le prestazioni delle organizzazioni ma al contrario il modello di BSC si limita all'idea che l'analisi e la misurazione stessa di tali aspetti attivi il necessario processo di miglioramento delle prestazioni in analisi.

A sostegno di ciò, Kaplan e Norton evidenziano che l'origine di tali miglioramenti sta proprio nelle modifiche del comportamento: "We set goals but assumes that people can adopt any behavior and take all actions necessary to achieve these objectives (pp.71-79)". Sulla base di tali evidenze si ritiene inoltre fondamentale la scelta degli obiettivi da perseguire attraverso l'uso della BSC.

Nel loro lavoro originario Kaplan e Norton non spiegano come la BSC possa in modo pratico essere sviluppata ma esprimono solo la necessità ai fini del raggiungimento degli obiettivi "put the strategy at the center of the measuring system (p.80)" .

Fig.3 – Prima generazione di BSC



Fonte: Gavin Lawrie, Ian Cobbold, "Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool", Emerald 53, (2004)

La figura 3 sintetizza in modo schematico il modello di BSC di prima generazione di Kaplan e Norton. La prima generazione di BSC funge da base per la maggior parte dei disegni e modelli di BSC fino ad oggi introdotti (Olve et al, 1999, Kaplan e Norton, 2000, Niven, 2002).

Un altro aspetto che emerge dall'analisi della letteratura su tale modelli di BSC è che nonostante la sua ampia diffusione e la consapevolezza della sua validità in termini concreti la sua adozione è poco diffusa, ciò che si rileva infatti è che i casi di studio dettagliati relativi alla BSC sono pochi, quei pochi presenti peraltro si focalizzano prevalentemente sull'architettura della BSC (Butler et al, 1997) e sulle relative esperienze organizzative (Ahn, 2001, pp. 441-461)²², lasciando fuori tutto il resto del modello.

La letteratura sostiene la validità di tale approccio (Epstein et al, 1997) ma ne raccomanda numerosi miglioramenti (Eagleson et al, 2000, Kennerley et al, 2000).

3.1.2 La seconda generazione di BSC

L'originaria definizione di BSC, col trascorrere del tempo e con la proliferazione degli studi sul modello, risultò troppo semplicistica e vaga, ciò diede vita a ulteriori sviluppi del concetto.

²² Ahn H. (2001), "Applying the balanced scorecard concept: an experience report", Long Range Planning, Vol. 34, n. 4.

La progettazione di nuovi sviluppi di BSC si fonda in particolar modo su due punti deboli che caratterizzavano l'originario disegno di BSC in termini pratici, ovvero: scegliere cosa e come misurarlo (Kaplan e Norton, 1996, Olve et al, 1999, Butler et al, 1997, Kennerley et al, 2000).

Partendo dal disegno originario di BSC, un primo significativo cambiamento fu l'introduzione del concetto di 'strategic goal' (Kaplan e Norton, 1993) dando al concetto un'impronta più aziendale.

A ciò fece seguito lo sviluppo inerente la relazione tra le prospettive, la prima ipotesi fu di relazione con nesso di causalità (Brewer, 2002).

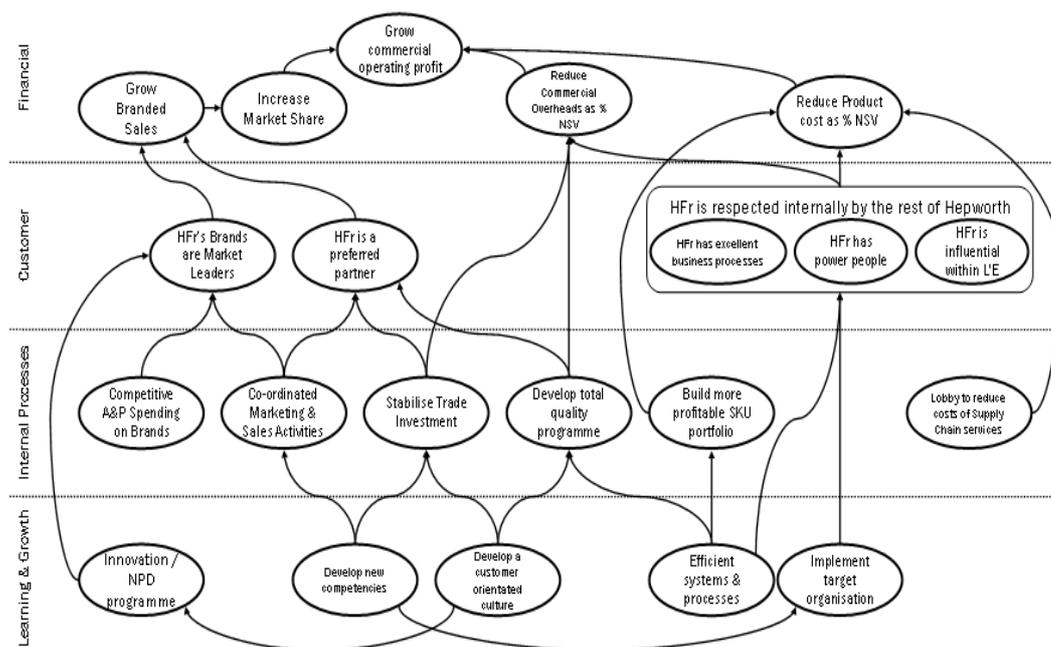
Le evoluzioni del modello generano una definizione sostanzialmente diversa di BSC rispetto all'originario lavoro di Kaplan e Norton, tanto da essere considerato BSC di seconda generazione.

L'impatto di questi cambiamenti fu ulteriormente analizzato da Kaplan e Norton nel 1996 consentendo all'originario sistema BSC di evolvere in un "central management system" (Kaplan e Norton 1996).

Tale evoluzione portò all'aumento di interesse rispetto al processo di progettazione ponendo interesse sempre maggiore sugli obiettivi strategici da perseguire.

Col passare del tempo, l'obiettivo strategico è diventato l'aspetto più rilevante nella progettazione del disegno di BSC, fu nella metà del 1990 che i disegni di BSC iniziano a mostrare graficamente i primi fondamentali collegamenti di causalità tra gli obiettivi strategici e quelli relativi alla performance finanziaria. Un esempio è mostrato in figura 4.

Fig. 4 – Modello linkage strategico



Fonte: Gavin Lawrie, Ian Cobbold, "Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool", Emerald 53, (2004)

La rappresentazione di causalità tra gli obiettivi strategici fu denominata Strategic Linkage Model è considerata come una parte essenziale di qualsiasi futuro disegno di BSC (Kaplan e Norton, 2000).

3.1.3 La terza generazione di BSC

Da ulteriori sviluppi delle caratteristiche di progettazione del modello di seconda generazione, inerenti essenzialmente la selezione degli obiettivi strategici, ha origine il modello di BSC di terza generazione. I disegni di BSC di terza generazione si pongono l'obiettivo di fornire migliori funzionalità e un approccio più strategico.

La terza generazione di disegni di BSC si sviluppa con l'obiettivo di dare maggior peso al raggiungimento degli obiettivi strategici, ciò viene attuato attraverso l'introduzione alla fine del 1990 di un nuovo elemento nel modello, ovvero, la *dichiarazione di destinazione*, essa nasce per verificare gli obiettivi, le misure e gli sviluppi raggiunti.

Tale documento mira a rilevare gli obiettivi da raggiungere in uno specifico lasso di tempo. L'elemento di innovazione fondamentale in tale generazione di disegni di BSC è rappresentato dal fatto che il processo di progettazione con l'introduzione della dichiarazione di destinazione rappresenta non più il punto iniziale ma quello finale.

Operando con la dichiarazioni di destinazione rende la scelta degli obiettivi strategici da raggiungere, l'individuazione delle ipotesi di causalità è più semplice e rapido.

Riassumendo, gli elementi di innovazione nei disegni di BSC di terza generazione, sono:

- Dichiarazione di destinazione: si pone l'obiettivo di descrivere idealmente ciò che l'organizzazione si propone di fare e di diventare ad una data futura prestabilita. (Senge 1990, Kotter 1995, Olve et al, 1999, Shulver et al, 2000).
- Obiettivi strategici: riguardano i singoli obiettivi che l'organizzazione si pone di realizzare e i nessi di causa-effetto tra essi (Senge, 1990,. Senge et al 1999).
- Modello Linkage strategico e prospettive: gli obiettivi strategici scelti sono organizzati in "prospettive"; due prospettive riguardano gli obiettivi più importanti rispetto ai processi aziendali interni, le altre due prospettive invece gli obiettivi più importanti rispetto ai processi aziendali esterni e come questi si trasformano in realizzazioni economiche-finanziarie.
- Misure e iniziative: la misurazione degli obiettivi ha l'obiettivo di monitorare i progressi dell'organizzazione verso i suoi prefissati obiettivi (Olive et al, 1999).

3.2 BSC dal controllo strategico al controllo di gestione

Fin dalla sua introduzione fu chiaro che la BSC volesse primariamente rappresentare uno strumento utile ai manager aziendali per un miglior controllo strategico (Bungay e Goold, 1991, pp.32-39)²³ e di gestione (Neely et al, 1994, Lingle e Schiemann, 1996, Frigo, 2000) delle proprie organizzazioni aziendali (Kaplan e Norton, 1992).

In particolare l'evoluzione dalla prima alla seconda generazione di BSC ha coinciso con un rafforzamento del posizionamento della BSC come strumento per supportare il controllo strategico, processo completato con l'evoluzione dalla seconda generazione alla terza generazione della BSC che ha visto un cambiamento significativo nell'approccio all'attività di progettazione. L'adozione della terza generazione di BSC grazie alla capacità di superare i problemi di asimmetria informativa, è stata particolarmente utile per lo sviluppo di organizzazioni complesse (Shulver et al, 2000).

²³ Bungay, S. and Goold, M. ,(1991),Creating a strategic control system, Long Range Planning, Vol.24.

Attraverso le sue tre evoluzioni, la BSC ha previsto l'eliminazione della separazione tra la formulazione e l'attuazione di una strategia, rappresentando un importante strumento di gestione strategica che coinvolge una vasta gamma di manager nel processo di gestione aziendale.

3.3 La BSC e la destinazione turistica

Il concetto di BSC nella sua attuale formulazione mira a focalizzare gli elementi necessari per valutare la performance di un'organizzazione, essa, infatti, riassume le misurazioni di performance più importanti in un'unica relazione gestionale.

I più moderni disegni di BSC sono stati utilizzati con successo, come strumenti per la gestione strategica nell'ambito delle aziende private (Chen et al., 2008) delle organizzazioni del settore pubblico (Chan, Y.-C. L., 2004) e più in generale delle organizzazioni governative di tutto il mondo.

In ambito turistico la letteratura sull'applicazione della BSC risulta piuttosto limitata, gli studiosi si sono occupati per lo più dell'applicazione della BSC nel settore alberghiero (Denton e White, 2000; Evans, 2005) nonostante si presti, seppur con le opportune modifiche ad utile strumento per la pianificazione e sviluppo delle destinazioni turistiche.

Rispetto al disegno classico di BSC, un'eventuale applicazione nel settore turistico ed in particolare per lo sviluppo delle destinazioni turistiche prevede delle modifiche per i seguenti aspetti:

Visione e strategia: in quanto, diversamente dalle aziende private che possono cambiare strategia come e quando vogliono, le destinazioni turistiche sono tenute ad operare nei limiti sanciti dalla propria missione; nelle destinazioni turistiche la misura chiave della performance non è finanziaria ma riguarda l'efficacia della missione la quale riveste il carattere della dinamicità, la strategia in materia di turismo infatti è incorporata nella missione generale di sviluppo di una destinazione turistica, ciò necessita però della cooperazione delle parti interessate del settore turistico.

Risorse della destinazione: in ambito turistico sono molto diverse da quelle del settore privato aziendale, in quanto orientate prevalentemente a sottolineare la capacità della destinazione turistica di assicurare il massimo beneficio al turista in termini di risorse fisiche, economiche e sociali.

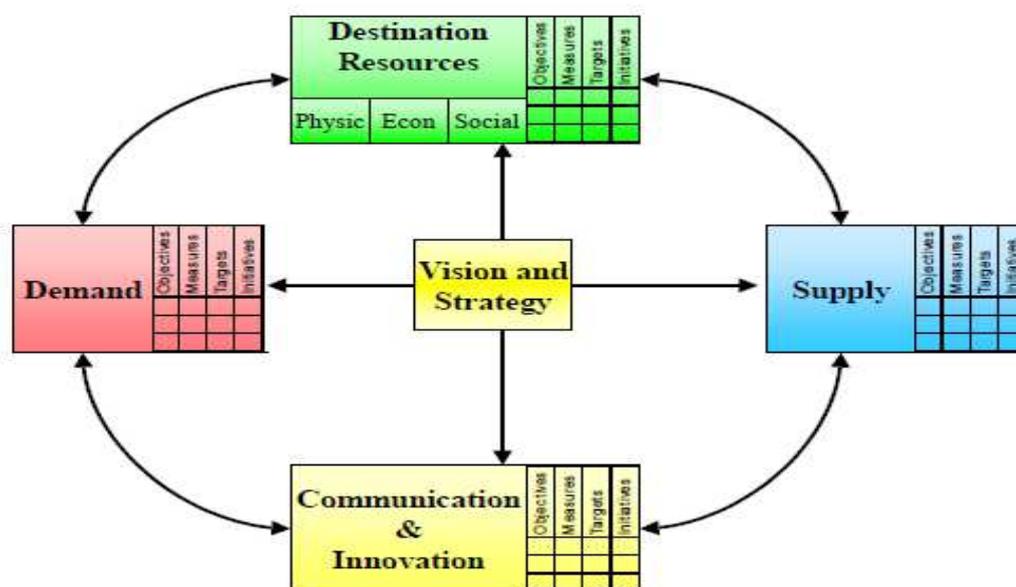
Domanda: si discosta poiché nel caso delle destinazioni i clienti sono i visitatori dell'intero prodotto turistico e non di un singolo prodotto o servizio. In quest'ottica risulta molto importante la misurazione della soddisfazione dei clienti;

Offerta: anch'essa differisce poiché può assumere entrambi i connotati di pubblica o privata;

Innovazione e comunicazione: in quanto il raggiungimento delle competenze interessa diverse categorie di attori, dai responsabili politici, agli abitanti, ai lavoratori del settore turistico.

Quanto detto è possibile schematizzarlo nel seguente disegno di BSC per destinazioni turistiche.

Figura 5 - BSC per destinazioni turistiche



Fonte: TNO Inro - Department of Spatial Development Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices - European Communities, 2002, p. 25.

Tutte e quattro le prospettive richiedono la definizione di “obiettivi”, “indicatori”, “target” e “iniziative” conformi agli obiettivi prefissati. Nello specifico:

Obiettivi: devono essere formulati in maniera chiara, devono essere completi e conformi ai principi SMART, ovvero essere: Specific (specifici), Measurable (misurabili), Acceptable (accettabili), Realistic (realistici), Time scheduled (vincolati sotto il profilo temporale);

Indicatori: ogni indicatore deve poter essere letto e compreso in modo chiaro da tutti gli attori coinvolti. Un obiettivo può implicare diversi indicatori, di conseguenza ogni indicatore o gruppo di indicatori deve racchiudere gli obiettivi principali. Gli indicatori devono essere

validi per garantire informazioni accurate sugli obiettivi, collegati alla strategia e svolgere il ruolo di segnali tempestivi di declino;

Standard: gli indicatori devono essere collegati a uno standard adeguato periodicamente, a sua volta collegato a risultati precedenti o target concordati per i risultati futuri.

3.4 La BSC come strumento per prevenire il declino di una destinazione turistica

La BSC assume notevole importanza all'interno del ciclo di vita di una destinazione turistica (Butler, 1980), un adeguato sviluppo può infatti permettere la tempestiva identificazione della fase di declino della stessa.

Presupposto essenziale è l'esistenza di una visione ben definita per la destinazione turistica. In assenza di ciò può essere già interpretata come una minaccia di declino, in assenza di una visione risulta infatti impossibile misurare la performance.

La maggior parte delle visioni contiene concetti come lo sviluppo economico, sostenibile senza però precisarne il significato ma sempre più spesso manca una chiara collaborazione tra le diverse parti interessate per prevenire il declino della destinazione turistica.

Destinazioni in cui le strategie non sono ben radicate in una visione e missione chiaramente definite possono non essere efficaci causando investimenti inefficienti e l'inevitabile declino della destinazione stessa.

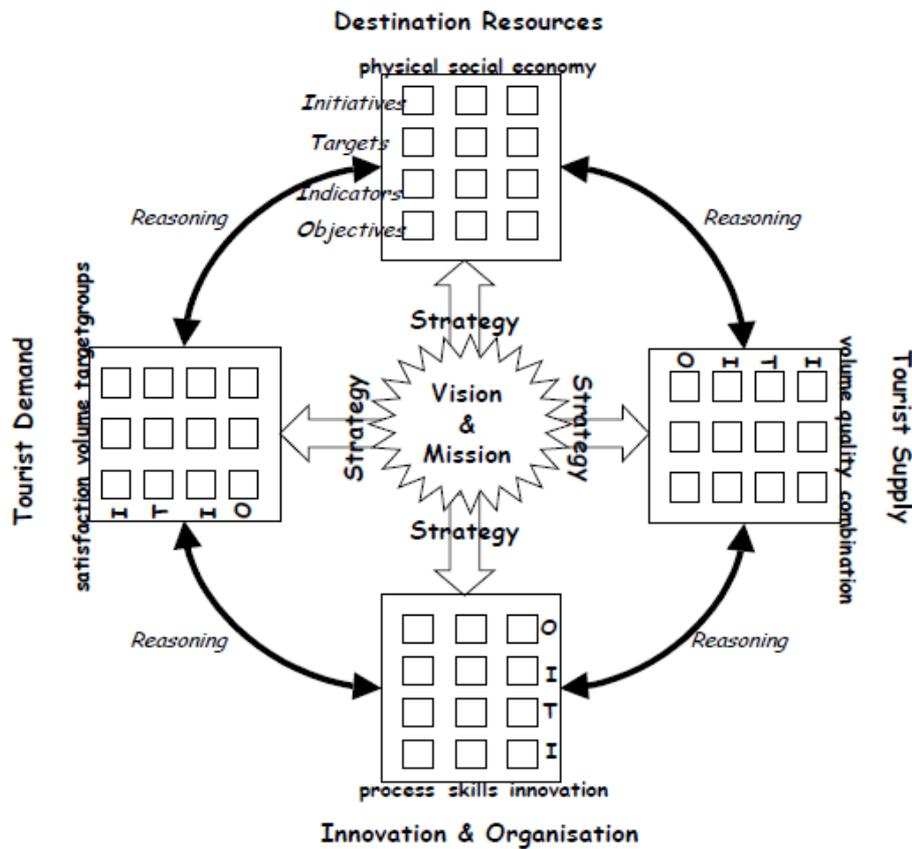
In genere in una destinazione turistica è più semplice e intuitivo focalizzarsi sugli obiettivi della prospettiva della domanda e dell'offerta e monitorarli attraverso l'utilizzo di indicatori, mentre per la prospettiva delle risorse spesso ci si serve esclusivamente di indicatori relativi agli aspetti economici del turismo tralasciando gli aspetti sociali e fisici.

La prospettiva dell'innovazione e comunicazione risulta l'aspetto meno monitorato per la quasi totalità delle destinazioni.

Ciò che emerge pertanto è spesso l'assenza di target per buona parte delle prospettive.

La BSC può rappresentare un valido strumento di rilevamento tempestivo della fase di declino della destinazione turistica se impiegato in modo corretto. Particolarmente usata al riguardo è la rappresentazione di seguito riportata.

Figura 6 - Schema BSC valutazione destinazione turistica



Fonte: TNO Inro - Department of Spatial Development Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices - European Communities, 2002, p. 41

Al centro del grafico seguente è posto il blocco “Visione e missione” da cui si diramano le “Strategie” (rappresentate dalle frecce).

Ogni strategia è legata ad una specifica prospettiva (rappresentata dai riquadri grandi) della BSC e i diversi elementi che la costituiscono (rappresentati dalle colonne dei riquadri più piccoli):

- Risorse della destinazione (Fisiche, Sociali, Economiche);
- Domanda turistica (Volume, Gruppi target, Soddisfazione);
- Offerta turistica (Volume, Qualità, Combinazione);
- Innovazione e organizzazione (Processo, Innovazione, Competenze).

Ciascun aspetto della prospettiva è suddiviso in obiettivi, indicatori, target e iniziative (rappresentati dalle celle più piccole del grafico).

Partendo da questo grafico come punto di partenza, è possibile assegnare un punteggio ai diversi aspetti della BSC, colorandoli di verde, rosso o giallo a seconda che siano presenti, assenti o appena presenti nella destinazione.

Così facendo si ottiene una BSC *colorata* da cui si rileva in modo immediato e intuitivo quali sono gli elementi che hanno un punteggio positivo e quali gli elementi che hanno un punteggio negativo necessitando di interventi di miglioramento.

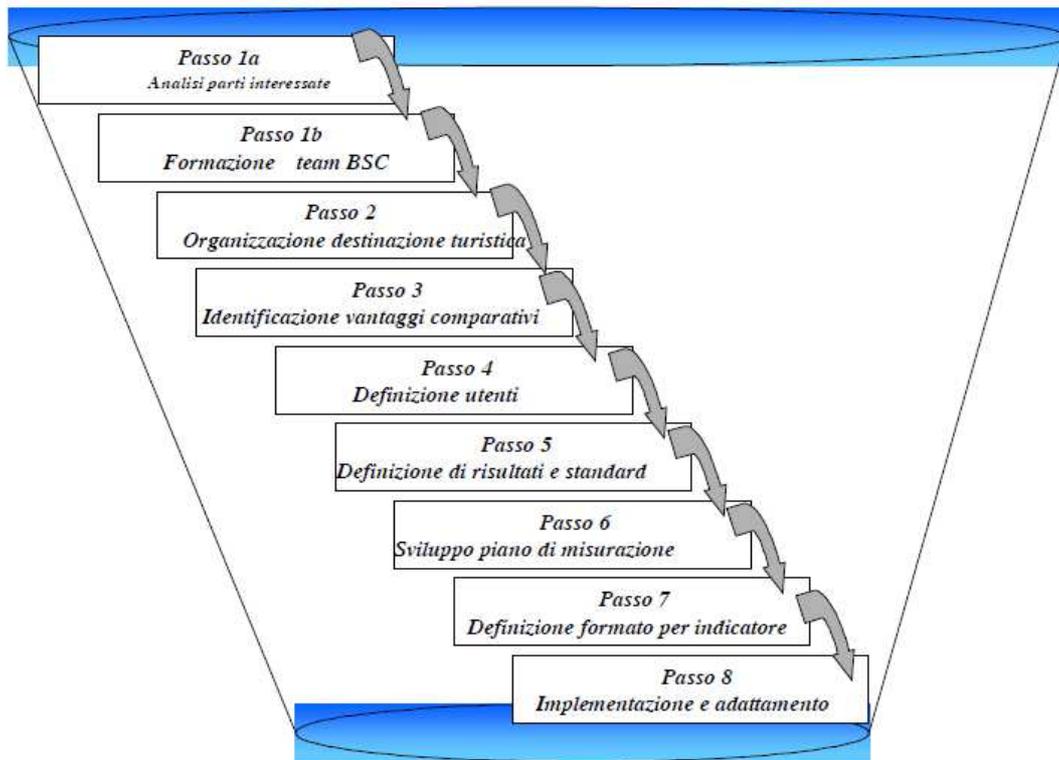
I punteggi vengono assegnati sulla base di giudizi esperti, di cui si auspica un monitoraggio costante nel tempo al fine di evidenziare eventuali evoluzioni positive o negative dello stato della destinazione turistica. Per l'attuazione dell'analisi della BSC vengono suggerite le seguenti fasi di sviluppo del processo di analisi:

1. Selezionare degli esperti rispetto alla valutazione della destinazione turistica;
2. Ciascun esperto completa il grafico della BSC sulla base dei propri giudizi;
3. Raccolte le BSC colorate dai diversi esperti si procede all'analisi dei punteggi;
4. I punteggi raccolti vengono aggregati per creare una BSC generale per la destinazione turistica;
5. Sulla base dei risultati ottenuti, si rifletterà rispetto a dove intervenire, in che tempi e in che modo;

3.5 Creazione graduale di una BSC per le destinazioni turistiche

Entrando più nel dettaglio gli step ai fini dell'implementazione di uno studio di BSC come sistema di rilevamento tempestivo del declino delle destinazioni turistiche possono essere di seguito schematizzate.

Fig.7 Schema creazione BSC per destinazione turistica



TNO Inro - Department of Spatial Development Early warning system for identifying declining tourist destinations, and preventive best practices - European Communities, 2002, p. 53.

Lo sviluppo dello studio ha inizio con l'analisi e la selezione degli operatori che svolgono ruoli determinanti per lo sviluppo della destinazione turistica, essi possono essere sia soggetti pubblici che privati, una volta costituito il team è opportuno procedere alla valutazione dell'identità della destinazione, mettendone in luce i punti di forza e di debolezza.

Nel passo successivo si procede alla definizione degli utenti del sistema di misurazione e alla definizione degli indicatori misurabili per le diverse prospettive della BSC.

Nel caso delle destinazioni turistiche è importante definire una frequenza con cui le informazioni e i dati devono essere raccolti poiché i mercati turistici sono estremamente dinamici, a ciò segue l'analisi dei risultati pervenuti e più in generale della performance.

CAPITOLO 4

Un contributo per l'analisi della competitività delle destinazioni turistiche attraverso l'uso combinato del modello integrato di Dwyer e Kim e della tecnica di Balanced Scorecard.

SOMMARIO: 4.1 La misurazione della competitività di una destinazione turistica - 4.2 Introduzione alla metodologia – 4.3 Utilizzo della metodologia – 4.4 Punti di forza della metodologia – 4.5 Punti di debolezza della metodologia.

4.1 La misurazione della competitività di una destinazione turistica

Procedere all'analisi della competitività di una destinazione turistica abbiamo visto essere cosa non semplice, non esiste un metodo universalmente accettato poiché non esiste una definizione di competitività della destinazione turistica universalmente condivisa.

Nonostante i numerosi lavori al riguardo, trattare il concetto di competitività rimane un compito complesso.

Rispetto alle metodologie proposte, molte di esse hanno adottato un approccio di tipo multidimensionale, dato che la competitività del turismo coinvolge aspetti diversi (Mangion, 2005)²⁴.

In termini generali però la maggior parte degli studiosi converge sul fatto che per analizzare la competitività turistica di una destinazione occorre seguire determinati steps, nello specifico:

1. Primariamente, per misurare la competitività di una destinazione turistica occorre capire quali sono le finalità dello studio e il contesto di riferimento ove si opera;

²⁴ Mangion M., "Tourism competitiveness: Price and quality", *Tourism economics*, Vol. 11, No. 1, 2005, pp. 45-68

2. Qual è il punto di vista del nostro studio (lato della domanda, lato dell'offerta, chi sono gli attori chiave, ecc...);
3. Identificare un modello teorico adeguato di competitività della destinazione turistica;
4. Scegliere le principali dimensioni e sotto-dimensioni determinanti della competitività di una destinazione turistica;
5. Identificare le variabili utili per la misura delle dimensioni e sotto-dimensioni scelte;
6. Verificare la disponibilità dei dati, l'attendibilità delle fonti di informazione e alla possibilità relativa alla loro raccolta;
7. Analisi delle informazioni raccolte;
8. Introduzione di eventuali pesi e la costruzione di un eventuale ranking;
9. Analisi i risultati;

L'analisi dei risultati si pone come obiettivo comune l'identificazione dei punti di forza e di debolezza delle diverse destinazioni turistiche.

