



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

COORDINATORE DEL DOTTORATO
Prof.ssa Anna Maria Parroco

GLI ELEMENTI DETERMINANTI PER LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO: IL CASO DELLA SARDEGNA

Settore Scientifico Disciplinare SECS/S-05

Tutor
Prof.ssa Anna Maria Parroco

Dottorando
Dott.ssa Francesca Palmas

ANNI 2011/2013

DOTTORATO



INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	
ASPETTI INTRODUTTIVI: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	11
1.1 Diportismo nautico e turismo nautico	
1.1.1 Definizioni e concetti introduttivi	11
1.1.2 Il mercato nautico italiano	18
1.1.3 Il primato della cantieristica italiana	26
1.2 La rilevanza del turismo nautico in Sardegna	
1.2.1 Il turismo e la nautica in Sardegna	29
1.2.2 L'analisi dell'offerta	34
1.2.3 L'analisi della domanda	38
1.2.4 Le ricadute economiche del turismo nautico	42
CAPITOLO 2	
COMPETITIVITA' DEL TURISMO E TURISMO NAUTICO	47
2.1 La competitività del turismo nelle destinazioni turistiche	
2.1.1 Introduzione	47
2.1.2 La competitività e le destinazioni turistiche	48
2.1.3 Il modello di Ritchie e Crouch	56
2.1.4 Il modello di Dwyer e Kim	59
2.1.5 Gli indicatori proposti dalle organizzazioni internazionali	63
2.1.6 Le metodologie utilizzate per l'analisi della competitività nelle destinazioni turistiche	68
2.2 Turismo nautico e competitività della destinazione	
2.2.1 I mercati turistici e la competitività	72
2.2.2 Una panoramica sulla letteratura del turismo nautico	73
2.2.3 Il turismo nautico e la competitività	74

CAPITOLO 3	
GLI ELEMENTI DETERMINANTI PER LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO IN SARDEGNA	77
3.1 La metodologia della ricerca e la raccolta dei dati	
3.1.1 Il disegno di ricerca	77
3.1.2 L'analisi AHP – Delphi	79
3.1.3 La prima fase o I round Delphi	80
3.1.4 La seconda fase o II round Delphi	81
3.1.5 La terza fase o III round Delphi	88
3.2 L'analisi dei risultati	
3.2.1 Il profilo degli esperti	89
3.2.2 I fattori di importanza: le priorità globali e locali	92
3.2.3 I fattori determinanti	110
3.2.4 La misurazione del grado di consenso	120
3.3 La competitività del turismo e del turismo nautico	
3.3.1 Il confronto tra gli elementi determinanti nel turismo e nel turismo nautico	121
 CONSIDERAZIONI FINALI	
Considerazioni di sintesi	123
Implicazioni	126
 BIBLIOGRAFIA	129
 ALLEGATI	147
Allegato A - L'analisi Delphi ed il suo utilizzo nelle scienze del turismo	148
Allegato B - L' AHP ed il suo utilizzo nelle scienze del turismo	156
Allegato C – Scheda sintetica valutazione esperti	169
Allegato D - Il questionario della seconda fase AHP-Delphi	173

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il numero di persone che abitualmente impiega il proprio tempo libero in pratiche turistiche è in continua crescita e mentre in passato il fenomeno era riservato ad una certa *elite* oggi esso assume sempre più le caratteristiche di un fenomeno di massa. Parallelamente all' incremento quantitativo dei flussi turistici e all'espandersi della varietà e della variabilità dei comportamenti di consumo turistico, si è quindi realizzata una maggiore e più articolata complessità della domanda, e si sono moltiplicate le destinazioni turistiche, le gamme ed i contenuti dell'offerta.

Il sistema dei rapporti sociali ed economici tra i paesi di origine e destinazione dei flussi turistici è in continua evoluzione, sia per la maggiore accessibilità garantita dai mezzi di trasporto e comunicazione, sia per la scomposizione e composizione di nuovi assetti geopolitici.

In ogni Paese, nei bilanci e nella predisposizione delle strategie di sviluppo, il turismo sta assumendo una rilevanza sempre più ampia. La consapevolezza dei positivi effetti economici connessi all'evoluzione del settore turistico, in termini di reddito, occupazione e benessere, ha stimolato l'attenzione di qualsiasi area geografica ed anche territori finora assenti o marginali rispetto a queste dinamiche sono ormai interessati ad assegnare allo sviluppo delle attività del turismo ruolo e funzioni indispensabili per la valorizzazione delle proprie risorse naturali e per una loro affermazione economica.

In un contesto diffusamente caratterizzato da una *globalizzazione accelerata* (Targetti & Fracasso, 2008) le destinazioni turistiche, tradizionali ed emergenti, non possono evitare di "misurarsi continuamente" con i vari *competitor* e di porre in essere azioni volte a migliorare, in tempi rapidi, le proprie *performance*. L'obiettivo costante cui tendere, in ognuna di esse, è quello di cercare di ottimizzare le risorse a disposizione, ormai sempre più scarse e pregiate,

ed individuare i segmenti turistici con maggiore potenzialità di crescita e di creazione di valore aggiunto. Il turismo nautico rappresenta uno di questi segmenti, esso si caratterizza per la modalità di svolgimento del periodo di vacanza, (strettamente interrelato al mezzo di trasporto nautico utilizzato), che consente una più intensa e varia fruibilità della vacanza. Il turismo nautico può quindi essere considerato una forma di turismo in cui il trasporto ed il turismo si verificano contemporaneamente, in cui sono coinvolte due filiere produttive: la nautica ed il turismo.

Gli effetti del turismo legati alla nautica sono certamente più consistenti di quelli del semplice diporto nautico, in quanto il primo unisce gli effetti del diportismo a quelli del turismo (Palmas *et al.* 2012, p.164). Effettuare la propria vacanza in barca ed avere a disposizione un mezzo nautico infatti non significa soltanto andar per mare ed entrare in contatto con le località di destinazione ma comporta anche un'interazione, più stretta, con gli operatori dei porti turistici e della cantieristica navale, capace di generare un indotto che interessa tutto il territorio circostante e che coinvolge categorie di operatori altrimenti estranee al mondo della vacanza e del turismo. L'elemento che caratterizza maggiormente il turismo nautico e che lo lega alla filiera della nautica da diporto è l'utilizzo dell'imbarcazione sia come mezzo di trasporto, sia come struttura ricettiva.

Il turismo nautico presenta una capacità di generare reddito per il territorio decisamente superiore se paragonato ad altre forme di turismo (Osservatorio Nautico Nazionale, 2009) ed inoltre si caratterizza per un forte contenuto esperienziale (Cfr. Pencarelli & Forlani, 2007), esso rientra tra quelle forme di turismo attivo che secondo la moderna teoria dell'economia delle esperienze (Pine & Gilmore, 1999) presentano una maggiore potenzialità di crescita rispetto alle altre forme di consumo.

Per le regioni insulari e costiere del Mediterraneo il turismo nautico rappresenta la naturale integrazione, articolazione, specificità ed anche alternativa al turismo balneare. Esso può costituire un prodotto autonomo oppure un prodotto complementare che soddisfa le richieste di nuove esperienze e di nuovi servizi da parte di altri segmenti turistici, contribuendo ad ampliare e sviluppare una rete di attività e servizi che ne arricchiscono l'ampiezza della gamma di offerta.