I metodi più frequentemente incontrati nella letteratura tendono a supportare il processo di posizionamento, di ranking o di benchmarking delle destinazioni in termini di competitività turistica, usando una serie di indici singoli selezionati o indicatori composti, di cui a volte è necessario ridimensionare e standardizzare i valori. L'uso di indicatori composti per questa attività, se accuratamente costruito, può rappresentare un'opzione utile e fornire misure facilmente interpretabili per esprimere la complessità della competitività della destinazione turistica (Burgio et al., 2012).

In realtà la costruzione di indicatore composito è molto simile, coinvolge nella selezione dei sub-indicatori: la scelta di modello, la normalizzazione dei dati, la scelta dei sistemi di ponderazione, ecc... (Saisana e Tarantola, 2002; Saisana et al., 2005; Saltelli, 2007).

In molti lavori dove viene analizzata empiricamente la competitività turistica di una destinazione, ciò che emerge spesso è l'assenza di dettagli circa la normalizzazione, la

ponderazione o l'eventuale aggregazione di tecniche statistiche di analisi, ciò rende difficile verificare la validità dei risultati ottenuti.

Gli approcci seguiti dai vari autori nel misurare la competitività di una destinazione turistica possono essere diversi, a volte si preferisce il punto di vista dell'offerta, altre quello della domanda, spesso è sottolineato il coinvolgimento dei visitatori/turisti o di una specifica categoria di stakeholder o ancora si preferiscono i giudizi degli esperti.

Rispetto all'iter appena visto per la misura della competitività di una destinazione turistica, uno degli aspetti più problematici riguarda l'integrazione di indicatori oggettivi di competitività con misure soggettive, rispetto a ciò vi è la quasi totale assenza di studi in merito.

4.2 Introduzione alla metodologia

Dall'analisi dei maggiori modelli teorici di riferimento presenti in letteratura per l'analisi della competitività di una destinazione turistica, particolare interesse suscita il modello integrato di Dwyer e Kim, tale modello rispetto agli altri modelli e più nello specifico all'altrettanto noto modello teorico di analisi della competitività di una destinazione turistica di Ritchie e Crouch presenta dei caratteri di maggiore specificità, cogliendo da una parte gli aspetti di completezza e dinamicità del modello di Ritchie e Crouch e superando i limiti di quest'ultimo prevalentemente legati all'assenza dell'analisi della dimensione della domanda turistica nell'analisi della competitività della destinazione turistica ed evidenziando come il fondamento della competitività stia essenzialmente nella capacità di trasformare le risorse o gli attrattori della destinazione in prodotti turistici che soddisfino i target di domanda.

Gli autori, in un workshop tenutosi in Corea ed Australia, nel 2001, in collaborazione con altri studiosi, e in linea col modello teorico fornito, propongono una batteria di 82 potenziali indicatori volti alla misurazione concreta del concetto.

Gli indicatori proposti, riportati nella tabella di seguito, come è possibile vedere coinvolgono tutti i diversi aspetti ripresi nel modello e provano a darne una dimensione maggiormente definita.

Tab. 2 Indicatori per la misura della competitività destinazione turistica

Resources	
Comfortable climate for tourism	Culture/Heritage
Cleanliness/Sanitation	Historic/Heritage sites and museums
Natural wonders/Scenery	Artistic/Architectural features
Flora and fauna	Traditional arts
Unspoiled nature	Variety of cuisine
National parks/Nature riserve	Cultural precincts and (folk) villages
Tourism infrastructure	Sports facilities
Accommodation quality/variety	Shopping
Airport efficiency/quality	Variety of shopping items
Tourist guidance/information	Quality of shopping facilities
Local transport efficiency/quality	Quality of shopping items
Visitor accessibility to natural areas	Value for money of shopping items
Convention/Exhibition facilities (capacity/quality)	Diversity of shopping experiences
Food services quality/variety	Entertainment
Range of activities	Amusement/Theme parks
Water based	Entertainment quality/variety
Nature based	Nightlife
Adventure activities	Special events/festivals
Speed/Delays through customs/immigration	General infrastructure
Attitudes of customs/immigration officials	Adequacy of infrastructure to meet visitor needs
Accessibility of destination	Health/Medical facilities to serve tourists
Distance/Flying time to destination from key origins	Financial institution and currency exchange facilities
Direct/Indirect flights to destination	Telecommunication system for tourists
Ease/Cost of obtaining entry visa	Security/safety for visitors
Ease of combining travel to destination with travel to other Destinations	Local transport systems
Frequency/Capacity of access transport to destination Hospitality	Waste disposal
Friendliness of residents towards tourists	Electricity suppli
Existence of resident hospitality development Programmes	Quality of service
Resident support for tourism industry	Tourism/Hospitality firms which have well defined performance
Ease of communication between tourists and residents Market ties	standards in service delivery
Business ties/trade links with major tourist origin Markets	Firms have programmes to ensure/monitor visitor Satisfaction
Sporting links with major tourist origin markets	Visitor satisfaction with quality of service
Ethnic ties with major tourist origin markets	Industry appreciation of importance of service quality
Religious ties with major tourist origin markets	Development of training programmes to enhance quality of service
Situational Conditions	
The global business context	Competitive (micro) environment
Political stability	Domestic business environment in destination
Legal/Regulatory environment	Management capabilities of tourism firms and organizations
Government policies for tourism development	Extent of competitive rivalry between firms in domestic tourism
Economic conditions in origin markets	Industry
Sociocultural environment	Level of cooperation between firms in destination tourism industry
Investment environment for tourism development	Links between tourism/hospitality firms and firms in other industrial Sectors
Technology changes	Entrepreneurial Qqualities of local tourism stakeholders
Price competitiveness	Access to venture capital
Value for money in destination tourism	Tourism/hospitality firms operate in ethical manner
Exchange rate	Firms use computer technology/commerce to achieve competitive
Air ticket prices from major origin markets	Advantage
Accommodation prices	Destination location
Destination package tour prices	Perceived 'exoticness' of location
Price of destination visit relative to competitor destinations	Proximity to other destinations
Safety/Security	Distance from major origin markets
Level of visitor safety in destination	Travel time from major origin markets
Incidence of crimes against tourists in destination	' Global (macro) environment

<i>Destination Management</i>	
Destination 'vision' reflects resident values	Destination management organisation
Destination 'vision' reflects tourism industry stakeholder values	NTO acts as coordinating body for private and public sector tourism
Tourism policy conforms to a formal destination 'vision'	Organisations
Tourism planning and development conforms to a formal destination 'vision'	NTO effectively represents views of all tourism stakeholders in tourism Development
Tourism development is integrated into overall industrial development	NTO liaises effectively with private sector in tourism policy, planning and
Ongoing tourism development is responsive to visitor needs	Development
Extent to which research findings are integrated into tourism planning and Development	NTO provides statistical information as input to tourism policy, planning and Development
Inventory of most significant attractors, facilities, services and experiences offered in destination	NTO strategically monitors and evaluates the nature and type of tourism Development
Identification of major competitors and their product offerings	Destination marketing management
Community support for special events	Reputation of NTO
Human resource development	Effectiveness of destination positioning
Public sector commitment to tourism/hospitality education and Training	Strength/Clarity of destination image
Private sector commitment to tourism/hospitality education and Training	Efficient monitoring of destination marketing activities Effective packaging of destination experiences
Training/education responsive to changing visitor needs	Links between destination tourism organisations and travel trade
Range/quality of tourism/hospitality training programmes	NTO identification of target markets NTO strategic alliances with other NTO
Environmental management	Destination marketing is based on knowledge of competitor products
Public-sector recognition of importance of 'sustainable' tourism development	Present 'fit' between destination products and visitor preferences
Private sector recognition of importance of 'sustainable' tourism development	Destination policy, planning, development
Existence of laws and regulations protecting the environment and heritage	Existence of formal long-term 'vision' for tourism industry development
<i>Demand</i>	
Destination awareness	Domestic tourism
Destination perception	International tourism
Destination preferences	Productivity of tourism industry sectors
Market Performance Indicators	Indicators of economic prosperity
Visitor statistics (numbers)	Aggregate levels of employment
Number of foreign visitors	Rate of economic growth
Growth rate of foreign visitors	Per capita income
Market share of destination – world, regional	Tourism investment
Shifts in market share	Investment in tourism industry from domestic sources
Average length of stay	Foreign direct investment in tourism industry
Rate of revisit	Investment in tourism as percentage of total industry investment
Visitor statistics (expenditure)	Price competitiveness indices
Expenditure of foreign visitors (FX receipts)	Aggregate price competitiveness indices
Growth rate of expenditure of foreign visitors	By journey purpose
Share of destination in total tourism expenditure – world, regional	By tourism sector Government support for tourism
Shifts in expenditure share	Budget for tourism ministry
Foreign exchange earnings from tourism as percentage of total Exports	Budget for NTO NTO expenditure on destination marketing (comparison with competitors)
Contribution of tourism to economy	Support for transport infrastructure
Contribution of tourism to value added (absolute values and percentages, and rate of growth)	Industry programmes accessed by tourism industry Tax concessions
Domestic tourism	Subsidies to industry
International tourism	Export marketing assistance
Contribution of tourism to employment (absolute numbers;	Vocational education skills/training for tourism industry

Fonte: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators - Larry Dwyer, Chulwon Kim (2003) pp. 400 - 405

Dall'analisi di tale set di indicatori emerge sicuramente un aspetto fondamentale per l'utilizzo del modello stesso, l'inclusione nel set di indicatori che fanno riferimento sicuramente all'analisi della competitività di una destinazione turistica ben definita, la regione-nazione, tali indicatori, nelle loro prime applicazioni vengono infatti utilizzati per l'analisi della competitività turistica di nazioni come appunto Corea ed Australia, ciò inevitabilmente interferisce qualora si voglia adoperare il set per l'analisi della competitività di una destinazione turistica diverse da queste.

Purtroppo però questo appena descritto non rappresenta l'unico punto di debolezza che rileva colui che intende adoperare tale strumento di misura della competitività della destinazione turistica, infatti un aspetto con cui occorre certamente fare i conti prima di intraprendere un percorso applicativo è rappresentato dalla disponibilità dei dati per la destinazione prescelta e implicitamente dall'attendibilità e ufficialità delle fonte dati a cui si fa ricorso.

Un'attenta analisi degli indicatori proposti, della dimensione di destinazione turistica verso cui si vuole operare per un'analisi della competitività, della misurabilità stessa dell'indicatore e della disponibilità dei dati insieme con un adeguato livello di attendibilità delle fonte dati utilizzate ha portato ad una selezione del numero degli indicatori proposti da Dwyer e Kim, che dal numero totale di 82 è stato portato al numero di 48.

Nonostante la netta riduzione del numero di indicatori ciò non desta particolare preoccupazione ai fini dell'applicazione del modello poiché in termini generici ciò che è non stato incluso nella batteria di indicatori fa prevalentemente riferimento a indicatori ridondanti, per cui in tal caso si è preferito far prevalere il criterio della parsimonia, a indicatori i cui riferimenti numerici non sono oggettivamente determinabili, non esistono banche dati ufficiali e ciò avrebbe rischiato di inficiare il buon esito dell'analisi stessa, e infine ad indicatori cosiddetti "soft" ovvero che mirano a dare indicazioni prevalentemente sulle percezioni, in contrapposizione agli indicatori "hard" che mirano invece a fornire misure oggettive dell'aspetto analizzato.

Per ovviare al problema dell'omissione di misure di tipo "soft" si è ritenuto interessante proporre un altro aspetto di analisi e combinarlo con quello appena descritto, nello specifico si è voluto utilizzare la tecnica classica della BSC per ottenere indicazioni rispetto alla percezione che i policy maker hanno delle dimensioni analizzate nel modello teorico di Dwyer e Kim.

Più nel dettaglio, il metodo di analisi della competitività della destinazione turistica proposto combina due strumenti, da un lato utilizza il modello di Dwyer e Kim e il set di 48 indicatori scelti da quelli da loro proposti per misurare oggettivamente le dimensioni e le

sottodimensioni che fanno capo al modello stesso, dall'altro lato sottopone le medesime dimensioni di analisi scelte alla valutazione dei policy maker, attraverso l'utilizzo della tecnica della BSC.

L'utilizzo di tale metodologie nasce dall'interesse di coniugare una visione reale, oggettivamente misurabile delle dimensioni della competitività di una destinazione turistica, secondo l'approccio condiviso proposto da Dwyer e Kim, con la visione soggettiva che invece hanno i policy maker delle medesime dimensioni della competitività di una destinazione turistica.

Operare con questa metodologia riconosce principalmente l'importanza del ruolo dei policy maker nelle loro attività di destination management della destinazione turistica ove operano, ciò avviene partendo da una misurazione oggettiva delle dimensioni della competitività, attraverso l'uso degli indicatori e confrontandola con la percezione che i policy maker della destinazione turistica hanno delle medesime dimensioni della competitività, più nel dettaglio: del livello della loro presenza, della loro misurabilità, dei futuri obiettivi di sviluppo e del livello delle iniziative intraprese per attuarli.

4.2 Applicazione della metodologia

Ai fini dello sviluppo della metodologia per l'analisi della competitività di una destinazione turistica che combina l'utilizzo del modello di Dwyer e Kim e la tecnica della BSC, il primo preliminare passo è stato la selezione degli indicatori.

Nello specifico sono stati selezionati 48 indicatori, tali indicatori sono organizzati in dodici sottodimensioni e quattro dimensioni così come rappresentato nel modello di Dwyer e Kim, così come rappresentato nella tabella seguente.

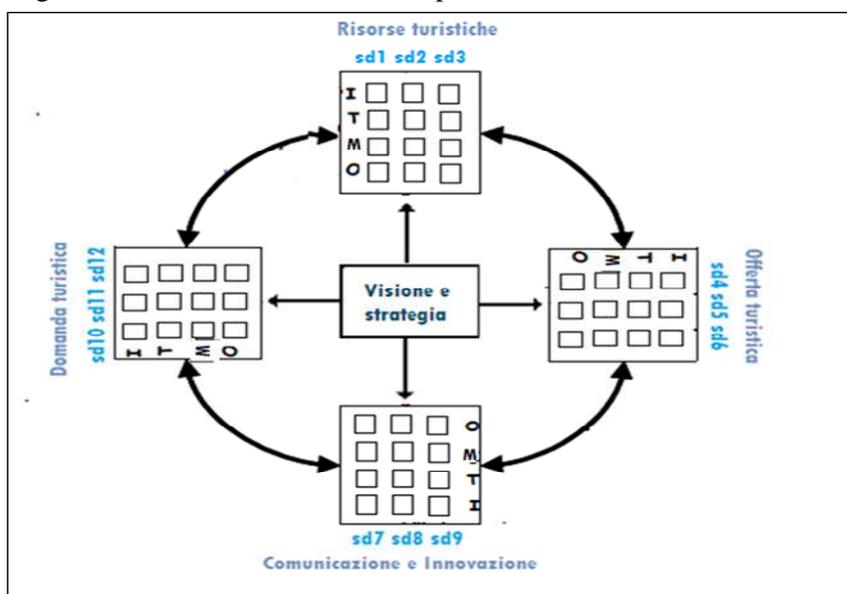
Tab 3 Set indicatori selezionati

Risorse Turistiche		
<i>Risorse artistiche e culturali (sd1)</i>	<i>Prodotti tipici, sagre e fiere (sd2)</i>	<i>Risorse naturali (sd3)</i>
n. musei	n. prodotti dop	n. riserve naturali
n. palazzi storici	n. sagre	n. stazioni termali
n. monumenti storici, siti archeologici	n. fiere	km distanza dal mare
n. chiese	n.. prodotti igr	
Offerta Turistica		
<i>Varietà e quantità settore alberghiero (sd4)</i>	<i>Varietà e quantità settore commerciale (sd5)</i>	<i>Varietà e quantità settore intrattenimento (sd6)</i>
n. posti letto es. alberghieri (1-2, 3, 4, 5 stelle)	n. bar ristoranti	n. cinema
n. posti letto es. extra alberghieri (agriturismo)	n. servizi commerciali al dettaglio	n. teatri
n. posti letto es. extra alberghieri (b&b)	n. servizi commerciali all'ingrosso	n. discoteche, sale da ballo
n. addetti es. alberghieri (1-2,3,4,5 stelle)	n. addetti bar ristoranti	n. pub
n. addetti es. alberghieri (agriturismo)	n. addetti servizi commerciali al dettaglio	n. piscine
n. addetti es. alberghieri (b&b)	n. addetti servizi commerciali all'ingrosso	n. palestre, centri sportivi
Comunicazione e Innovazione		
<i>Trasporto (sd7)</i>	<i>Servizi Sanitari (sd8)</i>	<i>Servizi Istituzionali (sd9)</i>
Km distanza autostrada	n. pronto soccorso	n. sportelli bancari
	n. ospedale	
	n. guardia medica	
Domanda Turistica		
<i>Turismo Nazionale (sd10)</i>	<i>Turismo Internazionale (sd11)</i>	<i>Durata media del viaggio (sd12)</i>
n. arrivi nazionali	n. arrivi internazionali	
n. presenze nazionali	n. presenze internazionali	

Fonte: Nostra elaborazione

Le medesime sottodimensioni sono state riportate nel modello di Balanced Scorecard che, per la valutazione dei policy markers che viene strutturata come nello schema seguente.

Fig.8 Schema BSC valutazione competitività destinazione turistica



Fonte: Nostra elaborazione

Il policy maker della destinazione turistica si troverà pertanto a fornire le proprie valutazioni, col metodo classico della Balanced Scorecard, ovvero colorando le celle in uno dei seguenti colori: rosso, verde o giallo, con evidenti significati per esprimere la propria considerazione per ciascuna sottodimensione rispetto a:

- **Objective:** la percezione circa il livello di presenza della sottodimensione analizzata nella destinazione turistica;
- **Measure:** la percezione circa il livello di presenza di strumenti di misura idonei per fornire indicazioni sullo stato di presenza della sottodimensione in analisi;
- **Target:** la percezione circa il livello di presenza di obiettivi di sviluppo programmati per la sottodimensione in esame;
- **Initiatives:** la percezione circa il livello di presenza di iniziative messe in atto per la realizzazione dei target programmati per la specifica sottodimensione.

L'Applicazione della metodologia prevede inoltre la possibilità di fornire indicazioni rispetto:

- la fase del ciclo di vita della destinazione turistica;
- il profilo turistico della destinazione turistica;

4.2.1 La fase del ciclo di vita della destinazione turistica

Ai fini dell'identificazione della fase del ciclo di vita dove si colloca la destinazione turistica, si procede preliminarmente scegliendo due riferimenti temporali per operare il confronto dei dati, dal confronto vengono ricavate le variazioni percentuali delle misure delle sottodimensioni, attraverso tali dati e l'utilizzo del metodo delle soglie (Getz, 1992 e Haywood, 1986, Volo, De Cantis, 2006), il quale prevede per l'appunto l'utilizzo di soglie di incremento-decremento percentuale per il passaggio da una fase all'altra del ciclo di vita. Nello specifico tale metodo prevede per:

- **fase di introduzione:** variazione percentuale delle dimensioni per gli anni di confronto $< 5\%$
- **fase di crescita:** variazione percentuale delle dimensioni per gli anni di confronto $> 5\%$
- **fase di maturità:** variazione percentuale delle dimensioni per gli anni di confronto $+ 0 - 5\%$

- **fase di declino:** variazione percentuale delle dimensioni per gli anni di confronto < - 5%

Preliminare a tale classificazione è certamente un'attenta analisi grafica della tendenza delle misurazioni negli anni così da integrare in tali soglie anche e soprattutto lo studio inerente la presenza di punti di massimo e minimo e con l'andamento complessivo delle variazioni percentuali per gli anni di cui si dispongono i dati.

La scelta di tale metodo, rispetto a metodologie più robuste come l'uso di modelli ad esempio ordered probit, o di più sofisticate metodologie di statistica multivariata è stata dettata essenzialmente dalla disponibilità dei dati, la quale per l'utilizzo delle predette metodologie non si riteneva essere adeguata.

4.3.2. Il profilo turistico della destinazione turistica

Per quanto riguarda il profilo turistico dove si colloca la destinazione turistica si ritiene utile fare riferimento alla classificazione utilizzata dall'Acı-Censis (2001), di seguito riportata:

Nuclei: forme embrionali di territori a vocazione turistica senza rilevanti punti di leva

Magneti: forme aggregative di poche unità territoriali, ma con segni distintivi di vocazione turistica.

Distretti a vocazione turistica (marini, montani, artistico culturali): aggregati territoriali che fanno delle risorse turistiche (naturali, storiche, culturali, ecc...) la loro prevalente, ma non esclusiva identità.

Distretti integrati: aggregati territoriali più complessi, multi vocazione ma privi di un'unica definizione (mare, cultura, terme, montagna, ecc..).

All'indicazione di uno specifico profilo per la destinazione turistica in esame si perviene attraverso le informazioni precedentemente ottenute, nello specifico quelle relative alla fase del ciclo di vita ove si colloca la destinazione turistica e quelle relative alle elaborazioni di Balanced Scorecard.

Le destinazioni, nel dettaglio assumono le seguenti tipologie quando verificano le specifiche condizioni:

- *Nuclei:* se la destinazione si trova in fase di introduzione e dalla Balanced Scorecard emergono percezioni non sufficienti (prevalenza di caselle in Rosso);
- *Magneti:* se la destinazione si trova nella fase di introduzione e dalla Balanced Scorecard emergono percezioni sufficienti o buone (prevalenza di caselle in Giallo o

Verde) oppure se la destinazione si colloca nella fase crescita ma dalla Balanced Scorecard emergono percezioni non sufficienti (prevalenza di caselle in Rosso);

- Distretti a vocazione turistica: se la destinazione si trova nella fase di crescita e dalla Balanced Scorecard emergono percezioni sufficienti o buone (prevalenza di caselle in Giallo o Verde) oppure se la destinazione si colloca nella fase di maturità e ma dalla Balanced Scorecard emergono percezioni non sufficienti (prevalenza di caselle in Rosso);
- Distretti integrati: se la destinazione si trova nella fase di maturità e dalla Balanced Scorecard emergono percezioni sufficienti o buone (prevalenza di caselle in Giallo o Verde) oppure se la destinazione si colloca nella fase di declino;

Tale classificazione è certamente di carattere molto generale, si necessita sicuramente di maggiori informazioni di dettaglio sulla destinazione per poter avere delle informazioni maggiormente attendibili, si ritiene pertanto che ciò possa rappresentare un punto di partenza da cui si possa partire per proporre successivi sviluppi metodologici.

4.3 Punti di forza e di debolezza della metodologia

La metodologia proposta presenta diversi punti di forza e di debolezza, rispetto ai primi occorre certamente evidenziare l'importanza della possibilità di combinare due diverse metodologie per l'analisi del medesimo fenomeno, più nel dettaglio l'uso del modello di Dwyer e Kim da la possibilità di valutare in modo quantitativo il livello delle dimensioni in analisi, gli indicatori selezionati a tal fine garantiscono la misurabilità delle sottodimensioni analizzate, l'utilizzo di fonte dati certe, riferimenti temporali univoci, oltre a rispettare il criterio di parsimonia rispetto al complesso set di indicatori proposto da Dwyer e Kim.

La possibilità di avere misure certe e per specifici riferimenti temporali consente evidentemente la costruzione di un adeguato Sistema Informatico Territoriale per la destinazione turistica in esame e quindi la possibilità di operare confronti, nel nostro caso specifico operati attraverso il calcolo di variazioni percentuali.

L'identificazione del ciclo di vita ove la destinazione turistica si colloca e le indicazioni circa la tipologia di profilo della destinazione risultano inoltre informazioni che possono rilevarsi utili per i policy maker seppur limitate in termini di validità poiché inevitabilmente inficiate da caratteri di soggettività legati alle scelte operate ovvero quella inerente l'utilizzo del metodo delle soglie e quello della classificazione delle tipologie operate dall'Acis Censis

secondo uno schema che faccia riferimento alla fase del ciclo di vita ove si colloca la destinazione turistica ed ai risultati di Balanced Scorecard.

Accanto all'utilizzo di misure oggettive delle dimensioni in analisi si è voluto affiancare l'uso di uno strumento come la Balanced Scorecard con l'obiettivo di ottenere, da parte dei policy maker della destinazione turistica, una valutazione circa il livello di presenza delle dimensioni in analisi e dei processi di sviluppo.

Operare in questo modo si è ritenuto utile poiché consente di avere una visione oggettiva dello stato delle dimensioni e di confrontarla con la percezione che ne hanno i policy maker che sono poi coloro i quali devono mettere in atto le strategie di sviluppo.

Avere una percezione da parte dei policy maker del livello di competitività della destinazione turistica che sia quanto più possibile vicina alla realtà consente certamente di mettere in atto delle strategie di sviluppo più efficienti ed efficaci, policy maker che hanno una percezione distorta dello stato delle dimensioni della competitività certamente genererebbero strategie poco adeguate.

CAPITOLO 5

CES – TD Competitiveness Evaluation System for Tourist Destination, descrizione dell'applicazione.

SOMMARIO: 5.1 Verso la nascita dell'applicazione. – 5.2 Obiettivi dell'applicazione – 5.3 Specifiche di funzionamento – 5.4 Descrizione dell'applicazione – 5.5 Punti di debolezza e spunti per sviluppi futuri

5.1 Obiettivi dell'applicazione

L'applicazione denominata CES-TD nasce con l'obiettivo principale di fornire un ausilio informatico per la gestione e l'analisi dei dati ottenuti attraverso le misurazioni delle dimensioni analizzate per la destinazione turistica e delle valutazioni ottenute dall'applicazione della tecnica di Balanced Scorecard.

Più nel dettaglio gli obiettivi che la costruzione dell'applicazione si è prefissata sono:

- Costruire e gestire nel tempo i Sistemi Informatici Territoriali della destinazione turistica;
- Individuare la fase del ciclo di vita in cui si trova la destinazione turistica in uno specifico tempo di analisi;
- Gestione delle informazioni di Balanced Scorecard somministrate ai policy marker della destinazione turistica;
- Proporre una *profilazione* del livello di competitività turistica ove si trova il distretto;

5.2 Specifiche di funzionamento

L'applicativo CES-TD è stato sviluppato con il linguaggio di programmazione MS Visual Basic 2012 utilizzando le classi del Net Framework 4.0 e centralizzando i dati dei distretti in un Database di MS ACCESS (v.13).

L'installazione dell'applicazione deve essere effettuata su piattaforma Windows rispettando il **percorso predefinito di installazione** in root ed è necessario, installare per il running DB,

l'applicativo AccessDatabaseEngine secondo tipologia di sistema operativo (32 o a 64 bit) fornito nel CDRom del software CesTD.

La visualizzazione dell'interfaccia CES-TD è ottimizzata per una risoluzione video non inferiore a 1024 x 768.

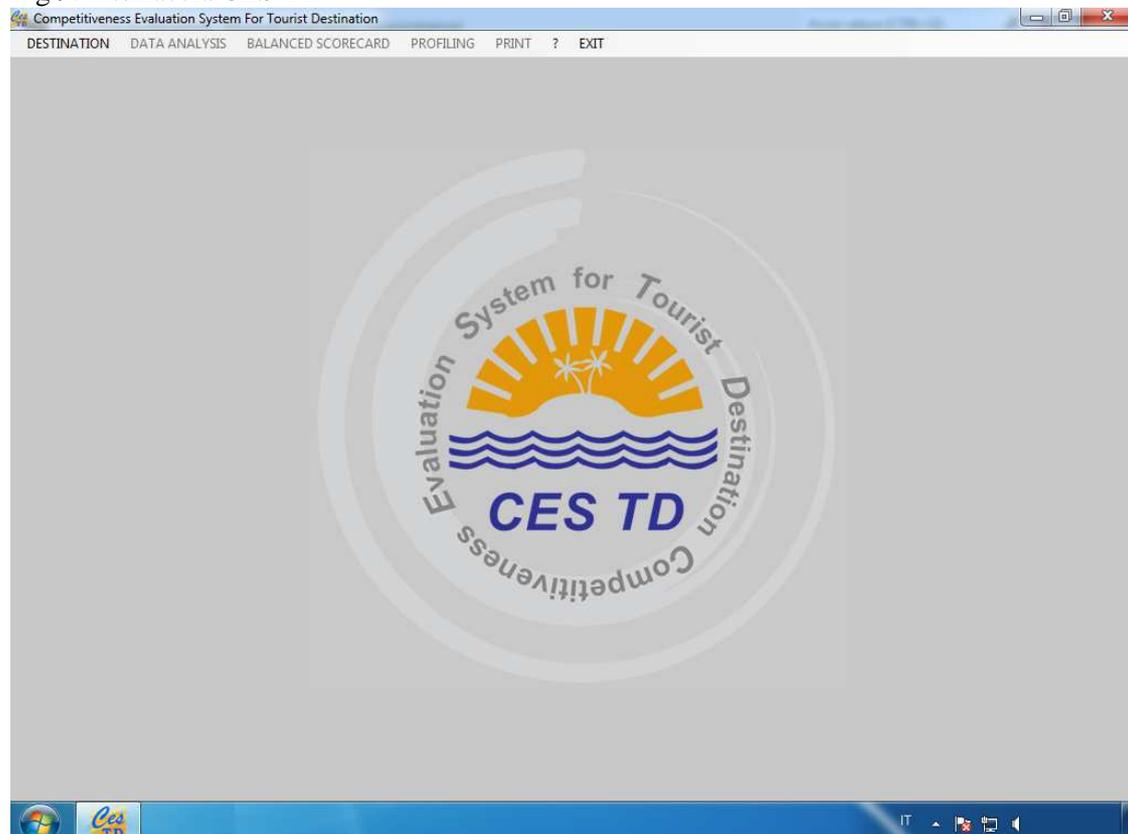
5.3 Descrizione dell'applicazione

L'applicativo CES-TD si apre con la seguente interfaccia grafica (Fig.9).

Dall'interfaccia dell'applicativo è possibile visualizzare la barra dei menu, essa è composta dalle seguenti voci:

- DESTINATION
- DATA ANALYSIS
- BALANCED SCORECARD
- PROFILING
- PRINT
- ?
- EXIT

Fig 9. Interfaccia CES-TD



Fonte: Nostra elaborazione

Il menù DESTINATION offre la possibilità di aprire il database contenente le dimensioni misurate per la destinazione turistica in esame.

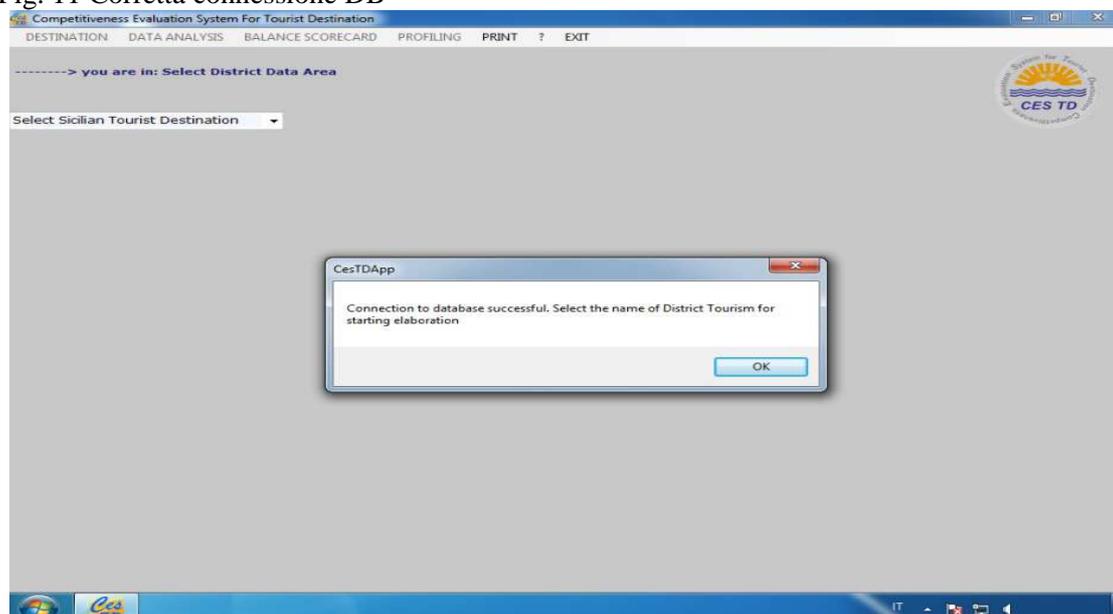
Fig. 10 Apertura database



Fonte: Nostra elaborazione

L'applicazione fornisce, allo step successivo, le indicazioni sull'avvenuta corretta connessione col DataBase.

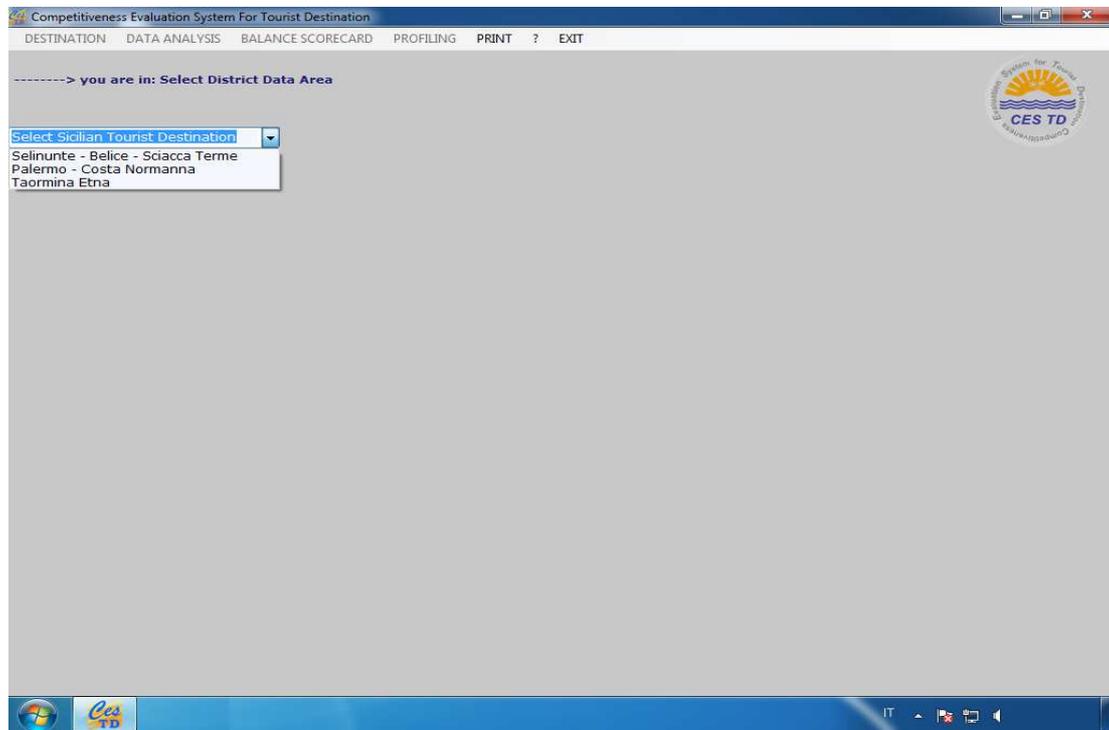
Fig. 11 Corretta connessione DB



Fonte: Nostra elaborazione

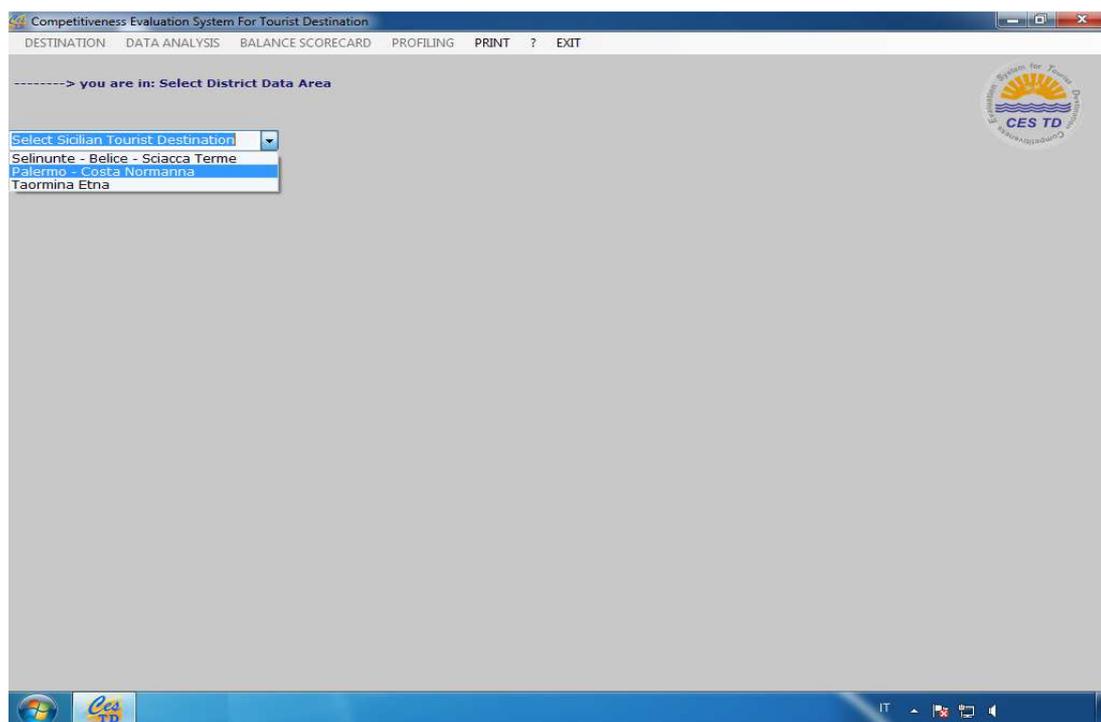
Operata tale connessione l'applicazione chiede di specificare la tabella dati che intendiamo utilizzare, permettendo al sistema di risparmiare memoria e di lavorare solamente con una specifica destinazione turistica.

Fig.12 Scelta tabella dati



Fonte: Nostra elaborazione

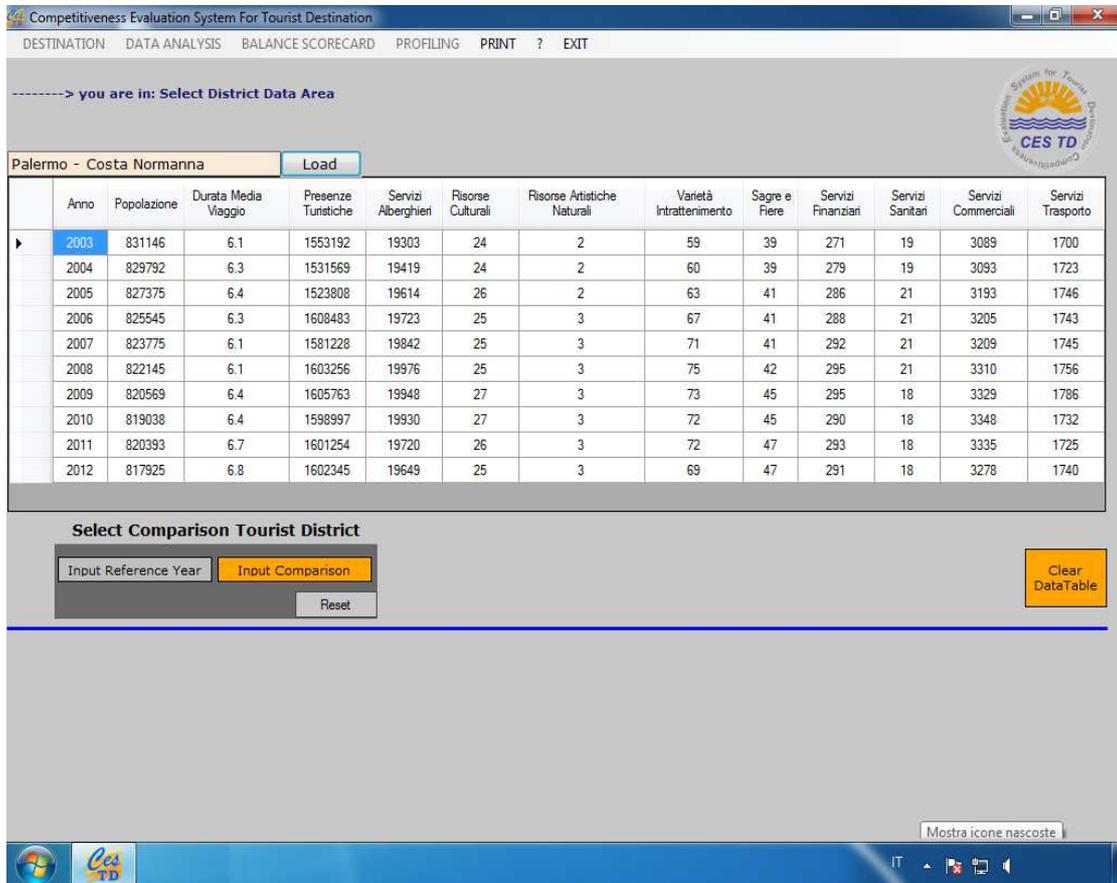
Fig. 13 Visualizzazione opzioni di scelta



Fonte: Nostra elaborazione

Operata la scelta si procede alla visualizzazione dei dati.

Fig.14 Caricamento dei dati dello specifico distretto



Fonte: Nostra elaborazione

Visualizzati i dati, attraverso l'applicazione è possibile procedere all'analisi delle variazioni percentuali per i diversi intervalli temporali, scegliendo prima l'anno di riferimento e poi l'anno di comparazione (Fig. 15 e Fig.16).

Scelti gli anni per il confronto viene attivato il menu DATA ANALYSIS e BALANCED SCORECARD, esso contiene due importanti funzioni, Dodecane e Life Cycle, la prima permette il calcolo e la rappresentazione grafica delle variazioni percentuali dei dati nei due periodi precedentemente indicati.

Fig.15 Scelta anno di riferimento

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228						292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256						295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763						295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997						290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254						293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345						291	18	3278	1740

CesTDApp

Input Reference Year from the Selected Tourist District Data

OK Annulla

DIGITARE ANNO RY

Select Comparison Tourist District

Input Reference Year Input Comparison

Reset Clear DataTable

Mostra icone nascoste

Fonte: Nostra elaborazione

Fig.16 Scelta anno di comparazione

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228						292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256						295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763						295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997						290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254						293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345						291	18	3278	1740

CesTDApp

Input Comparison Year from the Selected Tourist District Data

OK Annulla

DIGITARE ANNO YC

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR 2003 Input Comparison

Reset Clear DataTable

Fonte: Nostra elaborazione

Fig. 18 Attivazione Menu DATA ANALYSIS e BALANCED SCORECARD

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR: 2003 FOR COMPARISON: 2007

Reset Clear DataTable

Fonte: Nostra elaborazione

Fig.19 Menu DATA ANALYSIS - Scelta Dodecane

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Dodecane Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Select Comparison Tourist District

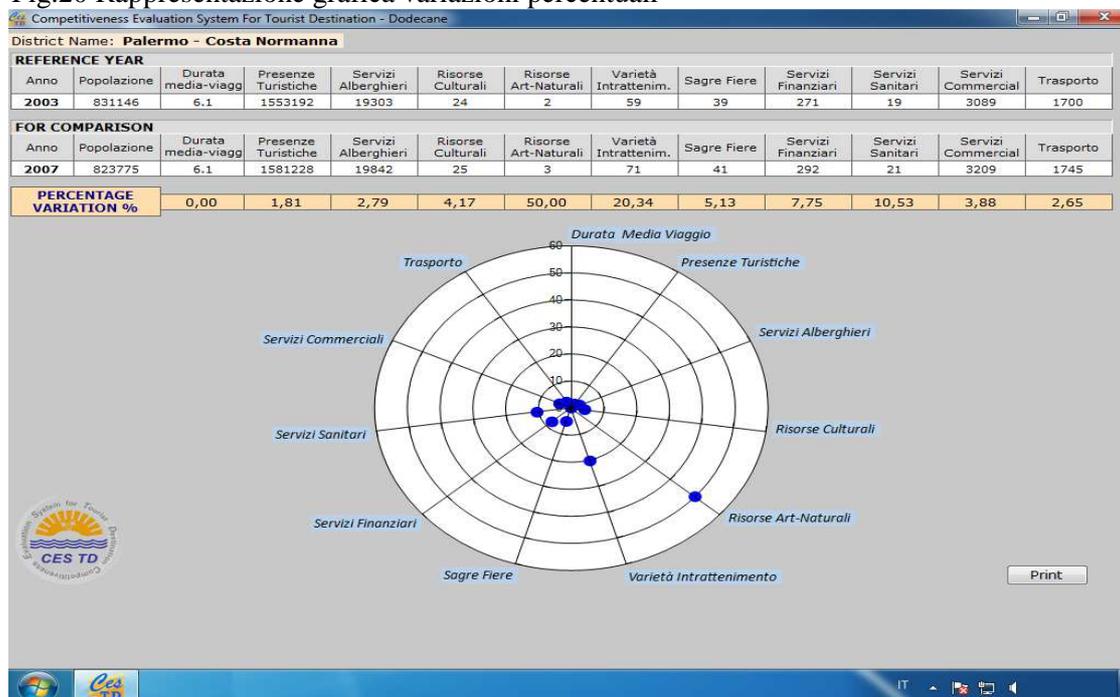
REFERENCE YEAR: 2003 FOR COMPARISON: 2007

Reset Clear DataTable

Fonte: Nostra elaborazione

Da tale scelta otteniamo il record delle variazioni percentuali delle variabili per gli anni selezionati e l'elaborazione grafica attraverso l'utilizzo di un grafico radar.

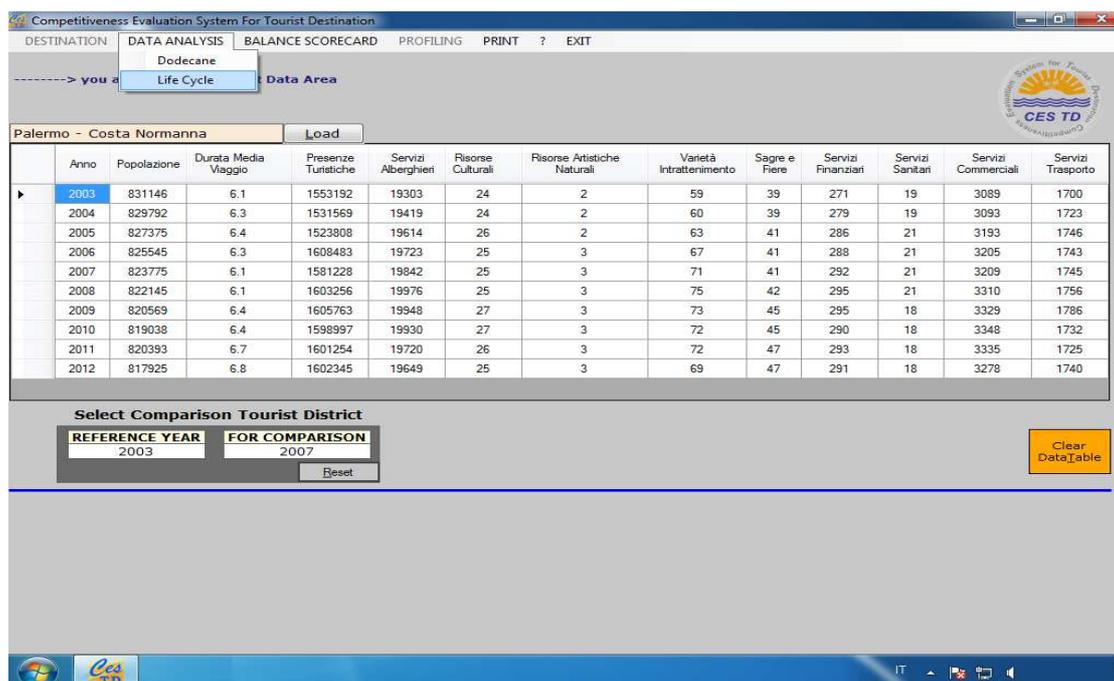
Fig.20 Rappresentazione grafica variazioni percentuali



Fonte: Nostra elaborazione

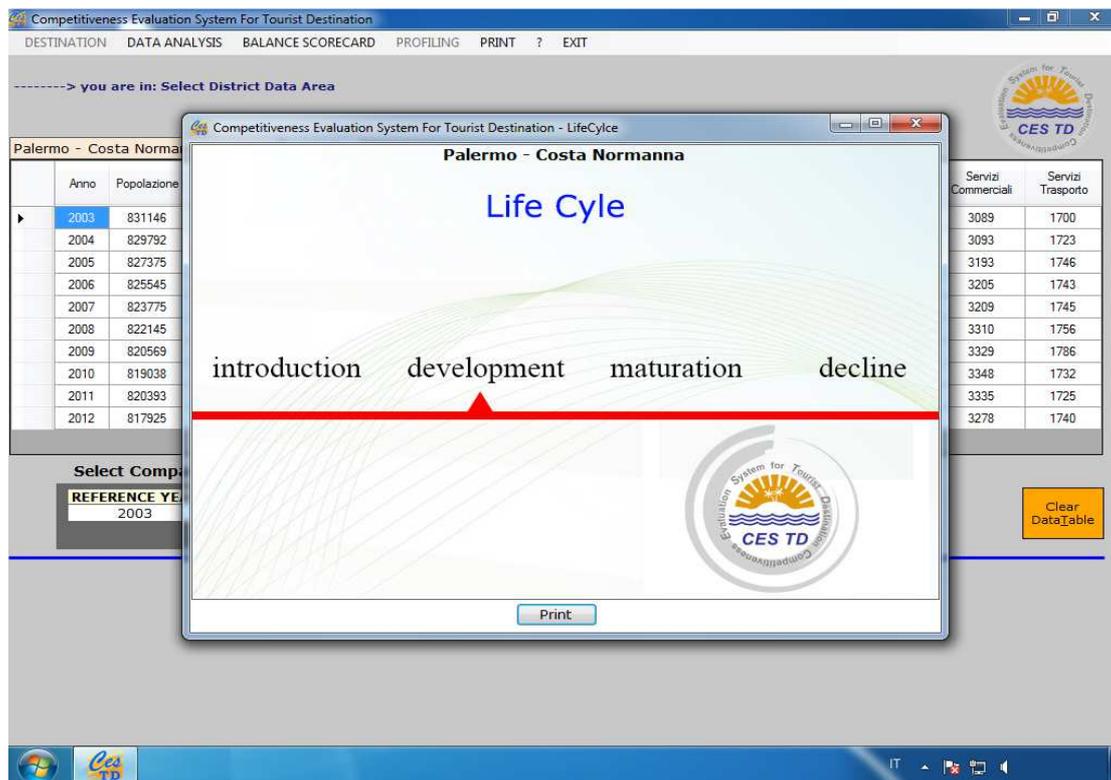
Allo stesso modo è possibile continuare lo studio procedendo con l'analisi della fase del ciclo di vita dove si colloca la destinazione turistica analizzata.

Fig. 21 Fase del ciclo di vita



Fonte: Nostra elaborazione

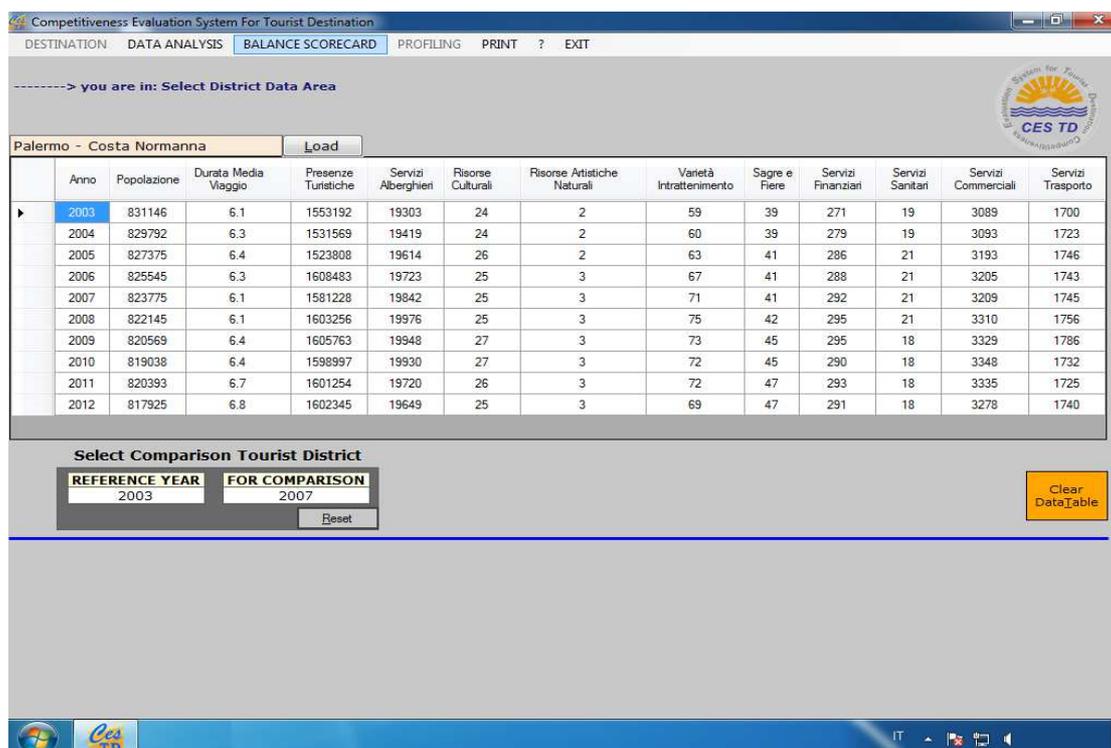
Fig. 22 Fase del ciclo di vita



Fonte: Nostra elaborazione

Il menù successivo è quello della Balanced Scorecard, esso permette la gestione e l'analisi grafica dei risultati ottenuti attraverso la tecnica della Balanced Scorecard.