Considerata la conformazione delle coste della Sardegna, la loro estensione, le caratteristiche e le tipologie molteplici di domanda ed offerta turistica che, in alcune aree territoriali ha già

assunto una specifica ed elevata vocazione di sviluppo nautico, esso può rappresentare un segmento strategico di notevole e diffusa potenzialità su cui investire per lo sviluppo socio-economico dell'Isola. Tuttavia, si è naturalmente consapevoli del fatto che l'identificazione di un determinato segmento turistico non è sufficiente a determinarne automaticamente una più ampia diffusione, affermazione e sviluppo della competitività della destinazione in quello specifico segmento. Al fine di raggiungere un auspicato livello di competitività e garantire un adeguato bilanciamento tra costi e benefici è infatti necessaria un'analisi scrupolosa che possa individuare i numerosi fattori interni ed esterni e che “metta a fuoco” le priorità e le diverse categorie di soggetti interessati alla condivisione dell'obiettivo strategico fino alla conseguente predisposizione di un progetto e di comportamenti coerenti per il suo raggiungimento. Gli obiettivi non possono mai prescindere da almeno due elementi: perseguire uno sviluppo sostenibile e realizzare una destinazione competitiva. Il concetto di competitività è inscindibilmente connesso con quello di sostenibilità (Ritchie & Crouch, 2003). Nella destinazione le risorse (ambientali, naturali, culturali, artificiali, etc.) rappresentano il principale *input* produttivo e la loro preservazione è indispensabile al fine di garantire continuità di lungo periodo al processo produttivo e prosperità per i suoi attuali e futuri residenti. La competitività nelle destinazioni turistiche non può essere raggiunta se mancano i presupposti della sostenibilità.

Gli approfondimenti e le riflessioni sulla competitività delle destinazioni turistiche, sugli elementi che la caratterizzano, sulle dinamiche che ne segnano le positive evoluzioni, costituiscono da diversi anni il nucleo della letteratura nelle scienze del turismo. Gli importanti apporti forniti, da Ritchie e Crouch (1999, 2000, 2003), su queste tematiche hanno stimolato una ricca proliferazione di contributi di studio ed approfondimento da parte di altri autori ed una parte di essi si è particolarmente concentrata sull'analisi dei fattori strategici in grado di influenzare le *performance* della destinazione e sulle metodologie più idonee per la sua misurazione.

Nonostante questo esteso scenario d'impegno nella ricerca, ad oggi, non è stata ancora raggiunta una sintesi condivisa sui contenuti definitori del concetto, sul modello e sulla metodologia d'analisi. Va tuttavia ancora osservato come, nonostante i diversi approcci di analisi, nei contenuti e nelle diverse definizioni sia sempre presente una convergenza sugli effetti che la competitività deve concorrere a produrre: “aumentare la qualità della vita dei residenti ed il loro reddito, nel presente e per le future generazioni”. Le varie definizioni proposte interiorizzano e rendono propri gli elementi di contenuto del concetto di

sostenibilità. In tutte le diverse metodologie proposte sono comprensibilmente presenti punti di forza e di debolezza da ricondurre all'elevata complessità che il tema della competitività assume nelle diverse destinazioni turistiche e nei suoi diversi segmenti.

La competitività in una destinazione è il risultato dell'interazione di diversi elementi che insieme concorrono a definire quelle condizioni di unicità ed inimitabilità indicate dalla teoria come presupposti del vantaggio competitivo (Cfr. Presenza, 2008, p.39) e non può essere calcolata come la risultante di una semplice sommatoria tra fattori.

Il presente lavoro di ricerca si inserisce nell'ampio dibattito della competitività delle destinazioni turistiche e, attraverso un caso studio, si propone di identificare con puntuale specificità gli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna.

La metodologia individuata è una combinazione tra l'analisi Delphi e l'Analisi gerarchica, più comunemente nota con il suo acronimo in inglese AHP (Analytic Hierarchy Process) ed ha il proprio fondamento sul modello teorico per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni proposto da Ritchie e Crouch (2003).

Il disegno di ricerca si ispira alla ricerca di Crouch del 2011, in cui l'autore ha utilizzato l'AHP per l'individuazione dei fattori determinanti per la competitività del turismo in un contesto globale, mentre l'accostamento dell'analisi Delphi e la scelta di analizzare un segmento turistico specifico rappresentano le specificità di questo contributo di ricerca.

La tesi si articola in tre parti: nella prima sono contenuti alcuni aspetti introduttivi sulla definizione del turismo nautico e la sua rilevanza a livello nazionale e nella regione Sardegna, oggetto del caso studio; la seconda parte si riferisce al dibattito scientifico in cui si inserisce, mentre nella terza parte dopo aver presentato il disegno di ricerca e la metodologia, si evidenziano i risultati.

Per l'analisi degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna, la ricerca è stata strutturata in tre fasi ed ha coinvolto diversi esperti del turismo nautico. Nella prima fase è stato individuato un gruppo ristretto di esperti selezionati in base a criteri di elevata competenza ed interdisciplinarietà con l'obiettivo di condividere con loro il modello generale di Ritchie e Crouch (2003) ed adattarlo al caso specifico per l'analisi della competitività del turismo nautico in Sardegna. Sulla base dei risultati della suddetta fase, nella

seconda fase è stato strutturato il modello di analisi e sono stati predisposti gli strumenti di rilevazione; si è proceduto quindi alla somministrazione del questionario per l'analisi AHP ad un gruppo di esperti più ampio. Nella terza ed ultima fase, i risultati sintetici emersi dall'elaborazione delle valutazioni nel questionario per l'analisi AHP, sono stati spediti ad ogni singolo esperto per condividerli e misurare il loro grado di consenso sui risultati finali.

Dall'elaborazione dei dati è stato possibile ottenere il ranking ed i relativi pesi sia degli elementi di importanza sia di quelli determinanti per la competitività del turismo nautico per il caso specifico della Sardegna. I risultati rappresentano la base di partenza per i *policy maker* ed il *Destination Management Organization* per la formulazione di una strategia a supporto della competitività del turismo nautico basata su una scala di priorità individuata attraverso un percorso inclusivo, tempestivo, trasparente, tracciabile e condiviso.

La ricerca presenta alcuni aspetti innovativi in tema di analisi di competitività nelle destinazioni turistiche proponendo l'applicazione di un modello teorico consolidato con la metodologia AHP-Delphi in un segmento turistico specifico quale quello nautico.

CAPITOLO 1

ASPETTI INTRODUTTIVI: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 DIPORTISMO NAUTICO E TURISMO NAUTICO

1.1.1 DEFINIZIONI E CONCETTI INTRODUTTIVI

Le motivazioni che hanno portato l'uomo a viaggiare sono cambiate attraverso le varie epoche, inizialmente erano connesse esclusivamente al soddisfacimento delle esigenze primarie mentre oggi per determinati segmenti turistici i mezzi di trasporto rappresentano un'attrazione e sono utilizzati prevalentemente per motivi di svago. Le tecniche di costruzione sempre più innovative hanno reso i mezzi di trasporto talmente confortevoli da essere utilizzati direttamente come luoghi di vacanza e non soddisfano semplicemente il bisogno di spostarsi. Le navi da crociera, le imbarcazioni da diporto, le mongolfiere, i camper, sono alcuni esempi in cui il trasporto ed il turismo sono consumati simultaneamente. Il turismo nautico è una forma di turismo caratterizzato dall'utilizzo dell'imbarcazione in cui sono coinvolte due filiere produttive: il turismo e la nautica. Per poter comprendere ed analizzare il turismo nautico è indispensabile conoscere le caratteristiche e le dinamiche del diportismo nautico.