Fig.23 Menù Balanced Scorecard

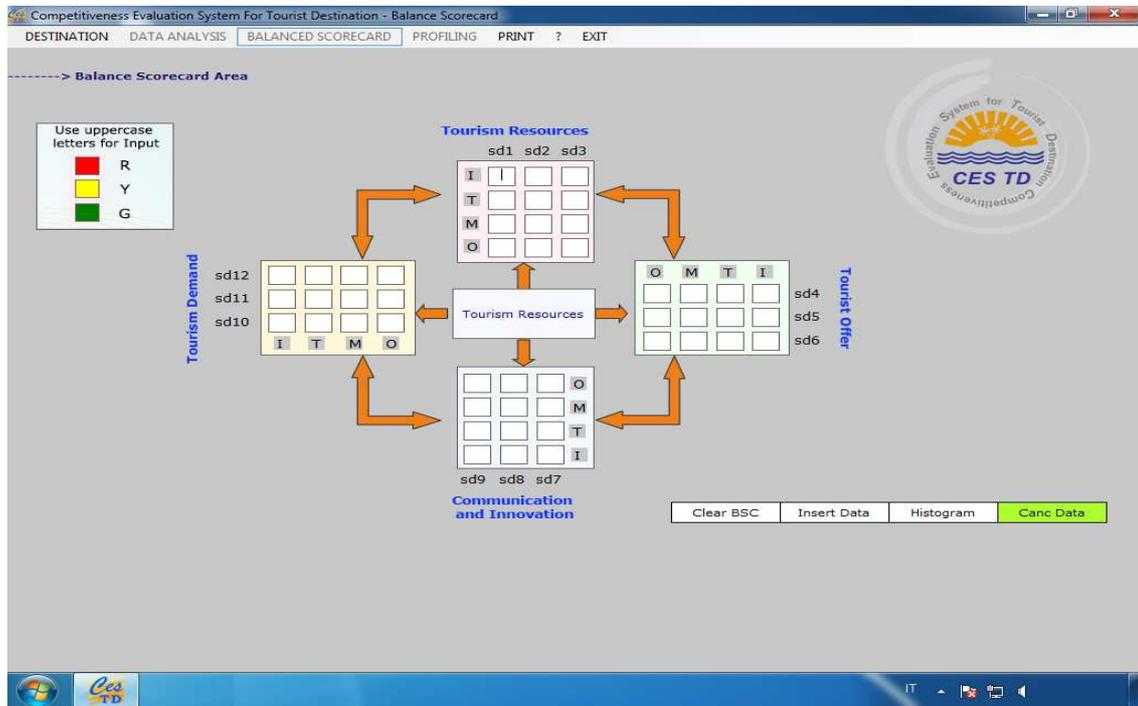


Fonte: Nostra elaborazione

Il menu di Balanced Scorecard permette oltre alla gestione dei dati ottenuti anche la possibilità di procedere ad elaborazioni grafiche, nello specifico, allo sviluppo di quattro istogrammi, ciascuno per ognuna delle quattro categorie di variabili:

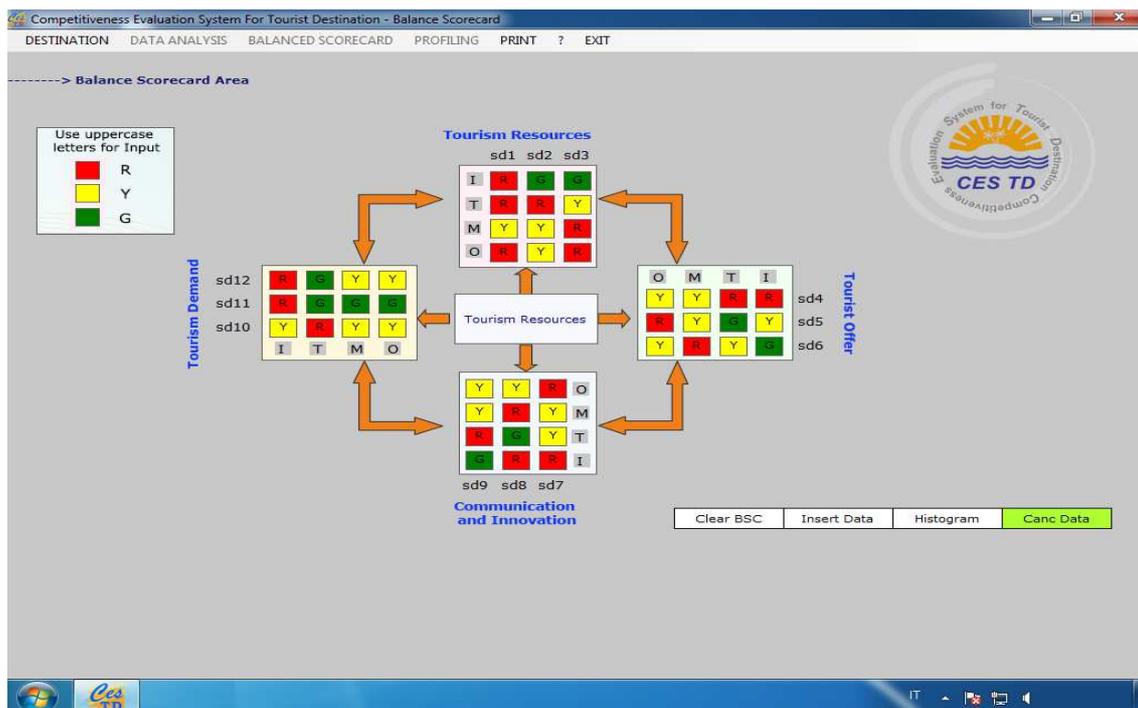
Risorse Turistiche, Domanda Turistica, Offerta Turistica, Comunicazione e Innovazione.

Fig.24 Balanced Scorecard



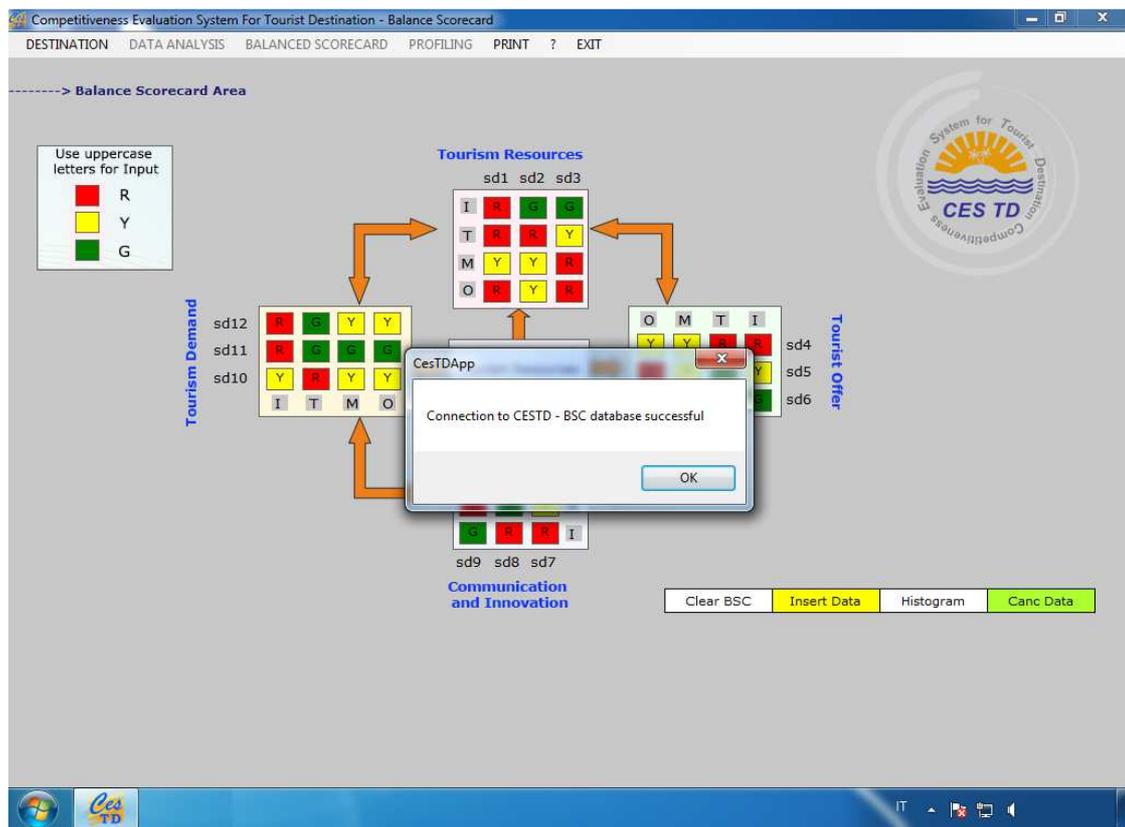
Fonte: Nostra elaborazione

Fig.25 Balanced Scorecard – inserimento dati



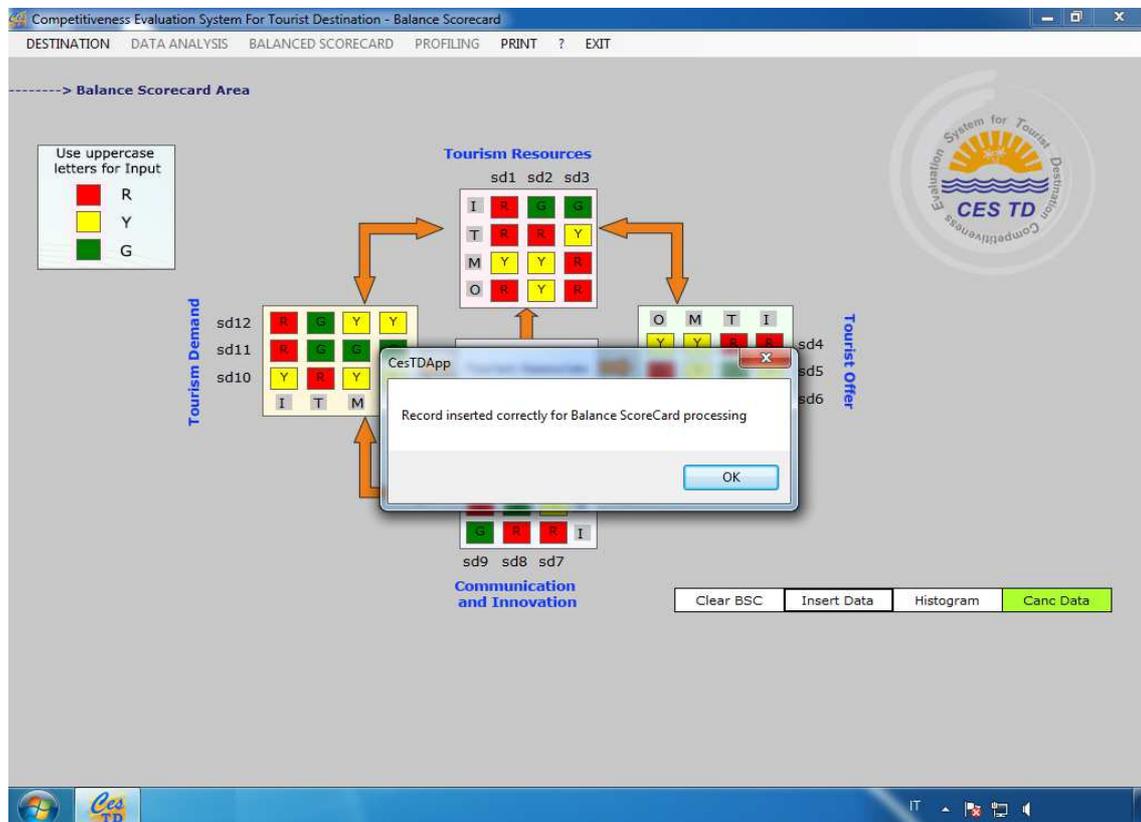
Fonte: Nostra elaborazione

Fig.26 Balanced Scorecard- connessione al db tramite pulsante INSERT DATA



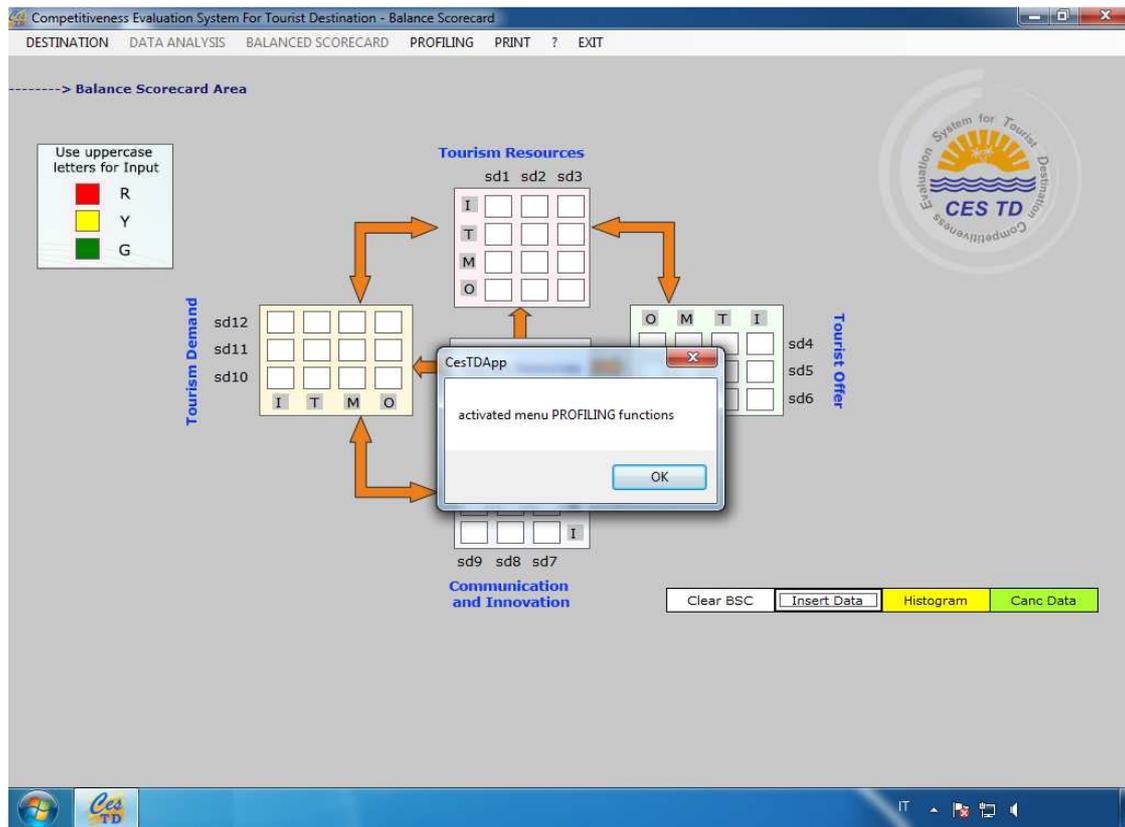
Fonte: Nostra elaborazione

Fig.27 Balanced Scorecard- inserimento scheda



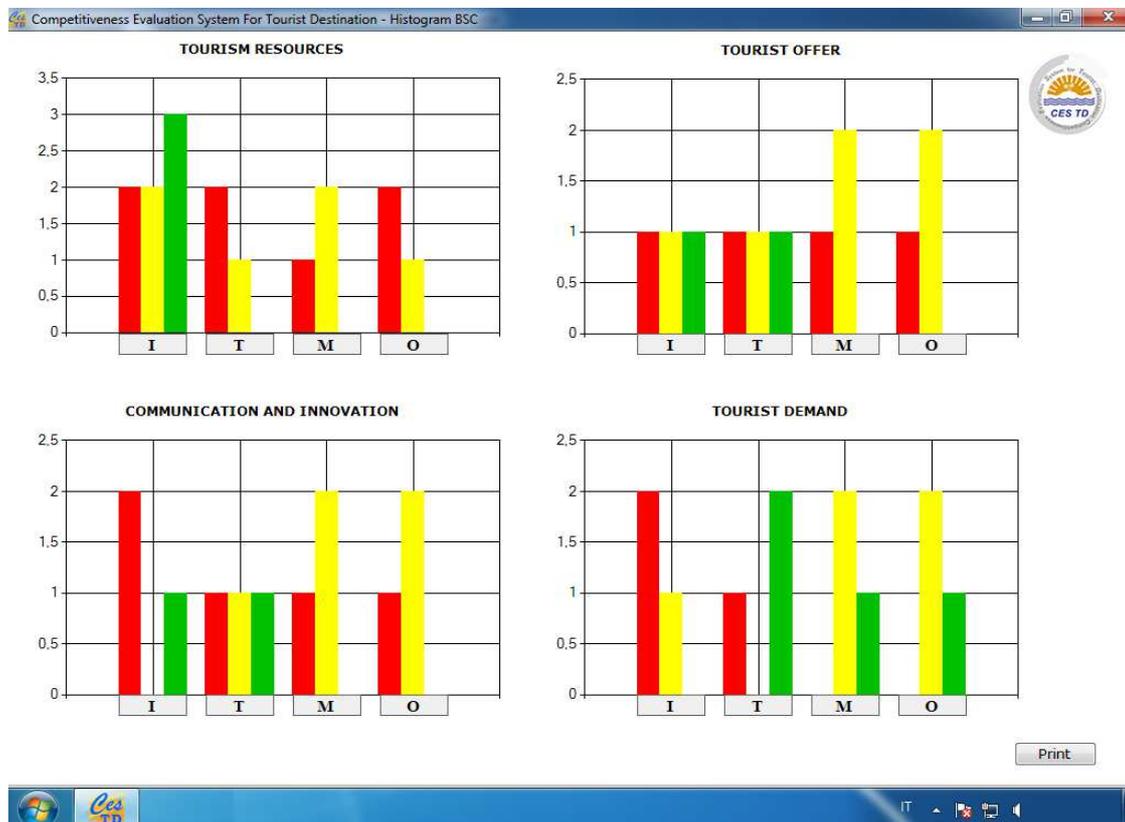
Fonte: Nostra elaborazione

Fig.28 Balanced Scorecard- elaborazione istogramma ed attivazione menu PROFILING



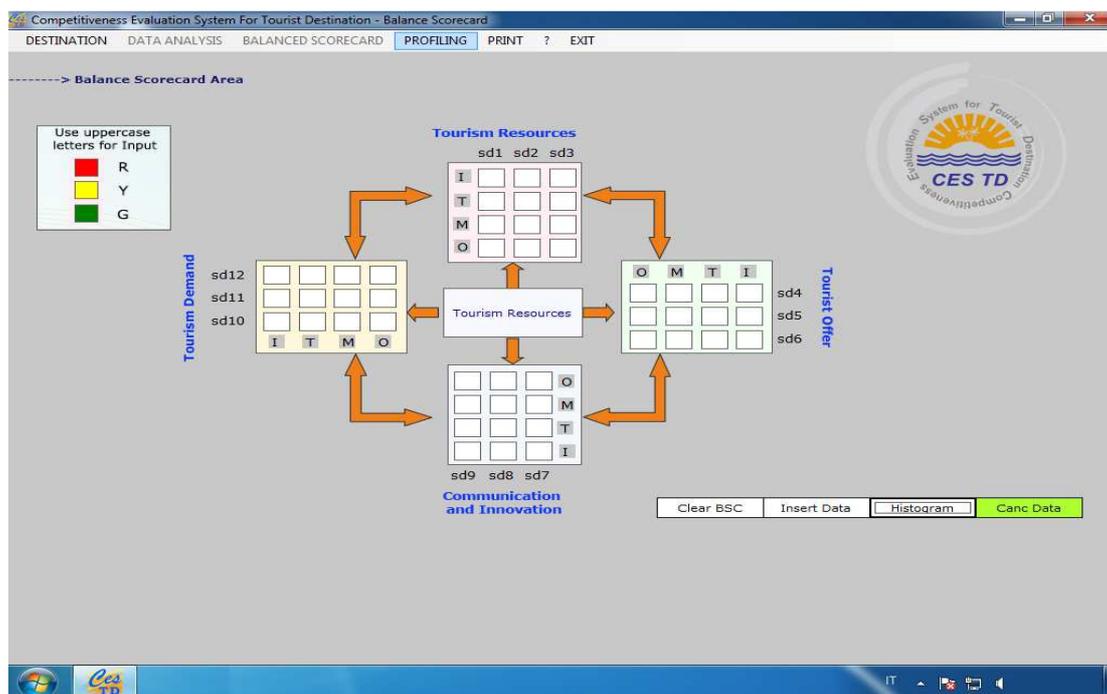
Fonte: Nostra elaborazione

Fig.29 Balanced Scorecard- visualizzazione istogramma



Fonte: Nostra elaborazione

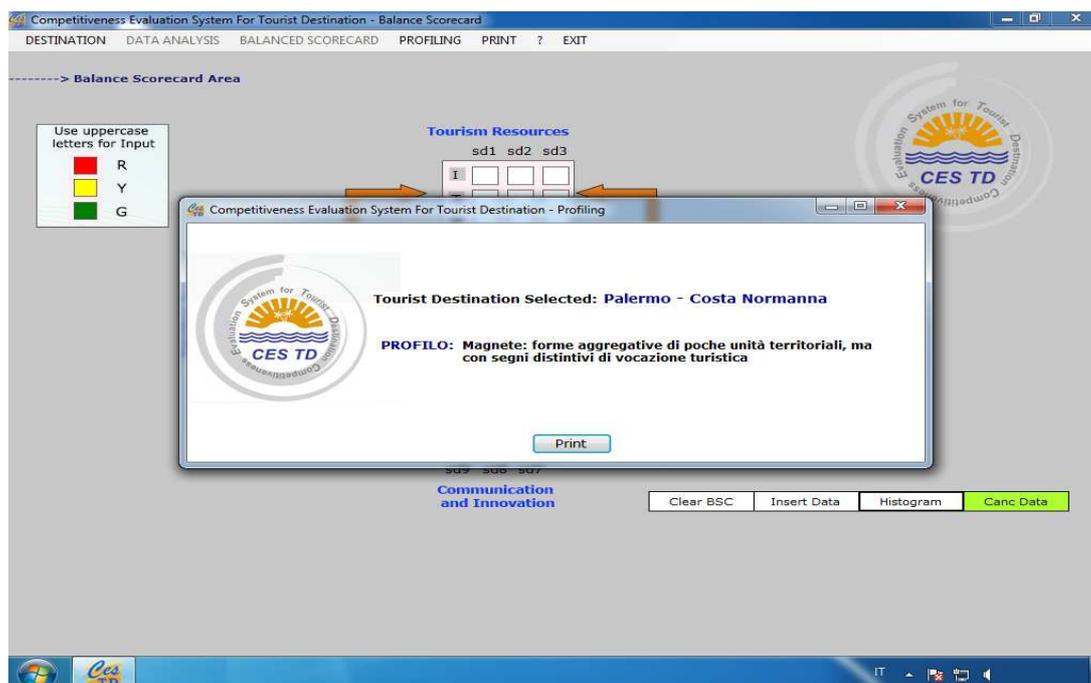
Fig.30 Scelta menu PROFILING



Fonte: Nostra elaborazione

Dal menù Profiling, attivato a seguito dell'inserimento delle informazioni nelle schede di Balanced Scorecard è possibile ottenere delle indicazioni generiche circa la tipologia di destinazione turistica sulla base dei dati misurati, delle informazioni ottenute e con riferimento alla classificazione di distretti turistici proposta dall'Acı-Censis.

Fig.31 Visualizzazione elaborazione PROFILING per gli anni precedente scelti per il confronto



Fonte: Nostra elaborazione

I successivi profili: PRINT, ? ed EXIT, sono menù funzionali all'applicazione, nello specifico, il menù PRINT consente di procedere alla stampa di parte o della totalità delle elaborazioni ottenute attraverso l'utilizzo dell'applicazione, il menù ? consente la visualizzazione del manuale dell'applicativo informatico ed il menu EXIT permette di chiudere ed uscire dal programma.

5.4 Punti di debolezza e spunti per sviluppi futuri

L'applicazione riflette inevitabilmente i punti di debolezza presenti nella metodologia e già precedentemente discussi.

La sua costruzione consente una gestione semplice dei dati e delle informazioni ottenute, inoltre attraverso la disponibilità del codice di sviluppo è possibile procedere all'implementazione di ulteriori aggiornamenti e ad aggiuntive operazioni o alla modifica di quelle al momento svolte dall'applicazione.

L'applicazione inoltre, ben si presta all'inserimento di eventuali ulteriori funzioni come specifiche statistiche descrittive, piuttosto che elaborazioni grafiche, ciò rappresenta un indubbio vantaggio del sistema ed uno stimolo a renderlo un sistema quanto più possibile utile ed efficace.

CAPITOLO 6

Utilizzo della piattaforma informatica CES-TD (Competitiveness Evaluation System for Tourist Destination) per l'analisi della competitività dei distretti turistici siciliani

SOMMARIO: 6.1 I Distretti turistici siciliani – 6.2 Verso l'analisi della competitività dei distretti turistici siciliani – 6.3 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Selinunte, il Belice e Sciacca Terme – 6.4 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Palermo Costa Normanna – 6.5 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Taormina Etna 6.6 Analisi e spunti di riflessione.

6.1 I distretti turistici siciliani

La Regione Sicilia con legge regionale n. 10/2005 (artt. 6-7) definisce i distretti turistici come “... contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti territoriali estesi anche a più province e caratterizzati da offerte qualificate di attrazioni turistiche e/o beni culturali, ambientali, ivi compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e/o dell'artigianato locali... i Distretti Turistici possono essere promossi da enti pubblici, enti territoriali e/o soggetti privati che intendono concorrere allo sviluppo turistico del proprio territorio, o di più territori appartenenti anche a province diverse, attraverso la predisposizione e l'attuazione di specifici progetti”.

A seguito di tale definizione, con Decreto assessoriale n.4/2010, si attiva il bando finalizzato al riconoscimento dei distretti turistici in Sicilia e si fissano:

- i presupposti: la presenza di elementi di attrazione turistica e di emergenze culturali, ambientali e paesaggistiche che caratterizzano il territorio;
- i requisiti di tipo:
 - dimensionali (almeno 12 comuni aderenti);
 - demografici (almeno 150.000 abitanti nel territorio interessato);
 - di capacità in termini di ospitalità a fini turistici (non meno di 7500 posti letto ed un esercizio commerciale ogni 350 abitanti);
 - di governance (almeno il 30% della compagine sociale a titolarità privata)

- mentre viene lasciata facoltà di scelta rispetto alla forma aggregativa;
- gli obiettivi: il miglioramento delle condizioni di offerta turistica complessiva, di fruibilità ed accessibilità dei fattori di attrazione situati nel territorio del distretto stesso, nonché l'aumento dei volumi relativi al turismo pernottante e alla spesa turistica.

Inoltre con Decreto assessoriale n.4/2010 si stabilisce che i distretti devono essere costituiti prioritariamente in forma:

- territoriale tra territori contigui;

ed è data possibilità di costituire distretti:

- tematici (integrazioni tra territori non contigui caratterizzati da un unico tema specifico), che rappresentano una eccezione la cui progettualità non potrà sovrapporsi a quella dei distretti territoriali, con i quali vanno integrati.

In deroga ai requisiti è stato inoltre previsto che è consentita la costituzione di un unico Distretto Turistico da parte delle isole e degli arcipelaghi siciliani, di un distretto turistico tematico per la valorizzazione della Venere di Morgantina e di un distretto tematico legato ai percorsi della targa Florio.

I distretti turistici siciliani vengono pensati come organismi degli organismi di partenariato pubblico/privato che, attraverso lo studio e la valutazione delle risorse e degli elementi condizionanti esistenti in un territorio, programmano lo sviluppo con riguardo al contesto economico fondato sul turismo e attraverso l'attuazione di specifiche azioni.

Ai promotori dei distretti si chiede, infatti, la predisposizione di un piano di sviluppo turistico avente un orizzonte temporale non inferiore a tre anni con il relativo piano finanziario contenente una dettagliata ricognizione delle risorse turisticamente rilevanti e disponibili nell'area.

La filosofia della programmazione, attraverso tale percorso, migra verso un approccio di tipo bottom up, in cui si demanda al territorio stesso il compito di auto-aggregarsi, auto-valutarsi e, conseguentemente, stabilire il proprio modello di sviluppo turistico.