In passato per indicare l'attività che oggi è chiamata sport, veniva utilizzata la parola diporto e in Italia questo termine è ancora utilizzato in associazione alla navigazione sportiva o per diletto nelle locuzioni come “nautica da diporto” oppure “diportismo nautico”. La parola diporto deriva dal termine latino *deportare* che tra i suoi significati aveva anche quello di uscire fuori porta, cioè uscire al di fuori delle mura cittadine per dedicarsi ad attività sportive. Successivamente questo termine subì diverse evoluzioni, dallo spagnolo e provenzale *deportar* si passò al francese *desporter* (divertimento, svago) da dove nel XIV secolo prese origine il termine inglese *disport* e che intorno al XVI secolo venne abbreviato direttamente con la parola *sport*. A livello internazionale il termine diporto per indicare le attività sportive e ricreative, sia nautiche che non nautiche, è poco utilizzato per esempio in Francia ed in Inghilterra per indicare la navigazione con finalità di svago si utilizzano più frequentemente i termini *navigation de plaisance (loisir nautiques)*, *pleasure boat (o pleasure craft)*, mentre il termine più diffuso e accettato internazionalmente per indicare genericamente questa attività è

yachting.

In diverse attività ricreative, come anche nella nautica da diporto, è difficile distinguere quelle consumate dai turisti e quelle dai non turisti. Nonostante il crescente interesse per il turismo, sia in ambito nazionale che internazionale, abbia accelerato il processo di razionalizzazione ed omogeneizzazione delle statistiche sulla domanda e sull'offerta turistica, le informazioni per lo studio di determinati segmenti come quello del turismo nautico sono carenti e insufficienti per stimare il fenomeno. Uno dei primi problemi riscontrati che impediscono un' adeguata analisi e comparazione sia spaziale che temporale del turismo nautico è la mancanza di una definizione standardizzata. Diversi studiosi, nazionali ed internazionali, hanno evidenziato il problema (Benevolo, 2010, 2011; Blanco & Pérez Labajos, 2009; Diakomihalis, 2007; Luković, 2012, 2013; Mendola & Ruggieri, 2004; Payeras *et al.*, 2011; Ruggieri, 2003, 2007). In Croazia dove a livello Europeo si riscontrano il maggior numero di pubblicazioni in tema di turismo nautico (Favro & Glamuzina, 2005; Favro & Saganić, 2006; Favro *et al.*, 2008; Gracan *et al.*, 2011; Horak & Marušić, 2007; Horak *et al.*, 2006; Jugovic *et al.*, 2011; Kovačić & Favro, 2012; Kovačić & Dundović, 2009; Kovačić *et al.*, 2007, 2011; Mikačić'V., 2002; Perko *et al.*, 2011; Weber & Mikačić, 1994) oltre alle leggi che definiscono le categorie dei porti turistici (Gazzetta nazionale 72/08), con ulteriori normative che regolano i servizi turistici (Gazzetta nazionale n. 68/70 e n.88/10) è stato definito esplicitamente il turismo nautico:

«Nautical tourism is an important part of the Croatian tourism offer. The Law on tourism services (National Gazette 68/07 and 88/10) defines nautical tourism as the navigation and stay of tourists on vessels (yachts, boats and ships, for personal use or economic activity, etc.) and nautical tourism ports for leisure and recreation. Tourism services are provided to boaters, i.e., initiators of nautical tourism, primarily on vessels and inside nautical tourism ports. According to the Regulation on the classification and categorization of nautical tourism ports (National Gazette 72/08), nautical tourism ports in Croatia are also classified by the type of services provided inside the port. Vessels that participate in nautical tourism are ship, boat or yacht designed and equipped to provide nautical tourism services. According to the type of service it offers, a vessel can be categorized as: excursion vessel (offering transport services to tourist that last up to 24 hours, with the possibility of offering food and drinks, but no accommodation), cruise vessel (offering transport service to tourists that last more than 24 hours, with compulsory offering of food, beverages, and accommodation), boat rental without accommodation, i.e., one-day charter (rental of vessels with or without crew for personal needs of leisure and recreation - fishing, diving, etc. - up to 24 hours, without accommodation), boat rental with accommodation, i.e., charter (offering daily charter service and accommodation). Excursion vessels and cruise vessels, depending on the level of service they offer, fall inside the following categories: two-rudder, three-rudder, four-rudder and five-

rudder» (Perko et al., 2011, p.1).

Effettivamente, tra le diverse soluzioni proposte, quella più comune è di definire il turismo nautico partendo dalle definizioni internazionali del turismo¹, in cui per finalità statistiche, in base al tempo trascorso lontano dalla propria residenza i visitatori si distinguono tra turisti ed escursionisti. Applicando la definizione del turismo alla nautica è possibile distinguere il turista nautico (diportista in transito) dall'escursionista nautico (diportista stanziale).

Il **turista nautico** (diportista in transito) è “colui che si sposta nelle vie d'acqua interne e/o marittime da un luogo di partenza ad uno di destinazione utilizzando un'unità da diporto, a scopi turistici, dotata ed equipaggiata di servizi per l'ospitalità, la cui permanenza a bordo sia superiore alle 24 ore o possa comprendere un pernottamento in barca o nel luogo di approdo ” . Il turista nautico (diportista in transito) differisce dal diportista nautico (diportista stanziale) per la sua motivazione prettamente turistica, legata allo svago e al divertimento lontano dal suo ambiente abituale. Quando la durata dell'utilizzo dell'unità da diporto è inferiore ad un giorno e non comprende una notte a bordo o nel luogo di approdo, il diportista/turista può essere definito come un' **escursionista nautico**, assimilabile concettualmente all'escursionista che internazionalmente è anche indicato come *same-day visitor*. Rispetto alla tradizionale definizione di turismo che si caratterizza per lo spostamento, la motivazione e la durata, nel diportismo nautico è indispensabile aggiungere due ulteriori elementi distintivi:

- l'utilizzo di un **mezzo fisico: l'unità da diporto;**
- lo **spostamento** in uno **spazio predefinito: acque interne e/o marittime** (mare, fiume, lago).

L'elemento che caratterizza maggiormente il turismo nautico e che lo lega alla filiera della nautica da diporto è l'utilizzo dell'imbarcazione sia come mezzo di trasporto, sia come struttura ricettiva. L'imbarcazione, infatti, costituisce il punto focale di una numerosa serie di attività che le ruotano attorno durante tutto il suo ciclo di vita, Fortezza (2008) ha paragonato la produzione di una imbarcazione alla «composizione di un mosaico». Le attività manifatturiere coinvolte nella nautica da diporto sono numerosissime e comprendono la

¹ United Nations and World Tourism Organization (UNWTO), (2010), International Recommendations on Tourism Statistics 2008, New York: United Nations publication, Sales No. E.08.XVII.28. 2010, (www.unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf).