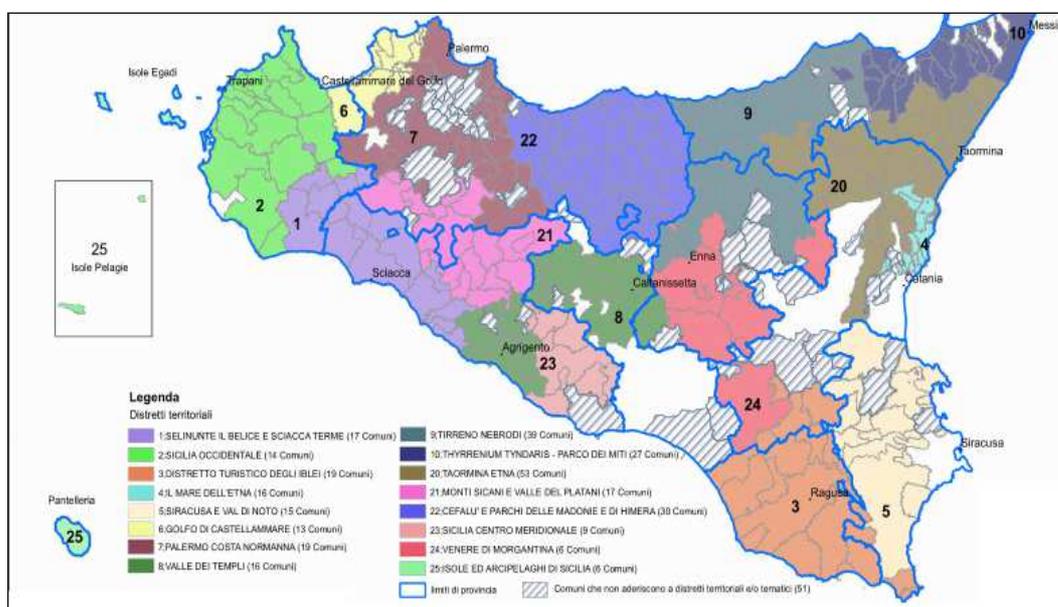
I distretti turistici siciliani riconosciuti sono i seguenti:

Distretti Territoriali

- Selinunte, il Belice e Sciacca Terme
- Sicilia Occidentale
- Distretto turistico degli Iblei
- Il mare dell'Etna
- Golfo di Castellammare
- Palermo Costa Normanna

- Valle dei Templi
- Tirreno Nebrodi
- Thyrronium tyndaris parco dei miti
- Venere di Morgantina
- Taormina Etna
- Isole ed Arcipelaghi di Sicilia
- Monti Sicani e Valle del Platani
- Cefalù e parchi delle Madonie di Himera
- Sicilia centro Meridionale

Fig. 32 Cartografia Distretti territoriali siciliani

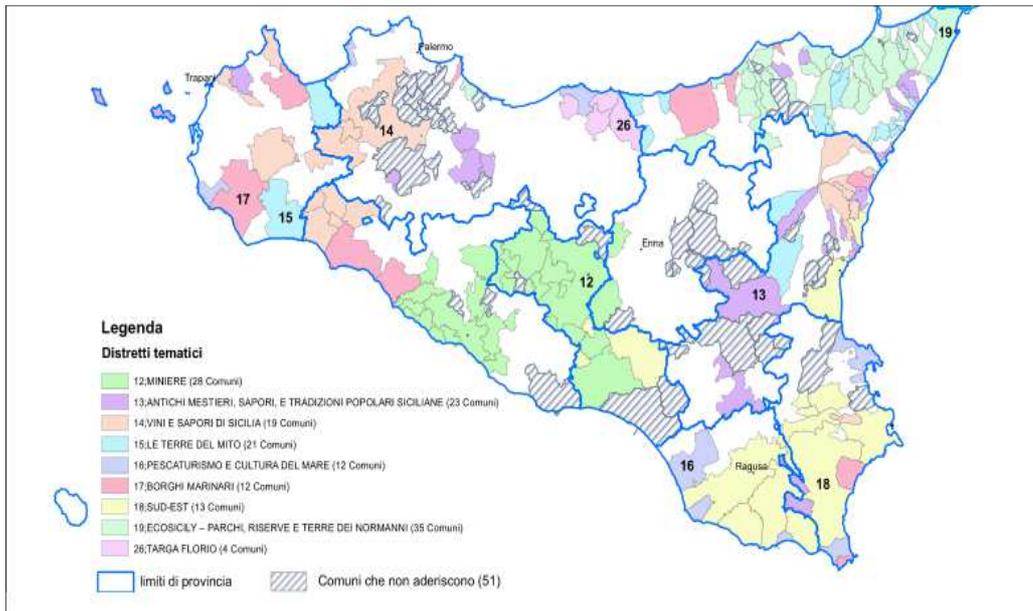


Fonte: Elaborazione della Regione Siciliana Assessorato al Turismo

Distretti Tematici:

- Antichi mestieri, sapori e tradizioni popolari siciliane
- Vini e sapori di Sicilia
- Le terre del mito
- Borghi marinari
- Pesca turismo e cultura del mare
- Sud est
- Ecosicily Parchi riserve e terre dei normanni

Fig. 33 Cartografia Distretti tematici siciliani



Fonte: Elaborazione della Regione Siciliana Assessorato al Turismo

6.2 Verso l'analisi della competitività dei distretti turistici siciliani

Ai fini dell'applicazione della metodologia si è provveduto a verificare la disponibilità dei dati per le dimensioni precedentemente selezionate.

Vista le notevoli difficoltà che si sono incontrate per ottenere i dati relativi alle presenze turistiche dei comuni, a seguito dei numerosi incontri presso l'Assessorato Regionale al Turismo, l'Osservatorio del Turismo e l'Ufficio Regionale dell'Istat si è riusciti ad ottenere la disponibilità dei dati, per fini esclusivamente scientifici e con divieto di divulgazione dei dati relativi alle presenze turistiche, nazionali e internazionali, per i comuni di soli tre distretti turisti per lo specifico lasso temporale richiesto.

Nello specifico pertanto si è deciso di applicare la metodologia ai seguenti tre distretti turistici:

- Selinunte, il Belice e Sciacca Terme (Scheda 1.)
- Palermo Costa Normanna (Scheda 2.)
- Taormina Etna (Scheda 3.)

Scheda n.1 Distretto turistico siciliano: Selinunte, il Belice, Sciacca Terme

Nome del distretto: **SELINUNTE IL BELICE E SCIACCA TERME**

Composizione comunale: *Calamonaci, Caltabellotta, Castelvetro, Cattolica Eraclea, Menfi, Montallegro, Montevago, Partanna, Poggioreale, Ribera, Salaparuta, Sambuca di Sicilia, Santa Margherita di Belice, Santa Ninfa, Sciacca, Siculiana, Vita*

CARTOGRAFIA



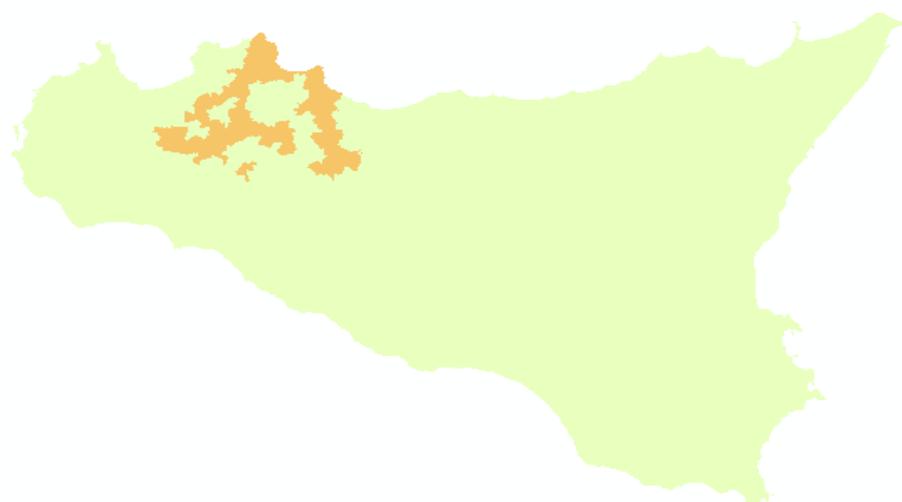
Fonte:Nostra elaborazione

Scheda n.2 Distretto turistico siciliano: Palermo, Costa Normanna

Nome del distretto: **PALERMO COSTA NORMANNA**

Composizione comunale: *Altavilla Milicia, Bagheria, Baucina, Bolognetta, Campofelice di Fitalia, Campofiorito, Casteldaccia, Castronovo di Sicilia, Ciminna, Ficcarazzi, Godrano, Mezzojuso, Monreale, Palermo, Roccamena, Roccapalumba, Santa Flavia, Ventimiglia di Sicilia, Vicari*

CARTOGRAFIA



Fonte:Nostra elaborazione

Scheda n.3 Distretto turistico siciliano: Taormina Etna

Nome del distretto:	TAORMINA ETNA
Composizione comunale:	Ali, Ali Terme, Antillo, Belpasso, Bronte, Calatabiano, Casalvecchio Siculo, Castelmola, Castiglione di Sicilia, Cesarò, Fiumedinisi, Fiumefreddo di Sicilia, Fondachelli-Fantina, Forza d'Agrò, Francavilla di Sicilia, Furci Siculo, Gaggi, Gallodoro, Giardini-Naxos, Graniti, Itala, Letojanni, Limina, Linguaglossa, Maletto, Malvagna, Mandanici, Maniace, Mascali, Moio Alcantara, Mongiuffi Melia Motta Camastra, Nicolosi, Nizza di Sicilia, Novara di Sicilia, Pagliara, Piedimonte Etneo, Ragalna, Randazzo, Riposto, Roccafiorita, Roccalumera, Roccella Valdemone, San Teodoro, Sant'Alessio Siculo, Santa Domenica Vittoria, Santa Teresa di Riva, Savoca, Scaletta Zanclea, Taormina, Trecastagni, Viagrande

CARTOGRAFIA



Fonte:Nostra elaborazione

Attraverso l'uso di fonti dati ufficiali, specificate nella tabella di seguito per ciascuna delle variabili selezionate, si è operata la costruzione del Sistema Informativo Territoriale dei tre distretti, organizzato per comune del distretto turistico e in serie storica che va dal 2003 al 2012.

Tab. 4 Informazioni sulle variabili utilizzate

Variabili	Fonte Dati	Unita di misura
Musei	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Palazzi storici	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Monumenti storici	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Chiese	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Siti archeologici	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Prodotti dop	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Sagre	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Fiere	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Prodotti igp	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Riserve naturali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Stazioni termali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Distanza dal mare	Anas Sicilia	kilometri dal centro del comune
Arrivi turistici nazionali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo - Istat	numero di unità
Presenze turistiche nazionali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo - Istat	numero di unità
Arrivi turistici internazionali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo - Istat	numero di unità
Presenze turistiche internazionali	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo - Istat	numero di unità
Durata media del viaggio	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo - Istat	numero di unità
Posti letto esercizi alberghieri (1-2 stelle)	Istat	numero di unità
Posti letto esercizi alberghieri (3 stelle)	Istat	numero di unità
Posti letto esercizi alberghieri (4 stelle)	Istat	numero di unità
Posti letto esercizi alberghieri (5 stelle)	Istat	numero di unità
Posti letto esercizi extra alberghieri (agriturismo)	Istat	numero di unità
Posti letto esercizi extra alberghieri (b&b)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (1-2 stelle)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (3 stelle)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (4 stelle)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (5 stelle)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (agriturismo)	Istat	numero di unità
Addetti esercizi alberghieri (b&b)	Istat	numero di unità
Bar ristoranti	Istat	numero di unità
Servizi commerciali al dettaglio	Istat	numero di unità
Servizi commerciali all'ingrosso	Istat	numero di unità
Addetti bar ristoranti	Istat	numero di unità
Addetti servizi commerciali al dettaglio	Istat	numero di unità
Addetti servizi commerciali all'ingrosso	Istat	numero di unità
Cinema	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Teatri	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Discoteche	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Pub	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Sale da ballo	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Piscine	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Palestre	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Centri sportivi	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Distanza dall'autostrada	Anas Sicilia	kilometri dal centro del comune
Pronto soccorso	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Ospedale	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Guardia medica	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità
Sportelli bancari	Regione Sicilia - Assessorato al Turismo	numero di unità

Fonte: Nostra elaborazione

Con riguardo all'utilizzo della tecnica di Balanced Scorecard sono state effettuate dieci interviste per ciascun distretto turistico, i policy maker intervistati sono stati selezionati sulla base dei documenti ricevuti dall'Assessorato al Turismo della Regione Sicilia indicanti le varie cariche di Presidente, Vice Presidente, ecc.. del distretto e tra i Sindaci, gli Assessori al Turismo dei comuni facenti parte il distretto, e i Presidenti delle associazioni di categoria; grazie alla loro disponibilità a collaborare sono state svolte per la quasi totalità interviste face to face.

6.3 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Selinunte, il Belice e Sciacca Terme

6.3.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale

Il distretto turistico "Selinunte, il Belice e Sciacca Terme" è stato costituito con l'obiettivo di rilanciare una parte della Sicilia che, pur vantando un patrimonio culturale, artistico e paesaggistico unico, non ha adeguato riscontro economico rispetto al suo potenziale.

Tale distretto ha trovato la sua ragione di essere nella omogeneità storica-culturale di un territorio che costituiva l'antica "Kore Selinuntina", caratterizzata dalla fascia costiera sud occidentale dell'Isola e da una zona interna che interessa i monti Sicani ed i monti di Santa Ninfa, solcata dai corsi d'acqua del Belice e del Platani. I comuni facenti parte del distretto sono caratterizzati da antiche conformità culturali (la vite e l'ulivo), segnata da analoghe vicende storiche e sociali e oggi, con l'adesione al distretto ambiscono a mostrare anche la volontà di una medesima vocazione di sviluppo turistico attraverso la promozione delle risorse artistico monumentali (centri storici, musei, parchi e siti archeologici), paesaggistico-ambientale (riserve naturali, aree protette, aree boschive attrezzate, siti termali) e culturale (parchi letterari, rassegne teatrali, grandi eventi legati alla tradizione ed alla specificità del territorio) i suoi punti di forza.

Il distretto e il suo piano turistico mirano a rappresentare quindi uno strumento di condivisione e di programmazione della variegata realtà che ruota attorno al settore turistico, le cui finalità ed i principali contenuti sono articolati e specificati innanzitutto dall'analisi dello stato di fatto del sistema turistico e dalle tendenze di mercato dei comuni che compongono il distretto stesso.

6.3.2 I dati del distretto turistico

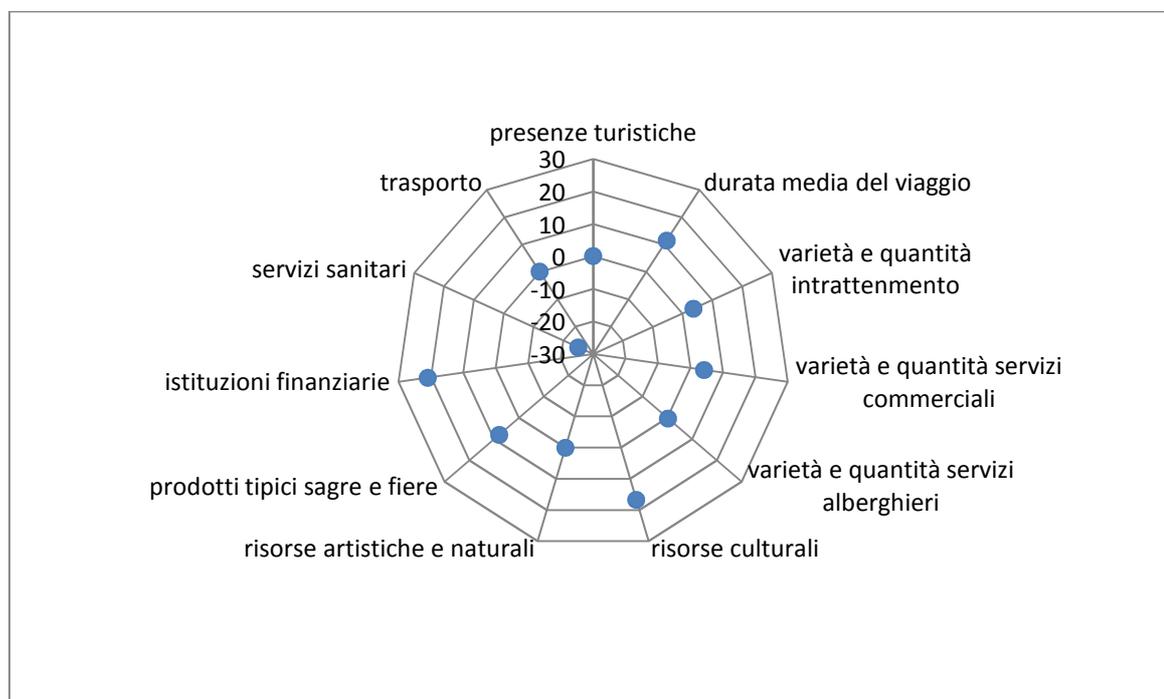
I dati relativi al distretto turistico in esame sono stati raccolti usando come unità di analisi i comuni da cui è composto.

Per ciascun comune pertanto sono stati raccolti i dati delle variabili per un range temporale che va dal 2003 al 2012, ai fini dell'applicazione della metodologia tali dati sono stati aggregati, ottenendo per ciascun anno il valore totale della variabile per il distretto (Appendice 1).

6.3.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi

Attraverso l'utilizzo dell'applicazione CES-TD operiamo un primo confronto dei valori delle dimensioni analizzate, in termini di variazioni percentuali, tra il primo e l'ultimo anno del range di riferimento, ovvero tra il 2003 e il 2012, ottenendo il grafico rappresentato di seguito.

Graf.1 Analisi variazioni percentuali 2003-2012 Distretto Selinunte, il Belice e Sciacca Terme



Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Dall'analisi del grafico emerge che dal confronto dei dati delle variabili del 2003 e quelli del 2012 le variazioni percentuali hanno quasi tutte segno positivo.

Possiamo inoltre osservare la presenza di variazioni percentuali poco rilevanti rispetto alle variabili riguardanti la quantità e la varietà dei servizi commerciali, alberghieri o di intrattenimento, ciò contestualizzandolo alla situazione economica degli ultimi anni, non ci stupisce essendo il riflesso di un momento storico caratterizzato dalla chiusura di numerose attività commerciali.

Il grafico rileva inoltre un aumento delle risorse artistiche, naturali e culturali, ciò è dovuto essenzialmente ad interventi di recupero di piazze e centri storici, resi fruibili e all'apertura di nuovi musei.

Per il distretto, si evidenziano inoltre variazioni percentuali positive, per le variabili prodotti tipici e sagre e fiere, molti infatti sono nella regione Sicilia e specificatamente nel distretto in analisi sia i prodotti riconosciuti come dop o igr che il numero di sagre e fiere, quest'ultimo aspetto si è negli ultimi anni intensificato portando alla riscoperta, in molti casi, antiche tradizioni popolari e promuovendo il consumo prodotti locali.

6.3.4 Fase del ciclo di vita

Partendo da tali dati e dall'utilizzo del metodo delle soglie, il distretto turistico si colloca con riferimento all'anno 2012, rispetto all'anno 2003, nella fase del ciclo di vita di introduzione.

Graf.2 Fase del ciclo di vita Distretto Selinunte, il Belice e Sciacca Terme



Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

La fase di introduzione, così come tutte le altre fasi del ciclo di vita della destinazione turistica, assume un significato diverso qualora contestualizzata alla destinazione turistica in esame.

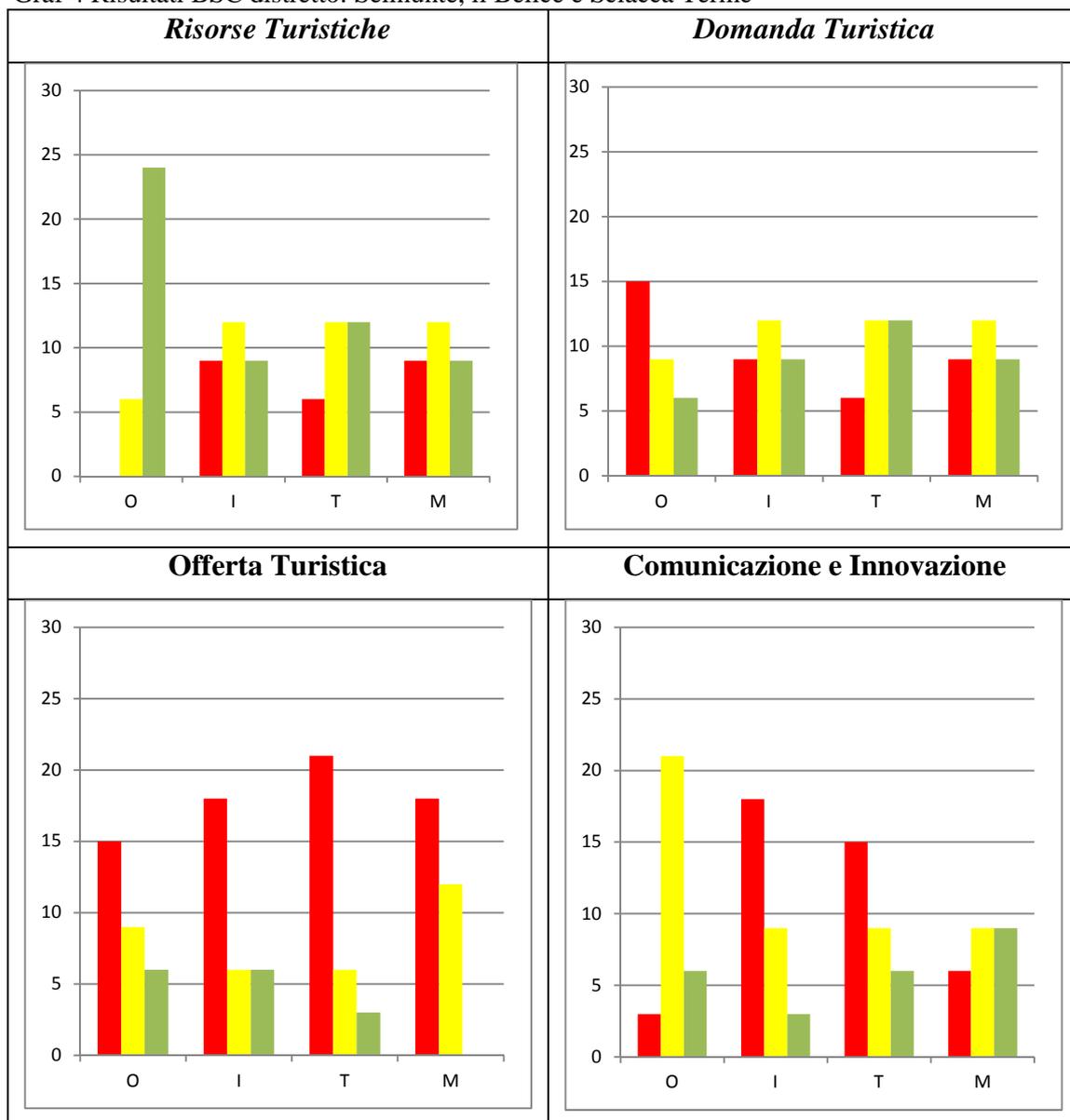
Rispetto al distretto in analisi ciò che emerge è pertanto la presenza di variazioni percentuali del valore delle variabili inferiori ai livelli soglia corrispondenti alle fasi successive del ciclo di vita.

6.3.5 Applicazione della tecnica di Balanced Scorecard

L'applicazione della metodologia prevede, oltre ad un'analisi dei dati ottenuti attraverso misurazioni oggettive, ricavabili da fonti dati ufficiali e capaci di fornirci indicazioni sulla fase del ciclo di vita ove si colloca la destinazione turistica in esame, l'applicazione della tecnica di Balanced Scorecard per ottenere indicazioni circa le percezioni che i policy maker hanno della destinazione rispetto alle variabili misurate.

Nello specifico dall'analisi delle valutazioni ottenute dalla somministrazione delle dieci schede ai policy maker e attraverso l'uso dell'applicazione si ottengono le informazioni rappresentate di seguito.

Graf 4 Risultati BSC distretto: Selinunte, il Belice e Sciacca Terme



Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Dall'analisi del grafico, rispetto alla dimensione risorse turistiche emerge che i policy maker percepiscono come adeguato lo stato della presenza nel distretto di risorse turistiche, a fronte di ciò è interessante rilevare inoltre che rispetto alla presenza degli obiettivi per lo sviluppo futuro della dimensione, due policy maker li percepiscono come non sufficienti e quattro appena sufficienti, altrettanto limitata risulta, inoltre, la percezione sullo stato della presenza di obiettivi messi in atto per realizzare tali progetti.

Per quanto riguarda la dimensione della domanda turistica possiamo rilevare che ben quattro policy maker rilevano una percezione non sufficiente della presenza di domanda turistica, ancora più netta sembra essere la valutazione dei policy maker circa l'assenza di obiettivi e

iniziative messe in atto per lo sviluppo della dimensione. Rispetto alla dimensione offerta turistica, nel grafico successivo, si rileva che sette policy maker hanno una percezione sufficiente del livello di offerta turistica nel distretto ma anche per tale dimensione emerge la scarsa presenza di obiettivi di sviluppo e ed iniziative per la dimensione.

Per quanto riguarda invece la quarta dimensione di analisi, relativa a Comunicazione e Innovazione emerge una percezione dello stato di presenza per la dimensione piuttosto negativa, ed anche qui si rileva una percezione negativa della presenza di obiettivi di sviluppo della dimensione.

Rispetto alla percezione dei policy maker sulla presenza di pochi, a volte nulli progetti di sviluppo delle varie dimensioni sottoposte ad analisi occorre evidenziare come ciò sia anche probabilmente da imputare alla limitata presenza di risorse finanziarie disponibili, ciò purtroppo non stimola alla pianificazione di strategie di sviluppo turistico del distretto, e lascia pensare che non sarà semplice né immediato il passaggio del distretto dalla fase del ciclo di vita di introduzione alle fasi successive.

6.3.6 Identificazione del profilo

Sulla base delle analisi effettuate ciò che emerge è uno scenario di consapevolezza dei punti di forza e di debolezza dei policy maker, specialmente nel caso delle risorse turistiche i policy maker conoscono le potenzialità turistiche del territorio, ciò su cui occorre certamente effettuare un'analisi più approfondita è la percezione dei policy maker rispetto allo scarso livello di presenza di target di sviluppo e quindi relativi progetti per realizzarli, Sulla base delle informazioni fino ad ora raccolte e utilizzando la classificazione dei distretti proposta dall'Acì Censis, il distretto turistico Selinunte, il Belice e Sciacca Terme, si colloca nella tipologia di Magnete, ovvero rappresenta una forma aggregativa territoriale di unità elementari (comuni) con segni distintivi di vocazione turistica.

6.4 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Palermo Costa Normanna

6.4.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale

Il Distretto Turistico Palermo Costa Normanna comprende i comuni della fascia costiera da Palermo a Trabia e i comuni dell'entroterra da Monreale a Lercara Friddi, si presenta in

qualità di sistema di destinazione turistica progettato come contesto ricettivo e ambientale omogeneo e integrato.

Al suo interno comprende, in un raggio di circa 60-100 km, infrastrutture, beni culturali e artistici, ristorazione tipica, attrazioni a tema, prodotti caratteristici dell'artigianato e dell'agricoltura locale.

Un territorio a fortissima connotazione identitaria, dall'inestimabile patrimonio storico-artistico di beni architettonici, archeologici, di bellezze naturali ed ambientali, di colori, di sapori, di odori, dalla fiorentina tradizione gastronomica, con un artigianato di pregio ed un'agricoltura di qualità,.

Questi sono tutti elementi essenziali allo sviluppo turistico dell'area, per l'attrazione di flussi turistici nazionali e internazionali.

Tale distretto è stato costituito proponendosi come nuova forma di aggregazione territoriale, potenzialmente capace di coagulare ed irrobustire tutte le vocazioni, le risorse, le dotazioni ed i servizi turistici espressi dall'area di riferimento.

Il distretto si ambisce inoltre a supportare la destagionalizzazione dei flussi attraverso variegati percorsi culturali e tematici, come eventi e manifestazioni, volti alla promozione del territorio ed attivabili tutto l'anno.

Condizioni quest'ultime che, naturalmente, prevedono un adeguato apparato operativo e gestionale destinato a coordinare interventi di marketing e la propaganda territoriale.

6.4.2 I dati del distretto turistico

I dati relativi al distretto turistico in esame sono stati raccolti usando sempre come unità di analisi i comuni.

Dall'aggregazione dei dati comuni per ciascuna variabile si perviene al database (Appendice 1), organizzato per anno, che riporta i dati dal 2003 al 2012.

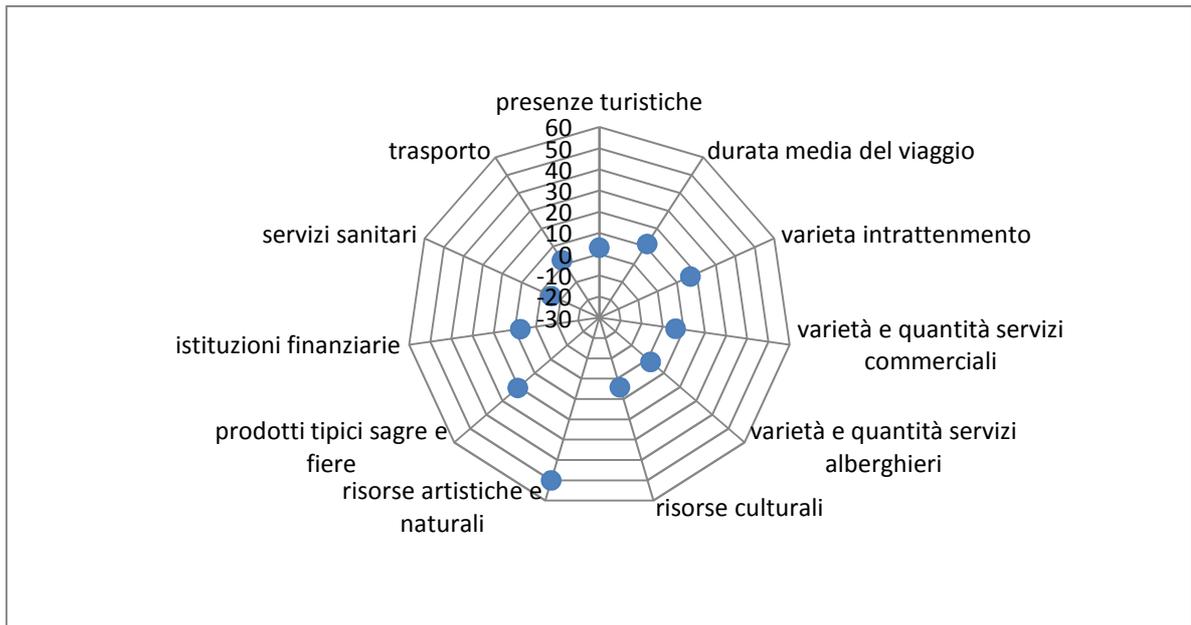
6.4.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi

Per il distretto in analisi, attraverso l'uso della metodologia, procediamo al calcolo delle variazioni percentuali tra i valori delle dimensioni analizzate.

Nello specifico scegliamo di operare un confronto sempre tra il primo e l'ultimo anno di osservazione, ovvero tra il 2003 e il 2012.

Dall'elaborazione otteniamo i risultati grafici riportati di seguito.

Graf. 4 Variazioni percentuali distretto turistico Palermo Costa Normanna



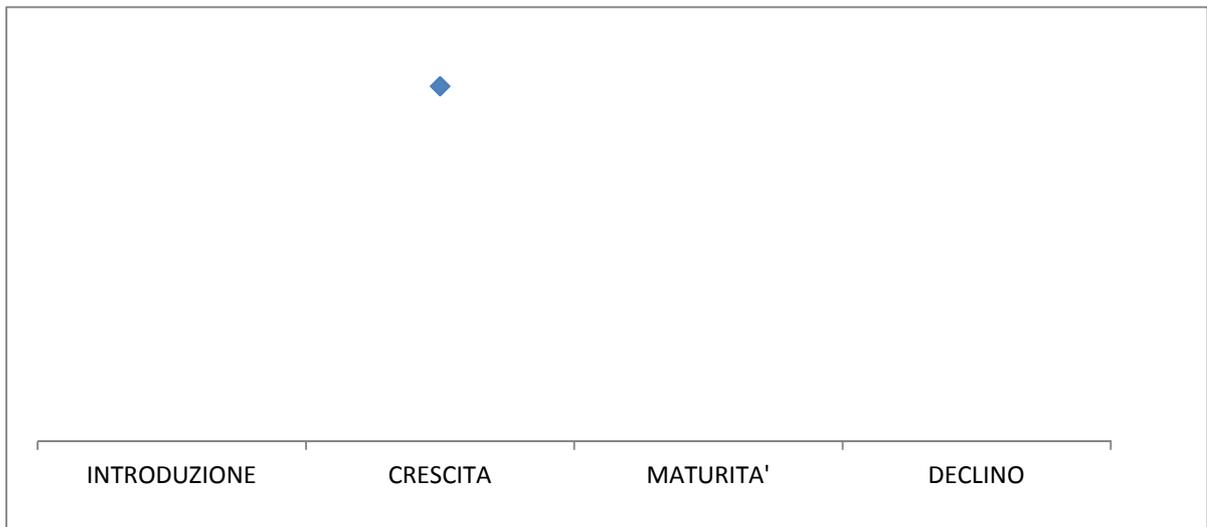
Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Dall'analisi del grafico emerge che anche per il distretto Palermo Costa Normanna occorre fare le medesime considerazioni rispetto alle variazioni percentuali per le variabili varietà e quantità dei servizi alberghieri, commerciali e intrattenimento, le variazioni percentuali più elevate si rilevano per le risorse artistiche e naturali e prodotti tipici, sagre e fiere, ciò come per il distretto precedente si ritiene di poterlo imputare a riqualificazioni di specifiche risorse artistiche dei territori facenti parte il distretto e alla valorizzazione di prodotti e tradizioni caratteristiche del territorio stesso.

6.4.4 Fase del ciclo di vita

Attraverso le variazioni percentuali e l'utilizzo del metodo delle soglie, l'applicazione fornisce le informazioni riportate nel grafico seguente rispetto alla fase del ciclo di vita ove si colloca il distretto.

Graf.5 Fase del ciclo di vita Distretto: Palermo Costa Normanna



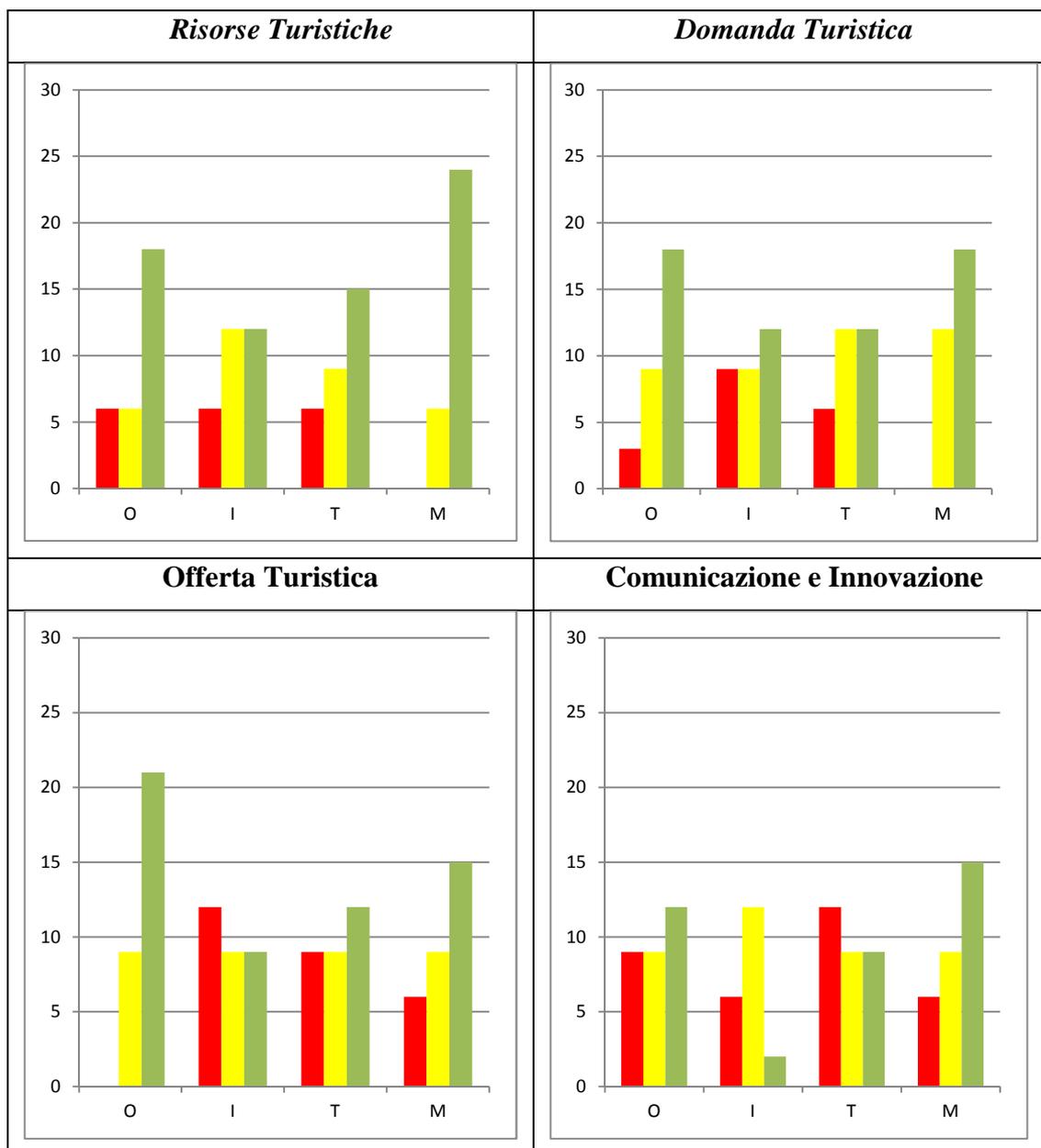
Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Il distretto rispetto ai dati di cui si dispone si colloca nella fase del ciclo di vita di crescita, questa è una fase particolarmente delicata della fase del ciclo di vita, una fase che fornisce segnali positivi di sviluppo e che dovrebbe fungere da stimolo ulteriore per continuare a far meglio.

6.4.5 Applicazione della tecnica di Balanced Scorecard

Per quanto riguarda l'applicazione della tecnica della Balanced Scorecard dalla somministrazione delle dieci schede ai policy maker otteniamo i risultati descritti nei grafici riportati di seguito.

Graf.6 Risultati BSC Distretto: Palermo Costa Normanna



Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Dall'analisi del grafico emerge che la quasi totalità dei policy maker valutano soddisfacente la presenza di risorse turistiche nel distretto e altrettanto si può dire rispetto alla percezione della presenza di strumenti di misura per tali risorse, meno positiva invece risulta la percezione che essi hanno della presenza di target per lo sviluppo della categoria e di iniziative in atto per attuarli.

Anche sulla domanda turistica i policy maker hanno una percezione positiva sui livelli di presenza e sulla disponibilità degli strumenti di misura a disposizione per la valutazione stessa dei livelli di presenza, così come per l'offerta turistica.

Rispetto alla comunicazione e innovazione lo scenario è un po' diverso, emerge infatti da parte dei policy maker la percezione di una carenza nel distretto della presenza di loro presenza, nonché della presenza di progetti di sviluppo e iniziative per attuarli.

6.4.6 Identificazione del profilo

Sulla base delle analisi effettuate per il distretto Palermo Costa Normanna si rileva che emerge anche ancora uno scenario di adeguata consapevolezza dei punti di forza e di debolezza da parte dei policy maker.

Essi, infatti, sono consapevoli delle potenzialità turistiche del territorio, ciò su cui occorre certamente riflettere è la percezione dei policy maker rispetto allo scarso livello di presenza di target di sviluppo e quindi relativi progetti per realizzarli, sulla base di tali osservazioni e utilizzando l'applicazione CES-TD per la profilazione dei distretti, emerge che il distretto turistico Palermo Costa Normanna, si colloca nella tipologia di Distretto a vocazione turistica, ovvero è assimilabile ad una forma aggregativa territoriale di unità elementari (comuni) con evidenti potenzialità turistiche.

6.5 Analisi della competitività del distretto turistico siciliano: Taormina Etna

6.5.1 Breve analisi del contesto socio-economico-ambientale

Al centro del Mediterraneo, nel cuore della Sicilia Orientale, si colloca il distretto Taormina Etna, esso è caratterizzato da un territorio ricco di storia, cultura, grandi paesaggi naturali, tradizioni ed enogastronomia sensazionali.

Taormina Etna è uno dei distretti turistici a più ampia adesione, è costituito infatti da cinquantotto comuni distribuiti tra la provincia di Messina e quella di Catania: cinquantotto comuni che disegnano come una sorta di anello immaginario intorno al vulcano dell'Etna, un teatro tra terra e mare ricco di varietà, di eccellenze e di competenze del territorio.

Oltre alla storia, alla cultura e all'ambiente, il distretto Taormina Etna si propone di offrire ai turisti e ai viaggiatori numerose opportunità per il relax ed il divertimento in riva al mare, tutti i piaceri della buona tavola ed un nutrito calendario di eventi e folklore, oltre alla possibilità di praticare qualsiasi tipo di sport in una delle tante riserve naturali del territorio: dal Parco Regionale dell'Etna, alla Riserva Marina di Isola Bella, dalle Gole dell'Alcantara ai Nebrodi.

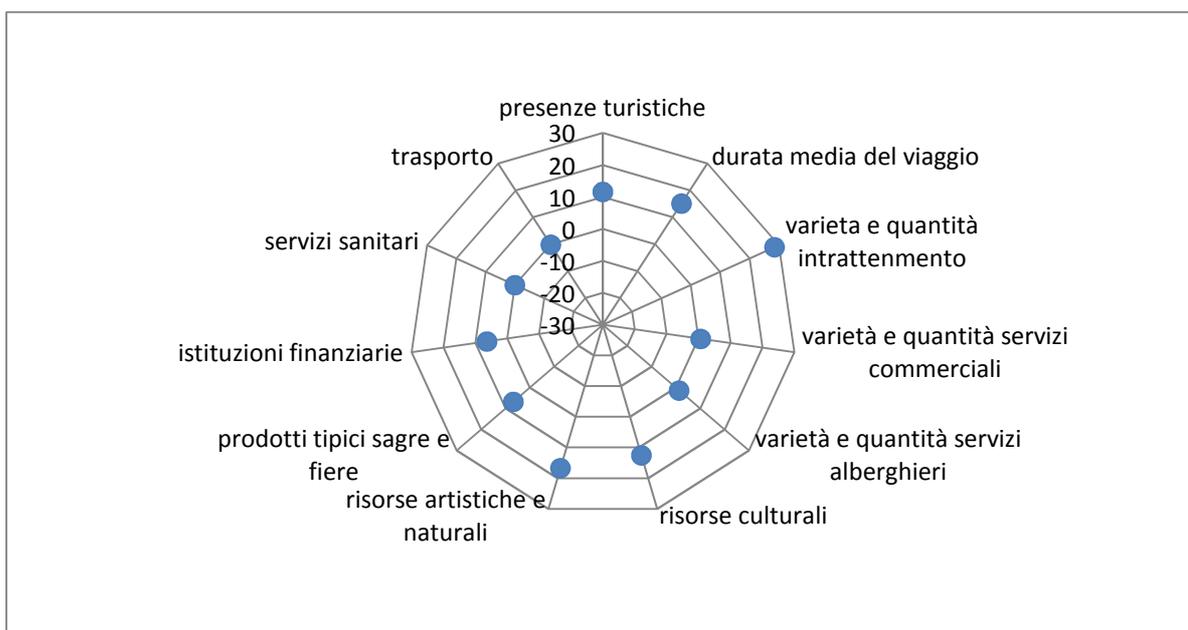
6.5.2 I dati del distretto turistico

Anche i dati relativi al distretto turistico Taormina Etna sono stati raccolti usando come unita di analisi i comuni, dall'aggregazione dei dati reali dei comuni facenti parte del distretto si perviene ad un database, organizzato per anno, contenente i dati per ciascuna variabile dal 2003 al 2012 (Appendice 1).

6.5.3 L'analisi grafica delle variazioni percentuali tra anni diversi

Dall'analisi delle variazioni percentuali, per il distretto in esame emergono delle dinamiche diverse, rispetto a quelle viste per i distretti precedenti, qui infatti si registrano variazioni percentuali elevate per la sottodimensione varietà e quantità di intrattenimento, questo lascia presagire un contesto socio-economico locale probabilmente più dinamico, variazioni percentuali negative si evidenziano invece per le dimensioni relative al trasporto ed ai servizi sanitari.

Graf.7 Variazioni percentuali distretto: Taormina Etna

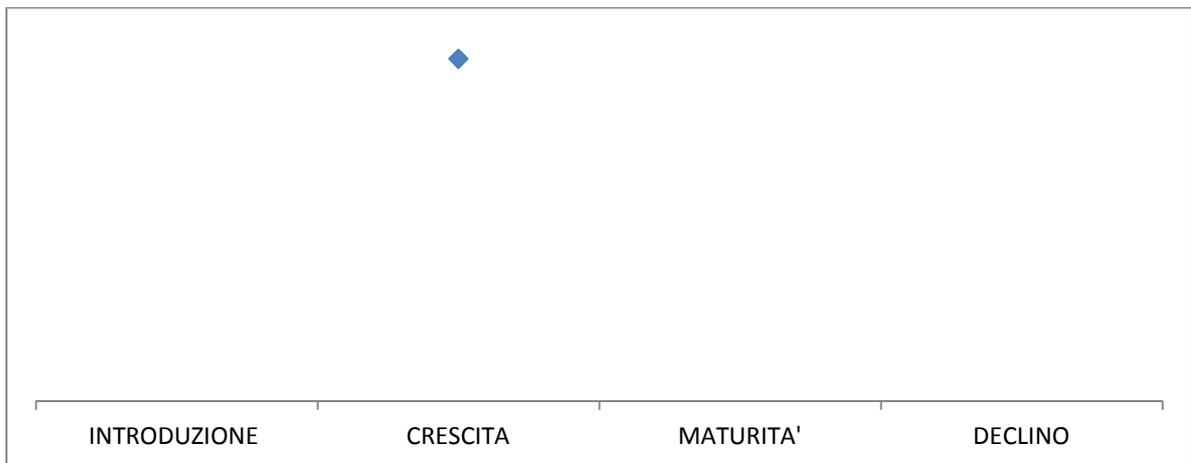


Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

6.5.4 Fase del ciclo di vita

Dall'analisi dei dati relativi alle variazioni percentuali e attraverso l'utilizzo del metodo delle soglie, emerge che il distretto turistico si trova nella fase del ciclo di vita di crescita, di fatto il distretto è costituito al suo interno da comuni come Taormina che hanno una lunga tradizione nel settore turistico e ciò si può ipotizzare possa fungere da effetto contagio nello sviluppo turistico dei comuni limitrofi e del distretto stesso.

Graf 8 Fase del ciclo di vita distretto: Taormina Etna

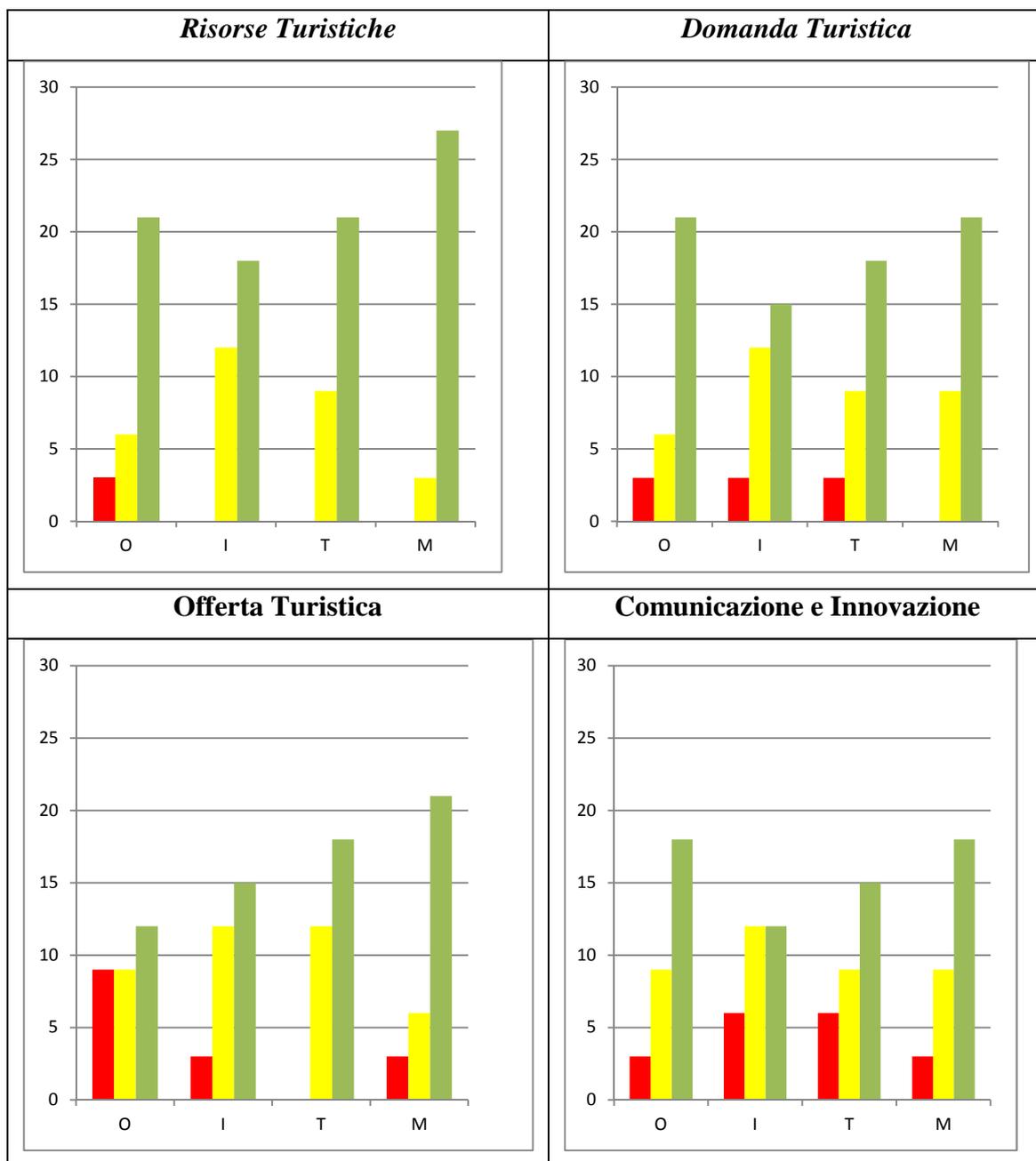


Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

6.5.5 Applicazione della tecnica di *Balanced Scorecard*

Relativamente all'applicazione della *Balanced Scorecard* emergono i seguenti aspetti: per le risorse turistiche si rileva anche in questo caso una percezione positiva dei policy maker rispetto alla presenza di tali risorse nel distretto turistico, qui però a differenza degli altri distretti sembra rilevarsi una percezione positiva anche riguardo alla presenza di iniziative e progetti per ulteriore sviluppo di tale dimensione.

Graf. 9 Risultati Balanced Scorecard distretto Taormina Etna



Fonte: Nostra elaborazione attraverso uso dell'applicazione CES-TD

Per quanto riguarda la domanda turistica, anche rispetto a ciò i policy maker hanno una percezione positiva rispetto alla presenza di adeguati livelli della dimensione, così come dei progetti per ulteriori sviluppi del livello della dimensione.

Le medesime osservazioni è possibile farle anche rispetto alla percezione dei livelli di offerta turistica e di comunicazione e innovazione da parte dei policy maker e della presenza di progetti per ulteriori sviluppi delle dimensioni stesse.

6.5.6 Identificazione del profilo

Dalle informazioni a disposizione per il distretto Taormina Etna si ottiene come indicazione del profilo quello di distretto a vocazione turistica, ovvero aggregato territoriale che fa del turismo una delle sue attività economiche prevalenti.

Il distretto analizzato comprende infatti comuni con elevati tassi di turisticità e ciò si presuppone spinga lo sviluppo turistico dei comuni limitrofi, tale distretto sulla base delle valutazioni fornite dai policy maker intervistati è uno dei distretti turistici siciliani che si candida a divenire di maggior portata per quanto riguarda l'attrazione dei flussi turistici in Sicilia.

Conclusioni

Negli ultimi decenni il concetto di competitività di una destinazione turistica ha assunto un crescente interesse nella letteratura sui temi del turismo .

Le ragioni di questo interesse sono essenzialmente l'aumento dell'importanza economica del settore turistico e la crescente concorrenza tra le destinazioni turistiche .

La concorrenza tra le destinazioni turistiche richiede un approfondimento di quelle che sono le determinanti che la influenzano, così da poter agire per rafforzare i punti di forza e ridurre i punti di debolezza per lo sviluppo competitivo.

Analizzare i fattori che caratterizzano la capacità competitiva diventa quindi fondamentale per il ricercatore come anche per il policy-maker, per avere a disposizione un adeguato set di indicatori e di informazioni su cui poter sviluppare una strategia di sviluppo turistico coerente ed efficace.

Condividendo l'approccio alla competitività di una destinazione turistica fornito da Dwyer e Kim (2003), per un'analisi più completa si è ritenuto utile combinare il modello proposto dagli autori con uno strumento di analisi aggiuntivo ovvero la tecnica di Balanced Scorecard (Kaplan , Norton , 1994).

Le potenzialità competitive della destinazione turistica sono state valutate, quindi, sia sulla base della dotazione di risorse naturali, artistiche e culturali che generano valore per il territorio, sulla capacità di supportare tali risorse con un sistema ricettivo adeguato, sul livello di infrastrutture e di servizi che permettano l'accessibilità e la fruizione della destinazione e sulla capacità di attrazione dei flussi turistici nazionali e internazionali, che con l'analisi della percezione che i policy maker hanno sul livello di presenza di tali aspetti, sull'esistenza di adeguati strumenti di misurazione nella destinazione di tali aspetti, sullo stato di programmazione degli obiettivi per un maggiore potenziamento dal punto di vista turistico delle dotazioni e sulle presenza di iniziative strategiche programmate per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo prefissati.

L'obiettivo perseguito è stato quello di proporre, per l'analisi della competitività del distretto turistico, una metodologia integrata ovvero di ottenere, con l'applicazione del modello di Dwyer e Kim, indicazioni oggettive del livello di competitività, attraverso la misura della serie di indicatori proposti dagli autori stessi e con il metodo della Balanced Scorecard invece percezioni soggettive del livello di competitività, attraverso le valutazioni fornite dai policy maker, sullo stato di presenza, di misurabilità e di sviluppo futuro degli stessi indicatori precedentemente misurati con l'applicazione del modello di Dwyer e Kim.

Per agevolare le operazioni di analisi è stata sviluppata una piattaforma informatica, denominata CES- TD (Competitiveness Evaluation System for Tourist Destination) .

La metodologia integrata di analisi della competitività di una destinazione turistica proposta è stata applicata a tre distretti turistici siciliani: il distretto Selinunte, il Belice e Sciacca Terme, il distretto Palermo Costa Normanna e il distretto Taormina Etna. In particolare, per ogni comune dei tre distretti in esame, per gli anni 2003-2012 , partendo dagli ottantatre indicatori proposti dal modello di Dwyer e Kim, sono stati selezionati quarantotto indicatori, che soddisfano i criteri di parsimonia, misurabilità e la disponibilità dei dati, questi indicatori sono stati aggregati in dodici sotto-dimensioni e in quattro dimensioni principali: risorse turistiche, offerta turistica, domanda turistica, comunicazione e innovazioni.

La disponibilità di tali misure ha consentito di effettuare un'analisi comparativa tra i diversi anni di osservazione e di analizzare, attraverso il metodo delle soglie, la fase del ciclo di vita in cui si colloca il distretto turistico in esame rispetto ad uno specifico anno di riferimento, nel dettaglio le analisi hanno riguardato per tutti e tre i distretti un confronto tra i dati del 2003 e del 2012,

A questi risultati, sono state integrate le informazioni relative alle valutazioni ottenute attraverso la somministrazione delle schede di Balanced Scorecard a dieci policy maker (per ciascun distretto) per le dodici sottodimensioni precedentemente misurate.

I risultati ottenuti, dall'applicazione della metodologia ai tre distretti turistici siciliani, hanno evidenziato differenze nel livello di competitività turistica e messo in luce criticità su cui occorre porre l'attenzione per poterle tradurre, attraverso adeguate politiche di sviluppo, in opportunità.