cantieristica navale, a monte, fino all'abbigliamento sportivo per la navigazione, servizi di manutenzione e rimessaggio, a valle (Cfr., Tracogna, 2007, p. 36). A queste si integrano le attività di natura terziaria, costituite da un insieme di attività dedicate a fornire le condizioni necessarie per poter assicurare la navigazione da diporto e rivolte direttamente al diportista (vendita e distribuzione delle imbarcazioni, riparazione e rimessaggio, servizi nautici, servizi portuali, servizi alla persona di ristorazione, ricettività, trasporti, etc.). Si tratta di una realtà estremamente variegata e contraddistinta sempre da un'elevatissima professionalità. Per questo, piuttosto che dei tradizionali termini come comparto o settore, è più opportuno parlare di filiera della nautica, termine che rende bene l'idea dell'insieme delle attività e della complessità dei rapporti e dei legami reciproci che si stabiliscono tra tutti i soggetti che sono coinvolti non solo nel processo produttivo ma in tutto il ciclo di vita e di fruizione dell'imbarcazione. La filiera della nautica, a monte e a valle, presenta caratteristiche in parte diverse a seconda della dimensione dell'imbarcazione prodotta. Per esempio la produzione di grandi yacht, pur avendo come attività primaria quella svolta all'interno del cantiere, poggia su alcune attività ausiliarie, come ad esempio quelle di brokeraggio, svolte tipicamente da apposite agenzie per mettere in contatto armatore e cantiere; di progettazione per l'individuazione del modello dell'imbarcazione da produrre (una tantum per la produzione di imbarcazioni più standardizzate, oppure svolta per ogni singola commessa nel caso della produzione di modelli *customizzati*). Nel cantiere sono svolte prevalentemente le attività di costruzione dello scafo e di assemblaggio dei componenti, come impianti elettrici ed idraulici, propulsione, arredamento, manovre e strumenti di bordo, etc. Un'ulteriore attività operativa strettamente connessa alle altre è quella di logistica esterna per il trasporto di componenti ingombranti (alberi, parti di scafo o intere imbarcazioni) svolta solitamente da vettori specializzati, e di logistica interna nelle produzioni di imbarcazioni di grandi dimensioni. Nel caso della produzione di piccoli natanti la filiera manifatturiera presenta una struttura assai più snella rispetto al caso dei grandi yacht, in quanto si riduce, sino quasi ad annullarsi ed il ruolo di alcuni attori della filiera, ad eccezione del cantiere di produzione, è ridimensionato. La seconda filiera del comparto nautico, pur operando in maniera fortemente integrata con la prima, è costituita da un'insieme di attività dedicate a fornire le condizioni necessarie per poter assicurare la navigazione da diporto e rivolte, quindi, direttamente al diportista. La filiera del turismo nautico è costituita dalle attività di rimessaggio e di manutenzione che, insieme alla produzione vera e propria di imbarcazioni, possono essere svolte anche da un unico attore, quale appunto il cantiere. Anche per queste attività di assistenza, come nel caso della manifattura, risulta determinante la logistica in entrata ed in uscita, rispettivamente per il trasporto di componenti ingombranti ed il trasporto e l'alaggio delle barche. Fondamentale

risulta essere anche l'offerta di specifici servizi, quali le certificazioni ed il rilascio di patenti nautiche; il servizio di *chartering* e *skipperaggio*. Un ulteriore anello fondamentale della filiera è costituito dall'offerta al diportista di posti barca, stabilmente o per il solo transito, e dei servizi a questi connessi sia essenziali che aggiuntivi. I servizi essenziali comprendono l'assistenza all'ormeggio, l'accesso a fonti di acqua potabile e di energia elettrica e la manutenzione ordinaria, mentre i servizi aggiuntivi, comprendono il servizio di sicurezza all'interno del porto, i servizi commerciali (minimarket, negozi per la nautica, lavanderie, ed il commercio in generale), la presenza di cantieri nautici per la manutenzione straordinaria, l'organizzazione di iniziative culturali e ricreative, etc.

Nelle seguenti figure si riportano alcune rappresentazioni grafiche che chiariscono maggiormente le attività caratteristiche della filiera nautica. Nella figura 1 e 2 è rappresentato il comparto nautico, composto dalla filiera a monte e quella a valle. Le attività operative caratteristiche presenti nelle due principali filiere sono affiancate da un insieme di altre attività di supporto rivolte direttamente alle aziende del comparto, tra queste si annoverano:

- la ricerca e sviluppo su materiali e prodotti innovativi e sui processi di produzione;
- il trasferimento alle aziende di conoscenze inerenti particolari innovazioni della ricerca (trasferimento tecnologico);
- l'offerta di servizi informatici, relativi alla concessione su licenza dell'utilizzo di software, come quelli per la gestione del porto o del cantiere, ed alla loro installazione ed aggiornamento;
- la formazione tecnica/operativa (produzione e/o conduzione di imbarcazioni) e gestionale;
- l'assistenza in campo amministrativo, fiscale, legale e finanziario (assistenza nel reperimento di fondi e/o nella scelta dello strumento finanziario più adeguato a sostenere determinate iniziative e necessità);

Figura 1 - La filiera della nautica da diporto a monte.

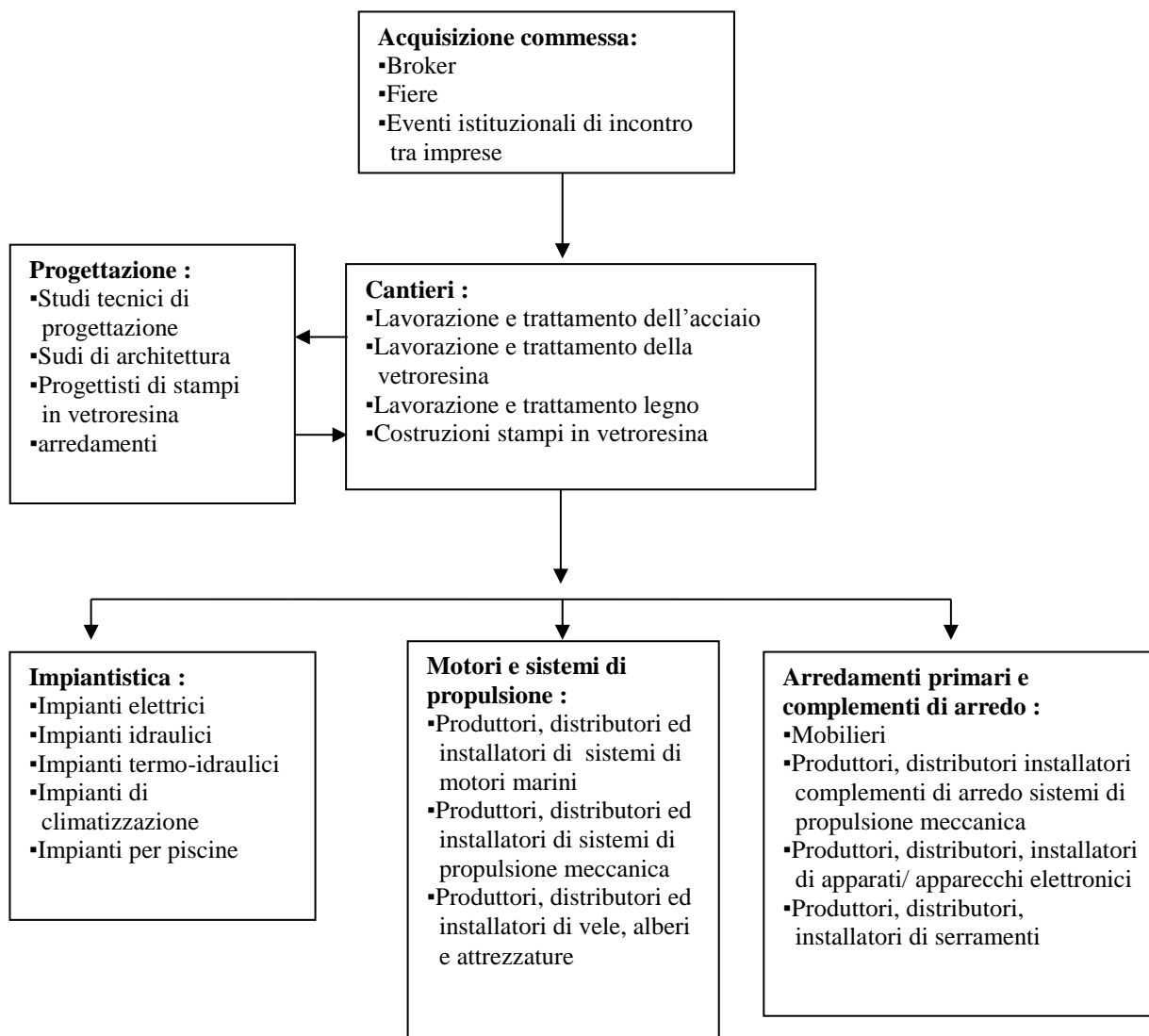
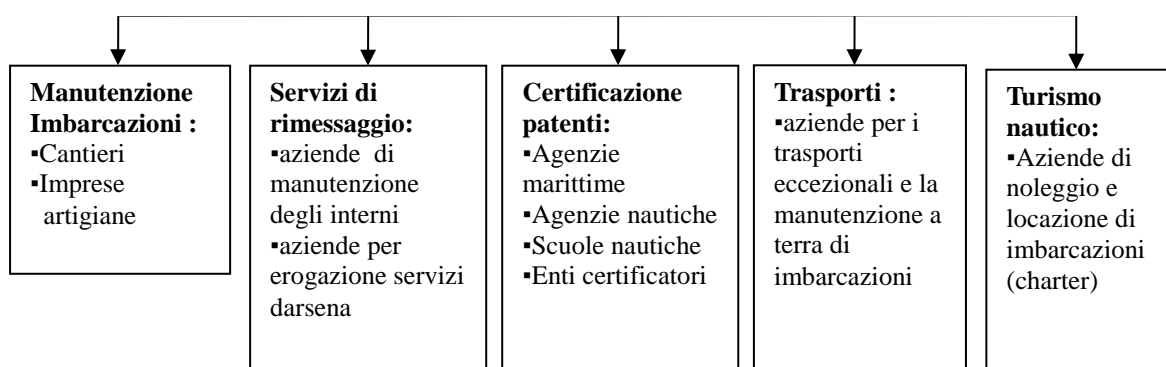