Un'analisi di questo tipo ha conciliato il vantaggio di disporre oltre che di misure di carattere quantitativo, per specifiche componenti della competitività turistica, anche di valutazioni da parte dei policy maker rispetto alla propria percezione sullo stato delle medesime componenti, quest'ultimo aspetto si ritiene piuttosto importante poiché consente di valutare se i policy maker, nell'elaborazione delle strategie di sviluppo turistico della destinazione, possiedono una percezione coerente rispetto allo stato reale del livello delle componenti.

Dalle considerazioni di carattere generale è emerso per i tre distretti che seppur competitivi, in termini di risorse, presentano delle carenze di offerta turistica e infrastrutturali che inevitabilmente si ripercuotono in flussi turistici spesso esigui; i policy maker intervistati hanno una percezione coerente riguardo a tutto ciò ma si evidenzia la scarsa presenza di

pianificazione degli obiettivi e delle strategie per il superamento di tali criticità e il miglioramento dello sviluppo turistico.

L'analisi condotta ha mostrato quanto il concetto di competitività di una destinazione turistica sia un concetto dinamico e poliedrico influenzato da una molteplicità di fattori che rendono di fatto ancor più complesso il tentativo di misurazione, seppur con tale consapevolezza si è voluto provare a fornire un proprio contributo al dibattito sulla competitività di una destinazione turistica.

La metodologia proposta, pertanto si colloca come proposta che mira a superare parte dei limiti emersi dall'analisi dei diversi contributi presenti in letteratura, seppur mantenendone inevitabilmente altri e si prefigge, insieme alla piattaforma informatica CES-TD, di poter rappresentare una metodo semplice ed intuitivo per le attività dei policy maker e un potenziale punto di partenza da cui partire per ulteriori future implementazioni.

APPENDICE 1 – Tabella dati Distretto: Selinunte, il Belice, Sciacca Terme

Anno	Popolazione	Presenze Turistiche	Durata Media Viaggio	Varietà e Quantità Intrattenimento	Varietà e Quantità Servizi Commerciali	Varietà e Quantità Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche e Naturali	Prodotti Tipici Sagre e Fiere	Istituzioni Finanziarie	Servizi Sanitari	Trasporto
2003	160.448	598869	5,2	192	716	9.078	6	9	38	62	4	1.438
2004	160.729	598942	5,3	194	719	9074	6	9	40	65	4	1.436
2005	160.245	599125	5,3	197	723	9070	7	9	41	68	4	1.441
2006	159.812	599322	5,5	201	720	9076	6	8	40	73	4	1.443
2007	159.355	599503	5,7	200	731	9084	5	8	42	77	4	1.441
2008	159265	599467	5,7	204	737	9086	6	8	44	74	4	1.441
2009	158884	599589	5,5	207	733	9091	6	8	45	71	3	1.442
2010	158737	599675	5,9	205	731	9096	8	9	44	70	3	1.443
2011	158013	599843	6	202	729	9101	8	9	47	73	3	1.441
2012	158068	599994	5,8	199	746	9098	7	9	41	75	3	1.441

APPENDICE 1 – Tabella dati Distretto: Palermo Costa Normanna

Anno	Popolazione	Presenze Turistiche	Durata Media Viaggio	Varietà e Quantità Intrattenimento	Varietà e Quantità Servizi Commerciali	Varietà e Quantità Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche e Naturali	Prodotti Tipici Sagre e Fiere	Istituzioni Finanziarie	Servizi Sanitari	Trasporto
2003	831146	1553192	6,1	59	3089	19303	24	2	39	271	19	1700
2004	829792	1531569	6,3	60	3093	19419	24	2	39	279	19	1723
2005	827375	1523808	6,4	63	3193	19614	26	2	41	286	21	1746
2006	825545	1606483	6,3	67	3205	19723	25	3	41	288	21	1743
2007	823775	1561228	6,1	71	3209	19842	25	3	41	292	21	1745
2008	822145	1603256	6,1	75	3310	19976	25	3	42	295	21	1756
2009	820569	1605763	6,4	73	3329	19848	27	3	45	295	18	1786
2010	819038	1598997	6,4	72	3348	19930	27	3	45	290	18	1732
2011	820393	1601254	6,7	72	3335	19720	26	3	47	293	18	1725
2012	817925	1602345	6,8	69	3278	19649	25	3	47	291	18	1740

APPENDICE 1 – Tabella dati Distretto: Taormina Etna

Anno	Popolazione	Presenze Turistiche	Durata Media Viaggio	Varietà e Quantità Intrattenimento	Varietà e Quantità Servizi Commerciali	Varietà e Quantità Servizi Albergieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche e Naturali	Prodotti Tipici Sagre e Fiere	Istituzioni Finanziarie	Servizi Sanitari	Trasporto
2003	215922	2418974	6,6	14	875	13604	8	12	119	79	2	5649
2004	215445	2525156	6,8	16	872	13654	8	12	119	81	2	5652
2005	223404	2527077	6,5	20	888	13764	9	13	123	85	3	5630
2006	224779	2714677	7	23	890	13702	9	13	124	87	3	5629
2007	226186	2712129	7,2	23	894	13741	9	13	128	85	3	5619
2008	228679	2711987	7,3	22	897	13730	10	13	127	84	3	5628
2009	230906	2711254	7,3	20	893	13780	10	13	127	88	2	5623
2010	233004	2710647	7,1	19	889	13791	10	14	127	86	2	5643
2011	240440	2700456	7,4	19	885	13799	10	14	126	85	2	5650
2012	231475	2700541	7,6	18	881	13783	9	14	127	84	2	5640

APPENDICE 2 – Scheda riepilogativa BSC distretto: Selinunte, il Belice e Sciacca Terme

	O	O	O	I	I	I	T	T	T	M	M	M
sd1	0	3	9	3	6	3	1	1	0	1	2	1
sd2	0	3	6	3	6	0	0	2	2	1	0	1
sd3	0	0	6	3	0	6	1	1	0	1	2	1
Risorse Turistiche	0	6	24	9	12	9	2	4	4	3	4	3
sd4	6	3	3	4	2	3	7	1	1	9	4	0
sd5	3	3	0	7	2	4	4	3	0	3	3	0
sd6	6	3	3	4	2	2	10	2	2	6	5	0
Domanda Turistica	15	9	6	15	6	9	21	6	3	18	12	0
sd7	3	3	4	2	1	0	6	4	1	6	3	0
sd8	6	4	5	9	2	1	4	3	1	6	4	0
sd9	3	2	0	10	3	2	8	2	1	9	2	0
Comunicazione e Innovazione	12	9	9	21	6	3	18	9	3	21	9	0
sd10	1	7	3	11	0	2	5	2	2	2	2	4
sd11	1	10	2	3	7	1	5	4	2	1	8	5
sd12	1	4	1	4	2	0	5	3	2	3	2	3
Offerta Turistica	3	21	6	18	9	3	15	9	6	6	12	12

APPENDICE 2 – Scheda riepilogativa BSC distretto:Palermo Costa Normanna

	O	O	O	I	I	I	T	T	T	M	M	M
sd1	3	0	6	2	5	3	2	0	7	0	2	4
sd2	2	4	10	2	4	3	2	4	6	0	2	5
sd3	1	2	2	2	3	6	2	5	2	0	2	5
Risorse Turistiche	6	6	18	6	12	12	6	9	15	0	6	14
sd4	1	3	9	6	3	4	2	3	5	0	1	6
sd5	1	4	9	1	4	4	2	6	4	0	4	6
sd6	1	2	0	2	2	4	2	3	3	0	7	6
Domanda Turistica	3	9	18	9	9	12	6	12	12	0	12	18
sd7	1	4	5	2	10	2	7	3	4	5	3	5
sd8	7	2	6	2	1	5	7	3	4	1	6	5
sd9	1	3	1	2	1	5	1	6	4	0	0	5
Comunicazione e Innovazione	9	9	12	6	12	12	12	9	9	6	9	15
sd10	0	0	11	5	3	4	6	4	2	4	3	8
sd11	0	3	4	3	3	4	1	0	4	1	3	2
sd12	0	6	6	4	3	1	2	5	6	1	3	5
Offerta Turistica	0	9	21	12	9	9	9	9	12	6	9	15

APPENDICE 2 – Scheda riepilogativa BSC distretto: Taormina Etna

	O	O	O	I	I	I	I	T	T	T	M	M
sd1	1	1	7	0	4	4	0	5	10	0	0	7
sd2	1	2	9	0	3	5	0	4	4	0	1	10
sd3	1	3	8	0	5	9	0	0	7	0	2	10
Risorse Turistiche	3	6	21	0	12	18	0	9	21	0	3	27
sd4	0	0	6	1	6	6	1	3	4	0	4	4
sd5	2	5	10	1	6	4	1	4	7	0	5	12
sd6	1	1	5	1	0	5	1	2	7	0	0	5
Domanda Turistica	3	6	21	3	12	15	3	9	18	0	9	21
sd7	2	3	7	2	3	4	2	3	5	3	3	6
sd8	0	4	6	2	4	6	3	4	5	0	4	7
sd9	1	2	5	2	5	2	1	2	5	0	2	5
Comunicazione e Innovazione	3	9	18	6	12	12	6	9	15	3	9	18
sd10	1	2	5	1	0	5	0	1	6	0	2	11
sd11	6	4	5	2	5	2	0	8	9	1	2	5
sd12	2	3	2	0	7	8	0	3	3	2	2	5
Offerta Turistica	9	9	12	3	12	15	0	12	18	3	6	21



INDICE

Specifiche tecniche	pag. 3
Installazione Software	pag. 3
Interfaccia CES	pag. 4
Avvio procedura di elaborazione step by step	pag. 5
- Connessione al DB	pag. 6
- Scelta destinazione	pag. 7
- Scelta destinazione da tabella dati	pag. 8
- Caricamento dati Destinazione	pag. 9
- Scelta variabili di comparazione.....	pag. 10
- Attivazioni di DATA ANALYSIS e BALANCE SCORECARD.....	pag. 11
- Dodecane	pag. 12
- Life cycle	pag. 13
- Balance ScoreCard	pag. 14
- Cancellare DB Balance ScoreCard per effettuare inserimento data per nuova analisi	pag. 15
- Inserimento dati Balance ScoreCard senza cancellare il db	pag. 17
- elaborazione istogramma ed attivazione menu PROFILING	pag. 18
- Print	pag. 19

Specifiche di funzionamento

L'applicativo CES-TD è stato sviluppato con il linguaggio di programmazione MS Visual Basic 2012 utilizzando Net Framework 4.0 e centralizzando i dati dei distretti in un Database di MS ACCESS.

L'installazione dell'applicazione deve essere effettuata su piattaforma Windows rispettando il **percorso predefinito di installazione** in root (C:\) ed è necessario, installare per il running DB, l'applicativo AccessDatabaseEngine secondo tipologia di sistema operativo (32 o a 64 bit) fornito nel CDRom del software CesTD.

La visualizzazione dell'interfaccia CES-TD è ottimizzata per una risoluzione video non inferiore a 1024 x 768.

Installazione Software

Cliccare su setup all'interno del CDRom.

L'applicativo CES-TD è autoinstallante.

Interfaccia applicazione

L'applicativo CES-TD si apre con la seguente interfaccia grafica (Fig.9).

Dall'interfaccia dell'applicativo è possibile visualizzare la barra dei menu, essa è composta dalle seguenti voci:

- DESTINATION
- DATA ANALYSIS
- DODECANE
- LIFECYCLE
- BALANCED SCORECARD
- PROFILING
- PRINT
- ?
- EXIT

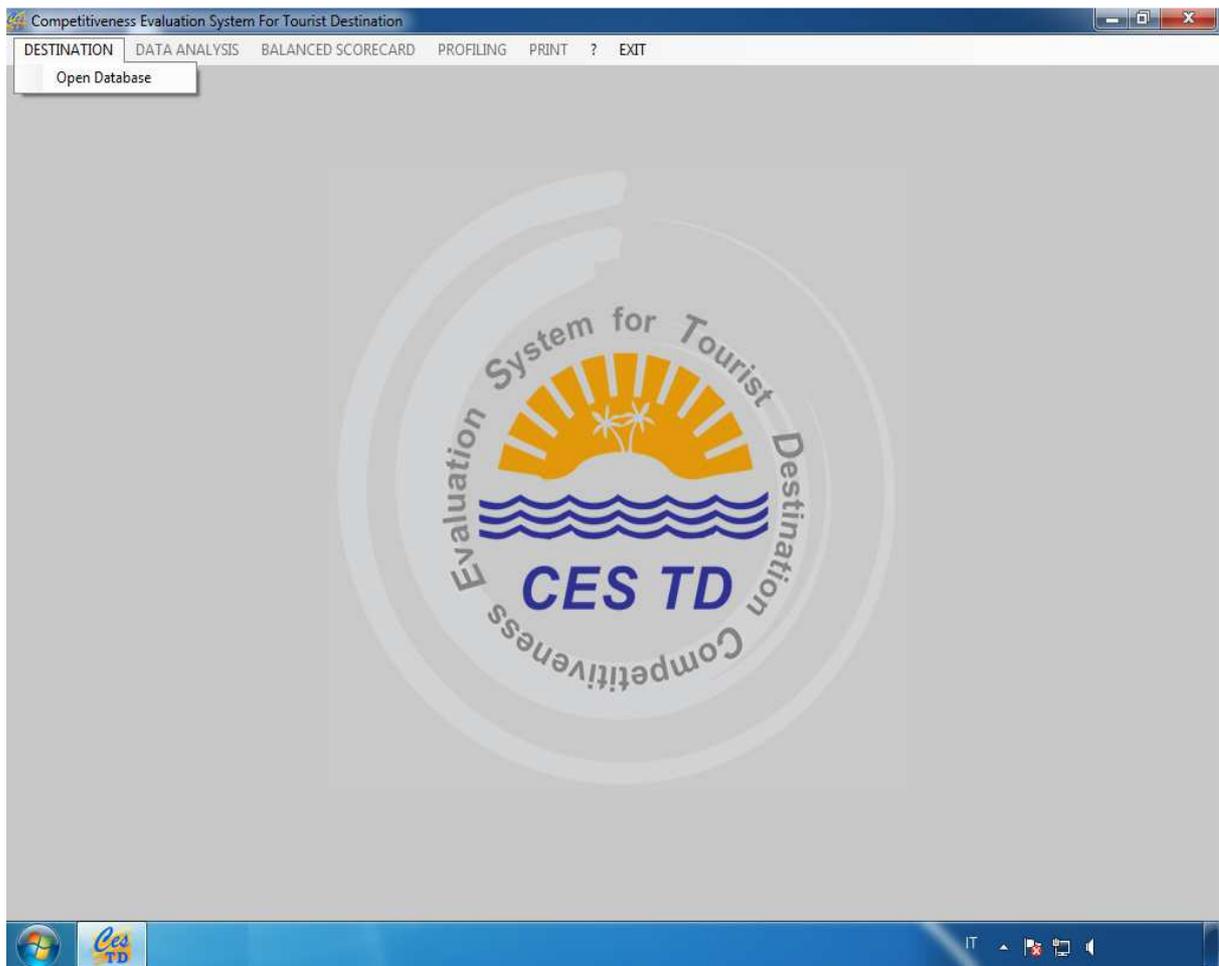
Interfaccia CES-TD



INIZIO PROCEDURA

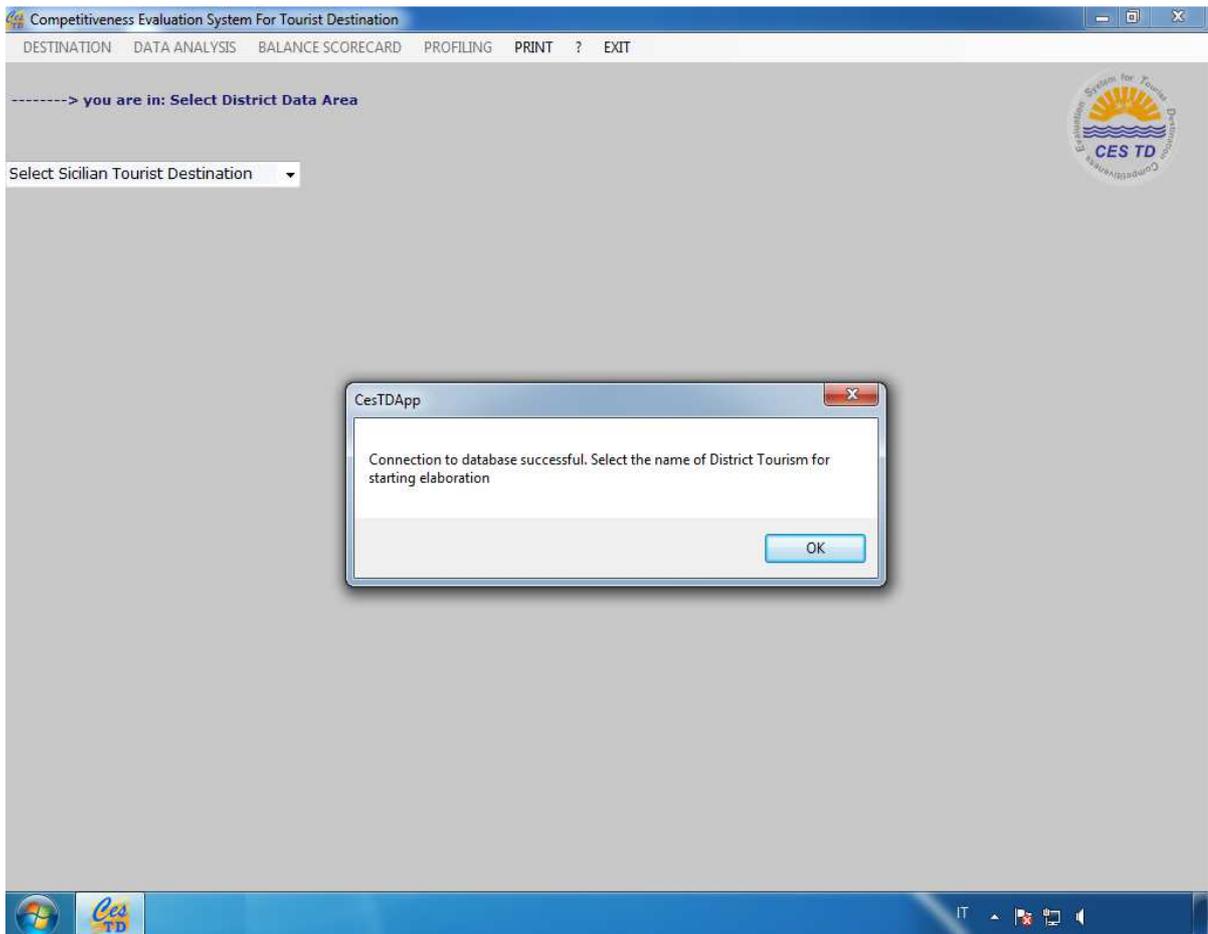
Il menù DESTINATION offre la possibilità di aprire il database contenente le dimensioni misurate per la destinazione turistica in esame.

Apertura database



L'applicazione fornisce, allo step successivo, le indicazioni sull'avvenuta corretta connessione col DataBase.

Corretta connessione



Operata tale connessione l'applicazione chiede di specificare la tabella dati che intendiamo utilizzare, permettendo al sistema di risparmiare memoria e di lavorare solamente con una specifica destinazione turistica.

Scelta tabella dati

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Select Sicilian Tourist Destination

- Selinunte - Belice - Sciacca Terme
- Palermo - Costa Normanna
- Taormina Etna

CES TD

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Select Sicilian Tourist Destination

- Selinunte - Belice - Sciacca Terme
- Palermo - Costa Normanna
- Taormina Etna

CES TD

Operata la scelta si procede alla visualizzazione dei dati.

Caricamento dei dati dello specifico distretto

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Visualizzati i dati, attraverso l'applicazione è possibile procedere all'analisi delle variazioni percentuali per i diversi intervalli temporali, scegliendo prima l'anno di riferimento e poi l'anno di comparazione.

Scelti gli anni per il confronto viene attivato il menu DATA ANALYSIS, esso contiene oltre alla possibilità di effettuare semplici analisi statistiche: tassi di turisticità, statistiche descrittive per dimensioni e/o per anno, rappresentazioni grafiche (per il dettaglio Appendice: Manuale d'uso dell'applicazione CES-TD) due importanti funzioni, **Dodecane e Life Cycle**, la prima permette il calcolo e la rappresentazione grafica delle variazioni percentuali dei dati nei due periodi precedentemente indicati.

Scelta anno di riferimento

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228						292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256						295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763						295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997						290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254						293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345						291	18	3278	1740

CesTDApp

Input Reference Year from the Selected Tourist District Data

OK Annulla

DIGITARE ANNO RY

Select Comparison Tourist District

Input Reference Year Input Comparison

Reset

Clear DataTable

Mostra icone nascoste

Scelta anno di comparazione

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228						292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256						295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763						295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997						290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254						293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345						291	18	3278	1740

CesTDApp

Input Comparison Year from the Selected Tourist District Data

OK Annulla

DIGITARE ANNO YC

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR 2003 Input Comparison

Reset

Clear DataTable

Attivazione Menu DATA ANALYSIS e BALANCE SCORECARD

E' necessario aver inserito i dati di

- Reference year
- For Comparison

Per le attivazioni dei menu Data Analysis e Balance scorecard

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19876	25	2	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605111	19910	25	2	78	42	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598111	19944	25	2	81	42	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601111	20000	25	2	84	42	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602111	20056	25	2	87	42	291	18	3278	1740

Select Comparison Tourist Dist

REFERENCE YEAR 2003 FOR COMPARISON 2007

Reset Clear DataTable

CesTDApp

activated menu DATA ANALYSIS and BALANCE SCORECARD functions

OK

Menu DATA ANALYSIS - Scelta Dodecane

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

Dodecane
Life Cycle

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR: 2003 FOR COMPARISON: 2007

Reset Clear DataTable

Da tale scelta otteniamo il record delle variazioni percentuali e l'elaborazione grafica attraverso l'utilizzo di un grafico radar.

Rappresentazione grafica variazioni percentuali

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - Dodecane

District Name: Palermo - Costa Normanna

REFERENCE YEAR												
Anno	Popolazione	Durata media-viagg	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Art-Naturali	Varietà Intrattenim.	Sagre Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commercial	Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700

FOR COMPARISON												
Anno	Popolazione	Durata media-viagg	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Art-Naturali	Varietà Intrattenim.	Sagre Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commercial	Trasporto
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745

PERCENTAGE VARIATION %	0,00	1,81	2,79	4,17	50,00	20,34	5,13	7,75	10,53	3,88	2,65
------------------------	------	------	------	------	-------	-------	------	------	-------	------	------

Print

Allo stesso modo è possibile continuare lo studio procedendo con l'analisi della fase del ciclo di vita dove si colloca la destinazione turistica analizzata.

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCE SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

you are in: Select District Data Area

Palermo - Costa Normanna Load

Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR: 2003 FOR COMPARISON: 2007

Reset Clear DataTable

Fase del ciclo di vita

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - LifeCycle

Palermo - Costa Normanna

Life Cycle

introduction development maturation decline

Print

Anno	Popolazione	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
2003	831146	3089	1700
2004	829792	3093	1723
2005	827375	3193	1746
2006	825545	3205	1743
2007	823775	3209	1745
2008	822145	3310	1756
2009	820569	3329	1786
2010	819038	3348	1732
2011	820393	3335	1725
2012	817925	3278	1740

Select Comparison Tourist District

REFERENCE YEAR: 2003 FOR COMPARISON: 2007

Reset Clear DataTable

Il menù successivo è quello della Balanced Scorecard, esso permette la gestione e l'analisi grafica dei risultati ottenuti attraverso la tecnica della Balanced Scorecard.

Menù Balanced Scorecard

	Anno	Popolazione	Durata Media Viaggio	Presenze Turistiche	Servizi Alberghieri	Risorse Culturali	Risorse Artistiche Naturali	Varietà Intrattenimento	Sagre e Fiere	Servizi Finanziari	Servizi Sanitari	Servizi Commerciali	Servizi Trasporto
▶	2003	831146	6.1	1553192	19303	24	2	59	39	271	19	3089	1700
	2004	829792	6.3	1531569	19419	24	2	60	39	279	19	3093	1723
	2005	827375	6.4	1523808	19614	26	2	63	41	286	21	3193	1746
	2006	825545	6.3	1608483	19723	25	3	67	41	288	21	3205	1743
	2007	823775	6.1	1581228	19842	25	3	71	41	292	21	3209	1745
	2008	822145	6.1	1603256	19976	25	3	75	42	295	21	3310	1756
	2009	820569	6.4	1605763	19948	27	3	73	45	295	18	3329	1786
	2010	819038	6.4	1598997	19930	27	3	72	45	290	18	3348	1732
	2011	820393	6.7	1601254	19720	26	3	72	47	293	18	3335	1725
	2012	817925	6.8	1602345	19649	25	3	69	47	291	18	3278	1740

Il menu di Balanced Scorecard permette oltre alla gestione dei dati ottenuti anche la possibilità di procedere ad elaborazioni grafiche, nello specifico, allo sviluppo di quattro istogrammi, ciascuno per ognuna delle quattro categorie di variabili: Risorse Turistiche, Domanda Turistica, Offerta Turistica, Comunicazione e Innovazione.

Avvio Procedura Balance Scorecard e necessità di cancellazione DB

ATTENZIONE

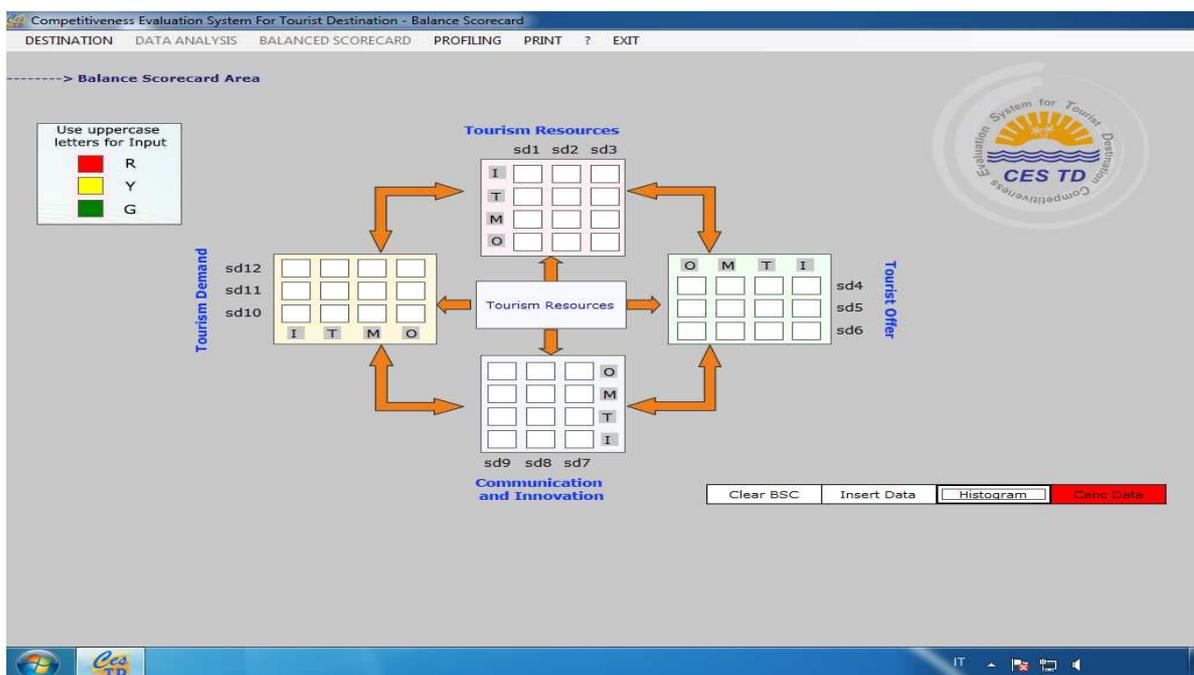
Prima di effettuare un inserimento di scheda di Balance Scorecard è NECESSARIO CANCELLARE EVENTUALI DATI MEMORIZZATI DA PRECEDENTE INSERIMENTO DATI.