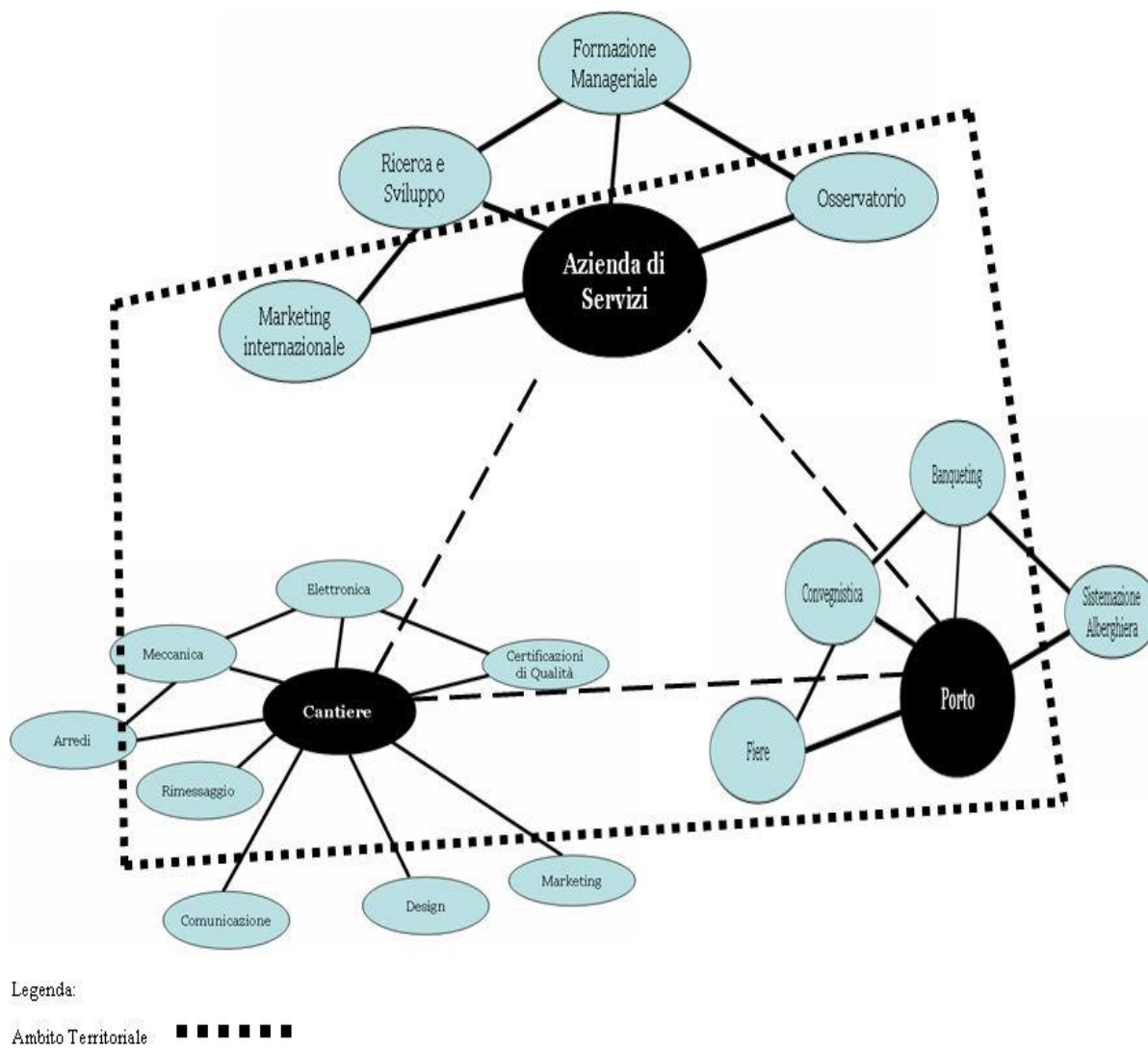
Figura 2 – La filiera della nautica da diporto a valle.



Fonte: Il Sistema Produttivo Locale della Versilia, Settore cantieristica, www.investinlucca.it

Nella figura sotto, la filiera della nautica è rappresentata attraverso alcuni *networks* di imprese coordinati da tre principali snodi produttivi: il porto, il cantiere e le aziende di servizi.

Figura 3 – La filiera del turismo nautico: un esempio delle reti tra imprese.