Tale procedura NON E' NECESSARIO se l'utente sta continuando ad inserire delle Schede di Balance ScoreCard relative al Distretto Turistico precedentemente scelto nell'area Destination di CESTD.

*(Esempio: l'utente precedentemente inserisce delle BSC del distretto turistico **Belice – Selinunte – Sciacca Terme** e nel avviare l'applicativo CESTD deve continuare l'inserimento dati BSC del relativo distretto, può continuare ad inserire le schede BSC senza cancellare i precedenti dati inseriti nel db.*

*Se invece, all'avvio si deve effettuare l'inserimento dei dati di BSC per un distretto turistico diverso dal **Belice – Selinunte – Sciacca Terme**, occorre effettuare la cancellazione dei dati BSC memorizzati in db)*

Fase 1 – Cliccare sul pulsante Can Data



Fase 2: Cancellazione dati

The screenshot shows the 'Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - Balance Scorecard' application. The main window displays the 'Balance Scorecard Area' with a legend for input (R, Y, G) and several data entry grids for 'Tourism Demand', 'Tourism Resources', and 'Communication and Innovation'. A central dialog box titled 'CesTDApp' displays a warning: 'WARNING: all data added into the DB BalanceScoreCard will be erased. Click OK for starting a new process of data entry'. The dialog has an 'OK' button. At the bottom right, there are buttons for 'Clear BSC', 'Insert Data', 'Histogram', and 'Canc Data'.

Fase 3: DB pronto per ricevere dati BSC per un nuovo distretto turistico da analizzare

The screenshot shows the same application interface as in Fase 2. The 'Balance Scorecard Area' is visible with the legend and data entry grids. A central dialog box titled 'CesTDApp' displays a confirmation message: 'DataBase ready for receiving new Balancescore Card data'. The dialog has an 'OK' button. At the bottom right, there are buttons for 'Clear BSC', 'Insert Data', 'Histogram', and 'Canc Data'.

Balanced Scorecard – inserimento dati

The screenshot shows the 'Balanced Scorecard Area' of the 'Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - Balance Scorecard'. The interface includes a menu bar (DESTINATION, DATA ANALYSIS, BALANCED SCORECARD, PROFILING, PRINT, ? EXIT) and a logo for 'CES TD'.

A legend indicates that uppercase letters R (red), Y (yellow), and G (green) are used for input. The scorecard is organized into four quadrants:

- Tourism Resources** (top center): sd1, sd2, sd3
- Tourism Demand** (left): sd12, sd11, sd10
- Tourist Offer** (right): sd4, sd5, sd6
- Communication and Innovation** (bottom center): sd9, sd8, sd7

Each quadrant contains a grid of colored cells with letters. Arrows indicate relationships between the quadrants. At the bottom, there are buttons for 'Clear BSC', 'Insert Data', 'Histogram', and 'Canc Data'.

Balanced Scorecard- connessione al db tramite pulsante INSERT DATA

This screenshot shows the same Balanced Scorecard interface as above, but with a dialog box titled 'CesTDApp' overlaid in the center. The dialog box contains the message: 'Connection to CESTD - BSC database successful' and an 'OK' button.

The 'Insert Data' button in the bottom right corner is highlighted in yellow, indicating it was the button clicked to trigger the database connection.

Balanced Scorecard- inserimento scheda

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - Balance Scorecard

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCED SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> Balance Scorecard Area

Use uppercase letters for Input

- R (Red)
- Y (Yellow)
- G (Green)

Tourism Resources

sd1	I	R	G	G
sd2	T	R	R	Y
sd3	M	Y	Y	R
	O	R	Y	R

Tourism Demand

sd12	R	G	Y	Y
sd11	R	G	G	
sd10	Y	R	Y	
	I	T	M	

Tourist Offer

sd4	O	M	T	I
sd5	Y	Y		
sd6				

Communication and Innovation

sd9	G	R	R	I
sd8				
sd7				

CesTDApp

Record inserted correctly for Balance ScoreCard processing

OK

Clear BSC Insert Data Histogram Canc Data

Balanced Scorecard- elaborazione istogramma ed attivazione menu PROFILING

Competitiveness Evaluation System For Tourist Destination - Balance Scorecard

DESTINATION DATA ANALYSIS BALANCED SCORECARD PROFILING PRINT ? EXIT

-----> Balance Scorecard Area

Use uppercase letters for Input

- R (Red)
- Y (Yellow)
- G (Green)

Tourism Resources

sd1	I			
sd2	T			
sd3	M			
	O			

Tourism Demand

sd12				
sd11				
sd10				
	I	T	M	O

Tourist Offer

sd4	O	M	T	I
sd5				
sd6				

Communication and Innovation

sd9				I
sd8				
sd7				

CesTDApp

activated menu PROFILING functions

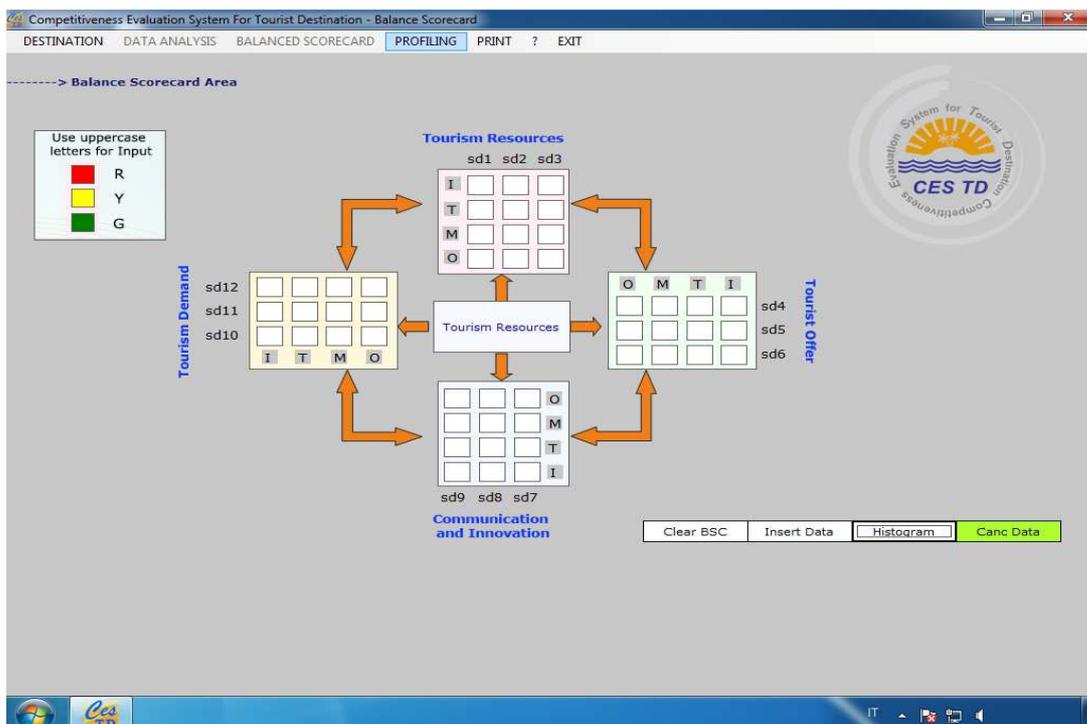
OK

Clear BSC Insert Data Histogram Canc Data

Balanced Scorecard- visualizzazione istogramma

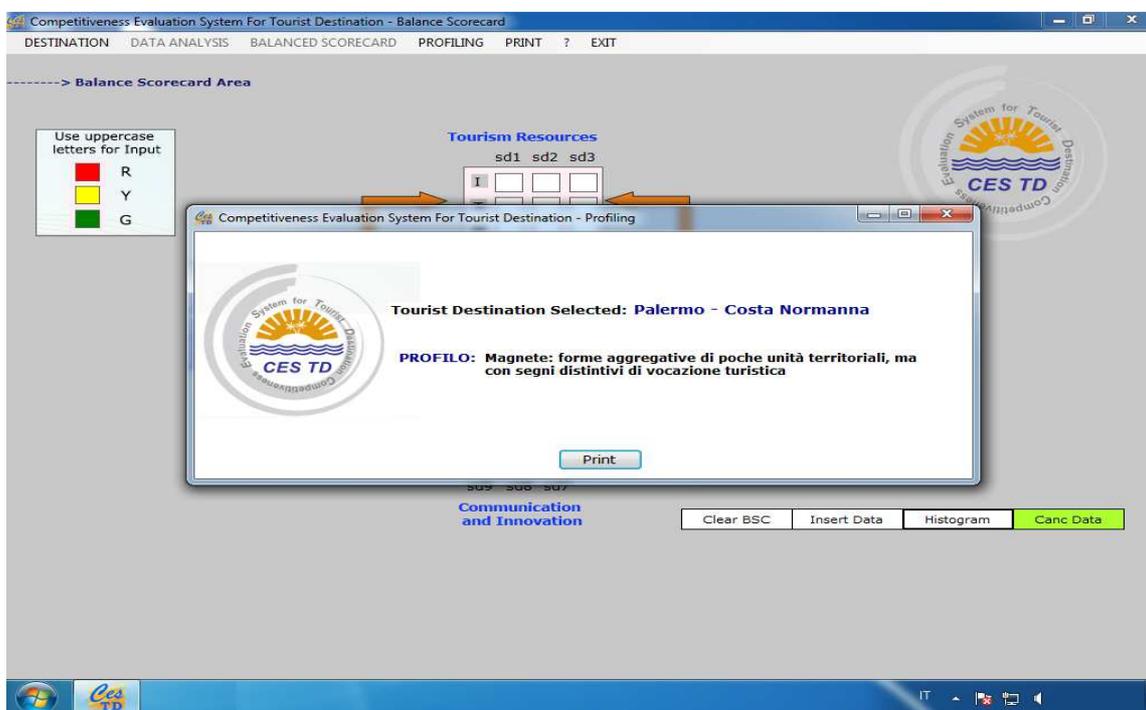


Selezione menu PROFILING



Dal menù Profiling è possibile ottenere delle indicazioni circa la tipologia di destinazione turistica che sulla base dei dati misurati e con riferimento alla classificazione di distretti turistici proposta dall'Acì-Censis.

Visualizzazione elaborazione PROFILING per gli anni precedente scelti per il confronto



I successivi profili: **Print**, **? ed Exit**, sono menù funzionali all'applicazione, nello specifico, il menù Print consente di procedere alla stampa di parte o della totalità delle elaborazioni ottenute attraverso l'utilizzo dell'applicazione, il menù ? consente la visualizzazione del manuale dell'applicativo informatico ed il menu Exit permette di chiudere il programma.

Inoltre il medesimo menu consente di ottenere anche indicazioni rispetto alla tipologia di destinazione.

Gli altri menu presenti in barra principale consentono di avere la possibilità di consultare una guida dell'applicazione e di stampare specifiche elaborazioni ottenute.

Bibliografia

Adam S (1776) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Modern Library). Random House: New York.

Ahn H. (2001), *Applying the balanced scorecard concept: an experience report*, Long Range Planning, Vol. 34, n. 4.

Ahmed, Z., Krohn, F. (1990), *Reversing the United States' Declining Competitiveness in the Marketing of International Tourism: A Perspective on Future Policy*. Journal of Travel Research, 29(2).

Andrades-Caldito L., Sánchez-Rivero M., Pulido-Fernández J.I. (2013), *Differentiating Competitiveness through Tourism Image Assessment An Application to Andalusia (Spain)*, Journal of Travel Research, 52 (1).

Armenski T., Marković V., Davidović N., Jovanović T. (2011), *Integrated Model of Destination Competitiveness* GeographicaPannonica, 15 (2).

Assaker G., Hallak R., Esposito Vinzi E., O'Connor P. (2013). *An Empirical Operationalization of Countries using Partial Least Squares Modeling*. Journal of Travel Research.

Baker, M., Hayzelden, C., & Sussmann, S. (1996), *Can destination management systems provide competitive advantage? A discussion of the factors affecting survival and success of destination management systems*. Progress in Tourism and Hospitality Research.

Barbosa L.G.M., Falcão de Oliveira C.T., Rezende C. (2010), *Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism*, RAP, Rio de Janeiro.

Bieger T. (1998), *Reengineering destination marketing organization: the case of Switzerland*, in The Tourist review, vol.3.

Blanke A., Sinclair M.T., Soria J.A.C. (2006), *Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom*. Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 4.

Brewer, P. (2002), *Putting Strategy into the Balanced Scorecard*, Strategic Finance.

Bryson J.M. (2004), *What to do when stakeholder matter: stakeholder identification and analysis techniques*, Public Management Review.

Buckley R. (2012), *Sustainable tourism: research and reality*, Annals of Tourism Research.

Buhalis D. (2000), *Marketing the competitive destinations of the future*, Tourism Management.

Butler, R.W. (1980). *The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management Resources*. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-16.

Butler R.W. (1980), *Tourism Area Life Cycle (TALC), Application and Modification*; Series editors, C. Michael Hall.

Butler A. Letza S.R. and Neale B. (1997), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, Long Range Planning, Vol.30, No.2.

Casarin F. (1995), *I rapporti di collaborazione tra impresa alberghiera e Tour Operator*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.

Carmichael, B. (2002), *Global Competitiveness and Special Events in Cultural Tourism: the Example of the Barnes Exhibit at the Art Gallery of Ontario, Toronto*, *The Canadian Geographer*, 46(4).

Çetinkaya A.S. (2009), *Destination competitiveness through the use of information and communication technologies*, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Izmir.

Chacko, H.E. (1998), *Positioning a Tourism Destination to Gain a Competitive Edge*, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, [On-line], <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/AsiaPacificJournal/PositionDestination.html>.

Chan, Y. C. L. (2004), *Performance measurement and adoption of balanced scorecards. A survey of municipal governments in the USA and Canada*. *The international journal of Public sector management*.

Chen, C. Y. (2008), *Evaluating the Competitiveness of the Tourism Industry in Cambodia: Self-assessment from Professionals*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13 (1).

Chon K.S., Mayer K.J. (1995), *Destination competitiveness models in tourism and their application in Las Vegas*. *Journal of Tourism Systems and Quality Management*.

Cracolici M. F., Nijkamp, P. (2009), *The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions*. *Tourism Management*, 30 (3).

Craigwell R. (2007), *Tourism Competitiveness in Small Island Developing States*, World Institute for Development Economics Research, Research Paper No. 2007/19.

Croes, R. (2011), *Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations*. *Journal of Travel Research*, 50(4).

Croes, R. and Rivera, M. (2010), *Testing the impact of tourism on competitiveness: the case of Puerto Rico*, *Tourism Economics*, 16(1).

Crouch C.I., (2011), *Destination Competitiveness: An Analysis of Determinants Attributes*, *Journal of Travel Research*, 50 (1).

- Crouch C.I., Ritchie J.R.B. (2012), *Competitiveness and Tourism*, Edward Elgar Publishing.
- De Cantis S., Volo S. (2006), *Flussi turistici ufficiali. Il ciclo di vita e la stagionalità* in Tomaselli, Vaccina;
- Della Corte V., (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova, 2000.
- D'Hartserre A.M. (2000), *Lessons in managed destination competitiveness: The case of FoxwoodsCasino Resort*. Tourism Management.
- De Keyser R., Vanhove N. (1994), *The competitive situation of tourism in the Caribbean Area methodological approach*, Tourism Review, Vol. 49.
- Denton, A. & White, B. (2000), *Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41.
- Dwyer, L. and Kim, C. (2003), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. Current Issues in Tourism, 6 (5).
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2000). *The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a Comparison of 19 Destinations*. Tourism Management, 21 (1).
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2002). *Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Versus Domestic Inflation*. Journal of Travel Research, 40 (3).
- Dwyer, L., Livaic, Z. and Mellor, R. (2003), *Competitiveness of Australia as a tourist destination*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 10(1).
- Eagleson, S., Escobar, F. and Williamson, I. P. (2000) *Hierarchical Spatial Reasoning Applied to Automated Design of Administrative Bound aries*, Proceedings of URISA 2000, Orlando, Florida, USA.
- Enright M.J., Newton J. (2004) *Tourism destination competitiveness: A quantitative approach*. Tourism Management.
- Enright M.J., Newton J. (2005) *Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality*. Journal of Travel Research.
- Epstein, M.J. and Mansoni, J. (1997), *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, European Management Journal, 16 (2).
- Fazio, E., Notarstefano, G. (2012). *Local Tourism System in Sicily: a proposal for the identification through spatial classification with the constraints of contiguity* in Competition and innovation in tourism: new challenges in uncertain environment. Napoli.
- Fazio, E., Notarstefano, G. (2012). *Sistemi Turistici Locali in Sicilia: un approccio all'identificazione*. in Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio - Teoria e casi di Destination Management. Roma.

Fazio, E., Notarstefano, G. (2012). *Distretti turistici in Sicilia: una proposta di analisi dell'attrattività turistica*. in Atti della IV Riunione Scientifica della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR) (pp. 399-421). Roma : Aracne editrice.

Falzon J. (2012), *The price competitive position of Mediterranean countries in tourism: Evidence*. The Thomson brochure, Tourism Management.

Faulkner B, Oppermann M, Fredline E (1999) *Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions*. Journal of Vacation Marketing.

Franch M. (2002) *Destination Management: Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli.

Frigo M. (2000), *Current trends in Performance Measurement Systems Proceedings 2° International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, UK.

Furlan M.C.,(2007), *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Editore Giappichelli, Torino.

García-Melóna M., Gómez-Navarro T., Acuña-Dutrac S. (2012), *A combined ANP-delphi approach to evaluate sustainable tourism*, Environmental Impact Assessment Review.

Getz, D. (1992), *Tourism planning and destination life cycle*. Annals of Tourism Research, 19.

Go, F., Govers, R.(2000). *Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness*. Tourism Management, 21(1).

Gomezelj D.O, Mihalic T. (2008), *Destination competitiveness. Applying different models, the case of Slovenia*, Tourism Management.

Gooroochurn, N., Sugiyarto, G. (2005), *Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry*. Tourism Economics, 11 (1).

Haywood, K.M., (1986). *Can the tourist-area life cycle be made operational?* Tourism Management, 7.

Harold A. Linstone, Murray Turoff (2002), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold Linstone.

Harriott K. (2009), *Identifying the Drivers of Competitiveness in the Jamaican Tourism Industry*, Competition Bureau Fair Trading Commission Kingston, Jamaica (<http://www.jftc.gov.jm/>)

Hassan S.S. (2000) *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. Journal of Travel Research.

Hong S. WC. (2008), *Competitiveness in the Tourism Sector*. Springer: Heidelberg, Germany.

- Hsu CHC, Wolfe K, Kang SK (2004) *Image assessment for a destination with limited comparative advantages*. Tourism Management.
- Hudson S., Ritchie J.R.B., Timur S. (2004), *Measuring Destination Competitiveness: An Empirical Study of Canadian Ski Resorts*, Tourism Hospitality Planning and Development.
- Huybers, T. and J. Bennett (2003), *Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations*, Environmental and Resource Economics.
- Jamal T. and Getz D. (1996), *Does Strategic Planning Pay? Lessons for Destinations from Corporate Planning Experience*, Progress in Tourism and Hospitality Research.
- Jager B., Pechlaner H. (1999), *Kultur als Destination?*, vol.1, Verlag Linde, Vienna.
- Jones E., Haven-Tang C. (2005), *Tourism SMEs, Service Quality And Destination Competitiveness*, CABI Publishing.
- Jorge J.P., Monteiro C. (2011), *Competitive choice dimensions of golf destinations: A multivariate perceptual mapping analysis European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. 2, Issue 3.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, 71(5).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California Management Review, 39(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Editore ISEDI, 2000 (ISBN 88-8008-074-1).
- Kennerley M. and Neely A. D. (2000). *Performance Measurement Frameworks – A Review*, International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK Proceedings, Vol. 83. Issue 7.
- Kim, C.W., K.T. Choi, S. Moore, L. Dwyer, B. Faulkner, R. Mellor and Z. Livaic (2011), *Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea*, unpublished report for the Department of Industry, Science and Resources, Australia;
- Kim, S., Crompton, J., & Botha, C. (2000). *Responding to Competition: A Strategy for Sun/Lost City, South Africa*. Tourism Management, 21(1).
- Kotter J. (1995). *Leading Change*, Harvard Business Review, March-April.

- Kozak M. (2003), *Measuring Competitive Destination Performance: A Study of Spain and Turkey*, Journal of Travel and Tourism Marketing, 13(3).
- Kozak, M., Rimmington, M. (1999). *Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings*. International Journal of Hospitality Management, 18 (3).
- Krugman P.R. (1994), *Competitiveness: A dangerous obsession*. Foreign Affairs, vol. 73(2).
- Laesser C., Weiermair K. (2003), *Politica del turismo e destination management*, TUP, Milano.
- Laws E. (1995), *Tourism Destination Management*, Routledge, London, p. 37.
- Lee C.F., King B. (2009), *International Competitiveness in Hot Springs Tourism: An Application of the Analytical Hierarchy Process Approach*, Tourism Analysis, Vol. 15.
- Lee C.F., King B.E. (2008), *Using the Delphi method to assess the potential of Taiwan's hot springs tourism sector*, International Journal of Tourism Research 10 (4).
- Leiper N. (1979), *The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*, in Annals of Tourism Research, 6(4).
- Lingle J.H. and Schieman W.A. (1996). *From Balanced Scorecard to strategic gauges: is measurement worth it*, Management Review, Vol.85.
- Manente M., Cerato M., (2000), *From Destination to Destination Management and Marketing*, Atti della V CISET International Conference, Venezia, Cafoscarina.
- Mangion M.L. (2011), *Evidence-based policy-making: achieving destination competitiveness in Malta*, PhD Thesis, University of Nottingham, UK.
- Mangion, M. L., Durbarry, R. & Sinclair, M. T. (2005). *Tourism Competitiveness: Price and Quality*. Tourism Economics, 11 (1).
- Mangion M.L., *Tourism competitiveness: Price and quality*, Tourism economics, Vol. 11, No. 1, 2005.
- Martini U. (2005), *Management dei Sistemi Territoriali*, Editore M. Giappichelli.
- Matzler, Jager B.(1999), *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, in Destination management.
- Mazanec, J. A., Wober, K. & Zins, A. H. (2007), *Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation*, Journal of Travel Research, 46 (1).
- Mazanec, J.A. (1995). *Competition among European Tourist Cities: A Comparative Analysis with Multidimensional Scaling and Self-Organizing Maps*, Tourism Economics, 1(3).

Mendola D., Burgio M., Contu G., Oliveri A.M. (2012), *La competitività di una destinazione turistica*, in Oliveri A.M., De Cantis S. (a cura di), *Mobilità del turismo regionale incoming. Aspetti socio-economici dei comportamenti e delle motivazioni*, McGraw-Hill Education, Milano.

Meng F. (2006), *An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: the relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness*, Phd Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Mihalic, T. (2000), *Environmental Management of a Tourist Destination: A Factor of Tourism Competitiveness*, *Tourism Management*, 21(1).

Miller, M., Henthore, T. & George, B. (2008). *The Competitiveness of the Cuban Tourism Industry in the Twenty-First Century: A Strategic Re-Evaluation*. *Journal of Travel Research*, 46(3).

Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999), *The Balanced Scorecard. A Necessary Good or an Unnecessary Evil* *European Management Journal*, 17 (5).

Neely A.D., Mills D., Platt K., Gregory M., Richards, H. (1994). *Realizing Strategy through Measurement*, *International Journal of Operations & Production Mgmt*, Vol. 14 Issue 3.

Nigel Evans, (2005) *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss: 5.

Nigro C., Trunfio M. (2002), *La competitività tra territori: verso un modello di analisi della coevoluzione del sistema territoriale e del sistema impresa*, in *Esperienze d'impresa*, n. 2.

Niven P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley, New York, USA.

Olve, N., Roy, J. and Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley and Sons, Chichester.

Oliveri A.M., Parroco A.M., Vaccina F. (2012), *Tourist mobility and destination competitiveness*, relazione presentata alla XLIX Riunione scientifica SIEDS, San Benedetto del Tronto, 24-26 maggio 2012.

Papatheodorou, A. (2002). *Exploring Competitiveness in Mediterranean Resorts*. *Tourism Economics*, 8(2).

Pearce, D. (1997). *Competitive Destination Analysis in Southeast Asia*. *Journal of Travel Research*, 35(4).

Pechlaner h. Weiermair k. (2006), *Destination Management - Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring Editore.

- Pencarelli T., Civitarese C. (1999), *Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell'industria turistica: verso l'integrazione*, in *Economia e diritto del terziario*, n.1, Milano.
- Pencarelli T. (2001), *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002), *Il marketing dei distretti turistici, sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in *Sinergie*, n. 58.
- Pencarelli T., (2003), *I rapporti interaziendali nelle reti turistiche. Collaborazione e conflitti*, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- Pencarelli T. Splendiani S. (2008), *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze*, *Mercati e Competitività*, n. 2.
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford, UK.
- Porter M.E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press: New York.
- Porter M.E. (1985) *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press: New York.
- Porter M.E. (1990) *The competitive advantages of nations*. The Free Press: New York.
- Porter M.E., Sachs, J., McArthur J. (2001), *Executive summary: Competitiveness and stages of economic development*. In World Economic Forum *The Global Competitiveness Report 2001-2002*.
- Powell C., (2002), *The Delphi technique: myths and realities*, *Journal of Advanced Nursing*, 41(4).
- Raina A.K., Chauhan G. S., Kumard A.R. (2013), *Destination Competitiveness and Market Analysis at Tourism Destinations of Rajasthan. A Study, South Asian*. *Journal of Tourism and Heritage*.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- Ritchie J. R. B, Crouch G. I (1999). *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*. *Journal of Business Research*, 44 (3).
- Ritchie J. R. B, Crouch G. I (2003). *The competitive destination, a sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK, Cabi Publishing.

- Ritchie J. R. B, Crouch G.I. (2000) *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism Management*, 21:1–7.
- Saaty T.L. and Vargas L.G. (1991), *Prediction, Projection and Forecasting: Applications of the Analytic Hierarchy Process in Economics, Finance, Politics, Games and Sports*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts.
- Saaty T.L. and Vargas L.G. (2012), *Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*, Springer.
- Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting*, McGraw-Hill, 1980.
- Saisana M. and S. Tarantola (2002) *State-of-the-Art Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development*, EUR 20408 EN.
- Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. (2005), *Uncertainty and Sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators*, *Journal of the Royal Statistical Society*, A 168(2), 307-323.
- Saltelli, A., 2007, *Composite indicators between analysis and advocacy Social Indicators Research*, 81 , 65-77.
- Senge P (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency, US.
- Senge P., Roberts C, Ross R., Smith B., Roth G, Kleiner A. (1999). *The Dance of Change; The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey, UK.
- Sheng-Hsiung T., Chih-Hung W. (2007), *The Evaluation of Sustainable Tourism Development by Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Set Theory: An Empirical Study on the Green Island in Taiwan*, *Journal of Tourism Research*, 12 (2), pp. 127-145.
- Shulver M., Lawrie G., Andersen H. (2000). *A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital*, 2° International Conference on Performance Measurement, Proceedings Cambridge.
- Smith A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen and Co. Ltd, London.
- Tamma M. (2002), *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, Giappichelli.
- Taylor P. (1995), *Measuring Changes in the Relative Competitiveness of Package Tour Destinations*, *Journal of Tourism*.
- UNEP and UNWTO (2005), *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy maker*.
- Valeri M. (2011), *The Role of Time for the Competitiveness of SMEs in the Service Sector*, McGraw-Hill, Milano. Miller, G. (2001).

Vengesai, S. (2005). *Determinants and Outcomes of Tourism Destination Competitiveness and Destination Attractiveness*, PhD Thesis, Monash University.

World Economic Forum, (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Geneva, Switzerland. Available from www.weforum.org/tcr.

Zhang, J. and Jensen, C. (2007). *Comparative Advantage: Explaining Tourism Flows*. *Annals of Tourism Research*, 34 (1).

Ziltner W. (1999), *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in *Management della destinazione*, Zurigo.