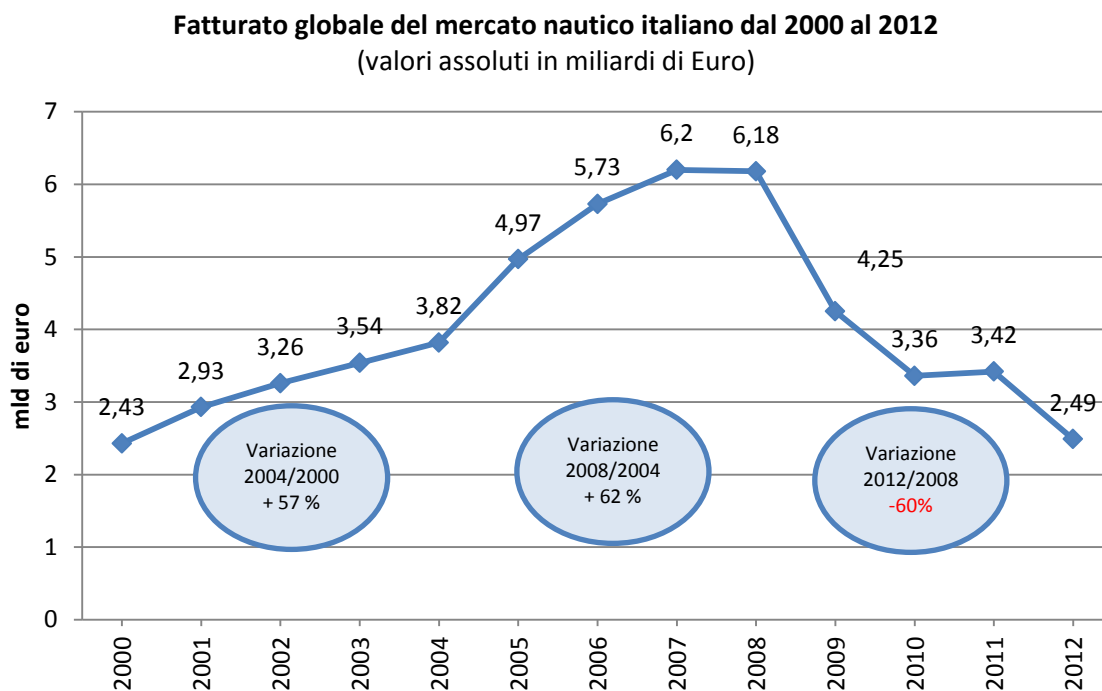
Fonte: Dipartimento di Economia Aziendale "E.Giannesi", Università di Pisa (2007), Network di servizi per la nautica da diporto, Report di ricerca, Pisa, p. 57.

1.1.2 IL MERCATO NAUTICO ITALIANO

La nautica da diporto rappresenta uno dei comparti produttivi che maggiormente contraddistinguono il *made in Italy* nel mondo, grazie al prestigio ed alla notorietà delle sue aziende (Azimut, Ferretti, Sanlorenzo, Perini Navi, etc.), alla capacità delle maestranze, al design ed alla tecnologia dei suoi prodotti, ai processi di produzione. La filiera della nautica da diporto include un vasto insieme di soggetti, attività, imprese e professionalità, che sono coinvolte direttamente ed indirettamente nelle diverse fasi dell'intero "ciclo di vita" dell'imbarcazione. Secondo l'ultimo rapporto disponibile "La nautica in cifre: analisi del mercato per l'anno 2012", elaborato dall'UCINA, l'Unione Nazionale Cantieri Industrie Nautiche e Affini, si stima che l'intero settore della nautica conta un fatturato complessivo pari a 2,5 miliardi di euro (52% produzione cantieristica, 7%; rimessaggio, riparazioni e manutenzioni; 31% accessori e componenti; 10% motori), contribuendo al prodotto interno lordo italiano per 2 miliardi di euro circa. Il fatturato complessivo del 2012 deriva per l'84% (circa 2,08 miliardi di euro) dalla produzione nazionale totale e per il 16% (circa 416 milioni di euro) da importazioni. La produzione nazionale totale è composta dal 29% (circa 604 milioni di euro) dalla produzione destinata al mercato nazionale e dal 71% (circa 1,4 miliardi di euro) di produzione per l'estero.

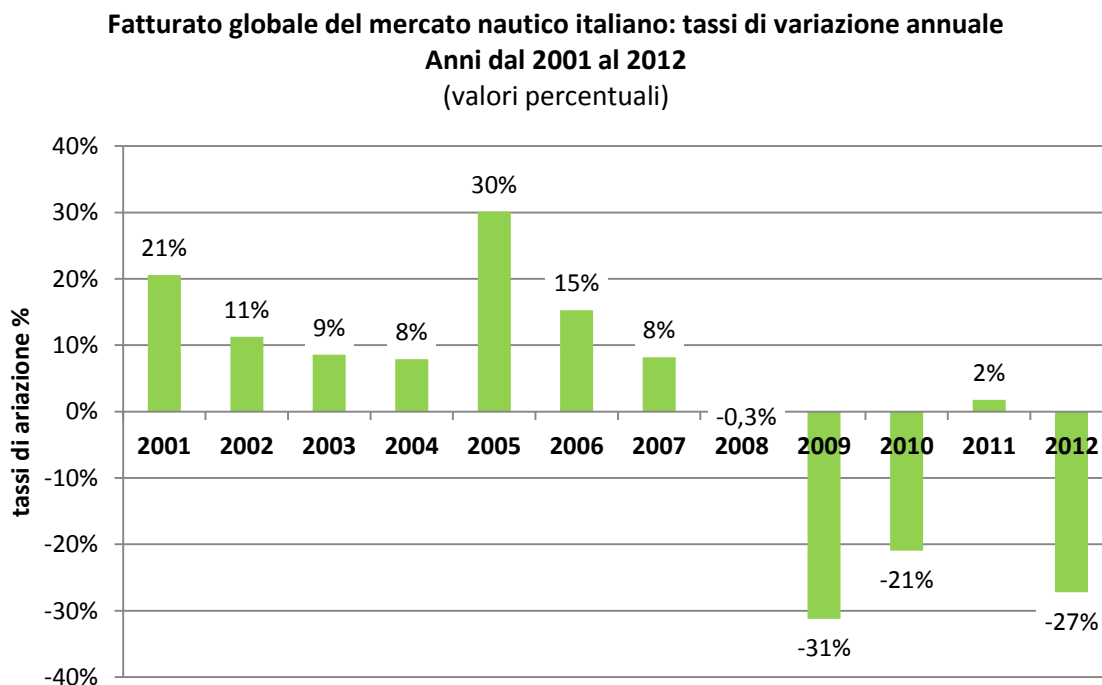
Osservando l'andamento del fatturato globale, nel grafico 1, dal 2000 al 2008 si è registrata una crescita costante, mentre nell'ultimo periodo, tra il 2008 e il 2012, si segnala una sua significativa flessione pari al - 60%, una variazione esattamente opposta (più o meno il valore della variazione coincide) a quella registrata nel quadriennio precedente dal 2004 al 2008, pari al +62%. Nella riduzione del fatturato globale, negli anni dal 2008 al 2012, la produzione nazionale per l'estero (export) ha registrato un tasso di variazione decisamente inferiore (-36%), meno della metà, rispetto alla produzione per il mercato nazionale pari a - 77%, rispecchiando la contrazione del PIL nazionale e dei mercati tradizionali generati dalla crisi economica ed evidenziando l'elevata elasticità della domanda di diportismo nautico rispetto al reddito. La bilancia commerciale italiana nel 2012 continua a presentare un bilancio positivo pari a 972 milioni di euro circa e presenta una contrazione decisamente più contenuta, -28%, del tasso di variazione nel periodo dal 2008 al 2012 rispetto alla produzione nazionale totale, pari al -58%.

Grafico 1 – Il fatturato globale del mercato nautico italiano dal 2000 al 2012 (valori in miliardi di Euro).



Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA.

Grafico 2 - Il fatturato globale del mercato nautico italiano: tassi di variazione annuale dal 2001 al 2012 (valori percentuali).



Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA.

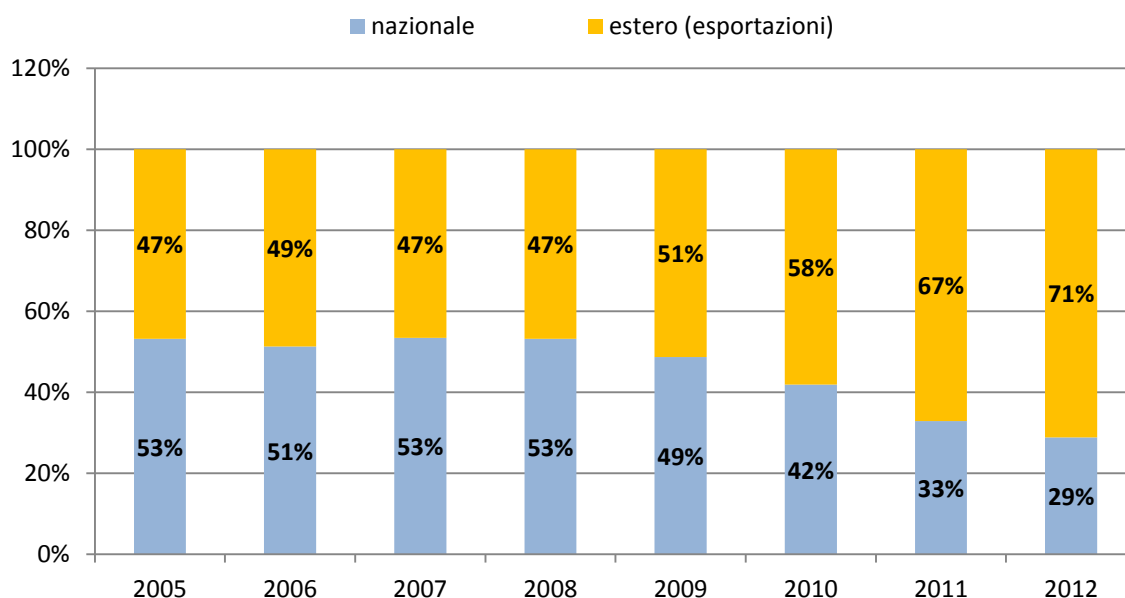
Tabella 1 – Economia del mercato nautico italiano dal 2008 al 2012. (Valori assoluti in miliardi di euro)

Economia del mercato nautico italiano dal 2008 al 2012									
(Valori assoluti in miliardi di euro)									
Anno	Fatturato globale		Produzione nazionale			Incidenza % della Produzione nazionale sul fatturato globale	Bilancia commerciale italiana nautica da diporto		Contributo della nautica al PIL/PIL italiano
			totale	nazionale	internazionale		(f)	(g)	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(a) / (c)	(f)	(g)	(h)
	valori assoluti	tasso di variazione annuale	valori assoluti			quota %	valori assoluti	tasso di variazione annuale	rapporto in valori ‰
2008	6,18	0%	4,98	2,65	2,33	81%	1,35	16%	3,5‰
2009	4,25	-31%	3,55	1,73	1,82	84%	1,33	-1%	2,4‰
2010	3,36	-21%	2,77	1,16	1,61	82%	1,06	-20%	1,8‰
2011	3,42	2%	2,86	0,94	1,92	84%	1,17	10%	1,8‰
2012	2,49	-27%	2,08	0,6	1,48	84%	0,97	-17%	1,3‰
Variazione 2012/2008	-60%	-	-58%	-77%	-36%	-	-28%	-	-

Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA.

Grafico 3 – La produzione del settore della nautica: composizione in quote percentuali per mercato destinazione.

Produzione nazionale totale: composizione quote percentuali per mercato di destinazione. Anni dal 2005 al 2012



Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA.

La lettura dei dati elaborati dall'Ucina per la stima della produzione nazionale della nautica da diporto consentono di analizzare solo alcuni aspetti connessi al turismo nautico, in quanto si riferiscono a determinate categorie di attività economiche². Come è noto nelle scienze del turismo, la trasversalità del fenomeno turistico, in questo caso relativo al turismo nautico, non può essere circoscritta ad un numero ridotto di attività produttive o di categorie Ateco³. Nonostante nel fatturato globale dell'industria nautica italiana sia presente una flessione, l'Italia continua ad essere *leader* su determinati segmenti rispetto ai suoi *competitors*. Inoltre l'importanza dei turismi dell'acqua, tra questi la navigazione da diporto ed il crocierismo continuano a registrare significativi sviluppi sia nella domanda che nell'offerta (Orams, 1999, 2004) ed è sempre più ampia nell'ambito delle politiche europee⁴.

La piena realizzazione del turismo nautico richiede un efficace ed efficiente sistema di strutture e servizi portuali. Il porto, infatti, rappresenta un nodo strategico per lo sviluppo del territorio su cui insiste, è l'interfaccia fra il sistema mare e il sistema terra. Esso non è semplicemente un'infrastruttura adibita al servizio d'attracco, riparo, sosta e rifornimento delle imbarcazioni, bensì è anche uno spazio aperto che deve coinvolgere la collettività, un luogo in cui oltre al tradizionale scambio tra terra e mare, l'utente ha occasione di incontrare, di intrattenersi e di svagarsi, in breve di svolgere attività ricreative alternative e/o complementari a quella nautica. Solo se inteso in quest'ultimo modo appena descritto, il porto, in relazione alle sue capacità e caratteristiche, può generare effetti a catena sui territori limitrofi che hanno la possibilità di crescere grazie alle sinergie che possono essere attivate.

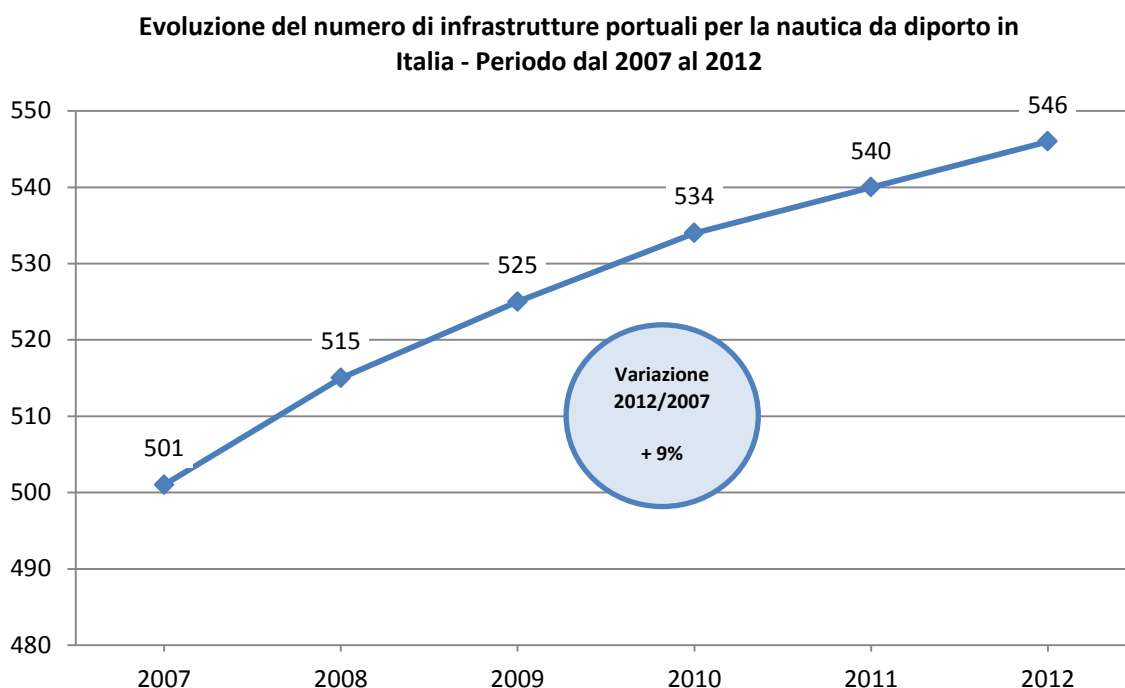
² L'Ucina annualmente elabora e diffonde le stime relative ai dati sui risultati economici delle imprese italiane operanti nei settori della produzione, importazione, riparazione e manutenzione di unità da diporto, di accessori e di motori marini. Le informazioni statistiche scaturiscono da due distinte rilevazioni: la prima riguarda le aziende partecipanti agli ultimi Saloni Nautici Internazionali di Genova e altre principali imprese del settore non espositrici; la seconda è relativa a una rilevazione campionaria sulle aziende individuate dal codice Ateco 30.12, classificate dall'ISTAT come imprese che effettuano attività di costruzione e attività di riparazione di imbarcazioni da diporto e sportive, in base agli elenchi forniti dalle Camere di Commercio (Cfr.: Ucina, 2013, p.11).

³ Il codice ATECO è un codice alfanumerico, articolato in più livelli, utilizzato per classificare le imprese per finalità statistiche che viene attribuito a ciascuna di esse sulla base dell'attività prevalente che dichiarano nel momento della loro iscrizione presso il Registro delle Imprese attraverso le Camere di Commercio. A partire dal 1° gennaio 2008 è entrato in vigore il Regolamento (CE) n. 1893/2006 del Parlamento Europeo e del Consiglio che definisce la classificazione statistica delle attività economiche NACE Rev. 2 (Regolamento n. 189/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 dicembre 2006). Nel 2007 l'Istituto Nazionale di Statistica nel 2007 in previsione del nuovo adempimento europeo ha pubblicato la nuova tabella di classificazione delle attività corrispondenti a quelle dell'Eurostat (NACE Rev.2), denominata ATECO 2007 che sostituisce la precedente versione, ATECO 2002. L'obiettivo della nuova classificazione nasce come primo tentativo di risposta all'esigenza di un'unica classificazione di riferimento sia a livello europeo, sia a livello mondiale.

⁴ La rilevanza del turismo nautico inoltre è sempre più ampia anche in ambito europeo dove per le attività marittime sono presenti diverse iniziative che sostengono il loro sviluppo. La crescita blu (Europa 2020) è la strategia a lungo termine per sostenere una crescita sostenibile nei settori marino e marittimo.
http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth/

Fino ad ora in diverse realtà nazionali le potenzialità delle portualità turistiche non sono state adeguatamente comprese e valorizzate. In Italia nei suoi 7.500 chilometri di costa, secondo i dati stimati⁵ per il 2012 dall' Osservatorio Nautico Nazionale (ONN)⁶, sono presenti 546 infrastrutture portuali (miste tra porti turistici, marine punti di ormeggio) e circa 156 mila posti barca. Le stime sulla capacità e consistenza delle infrastrutture portuali nazionali dell'ONN, tra quelle disponibili, dal punto di vista quantitativo, sono quelle più puntuali. Nel quinquennio dal 2007 al 2012, come si può osservare nel grafico 4 e 5, esse evidenziano un trend positivo sia per le infrastrutture portuali (+9%), sia per il numero dei posti barca (+14,6%).

Grafico 4 – La ricettività nautica nazionale: evoluzione del numero di infrastrutture portuali.

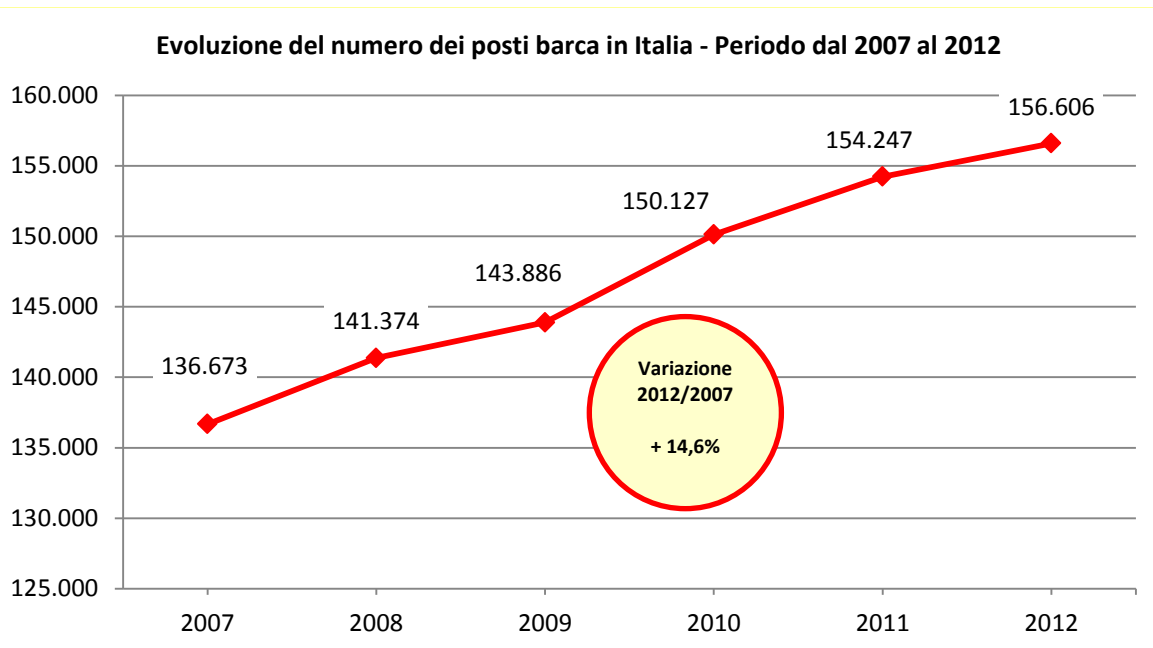


Fonte: nostre elaborazioni su dati OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – Anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

⁵ Le stime sulle capacità e caratteristiche delle infrastrutture portuali turistiche sono differenti a seconda della fonte dati utilizzata, in quanto sono presenti diverse classificazioni. Per esempio: il Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti per la redazione del suo rapporto annuale “Il diporto nautico in Italia” utilizza le definizioni presenti nell’art. 4 della legge n. 84, del 28 gennaio 1994, intitolata “Riordino della legislazione in materia portuale” e l’art. 2 del D.P.R. 2 dicembre 1997, n° 509, “Regolamento recante disciplina del procedimento di concessione di beni del demanio marittimo per la realizzazione di strutture dedicate alla nautica da diporto, a norma dell’articolo 20, comma 8, della L. 15 marzo 1997, n. 59; Pagine Azzurre, il più popolare portolano nazionale propone un’ulteriore classificazione: www.pagineazzurre.it.

⁶ L’Osservatorio Nautico Nazionale nasce nel 2008 da un accordo fra cinque partner fondatori: Provincia di Genova, UCINA (Confindustria Nautica), Accademia Italiana della Marina Mercantile, Università degli Studi di Genova (DIEM – Dipartimento di Economia e Metodi Quantitativi e CERIST – Centro di Ricerca per l’Innovazione e lo Sviluppo del Turismo(www.osservatorionautico.org)).

Grafico 5 – La ricettività nautica nazionale: Evoluzione del numero di posti barca in Italia.



Fonte: nostre elaborazioni su dati OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – Anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

La consistenza del parco nautico immatricolato nei registri navali italiani al 31.12.2012 e divulgati dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti⁷ è pari a circa 104 mila unità.

L'imbarcazione, costituisce il punto focale di una numerosa serie di attività che le ruotano attorno durante tutto il suo ciclo di vita (Fortezza, 2008) ed è uno dei principali elementi che caratterizza il turismo nautico. L'analisi del parco nautico è rilevante per la determinazione della domanda in quanto rappresenta il numero di imbarcazioni potenzialmente interessate ad occupare un posto barca. Conoscere la consistenza, le caratteristiche (lunghezza, tipo di propulsione, bandiera, etc.) e la composizione del naviglio, sia a livello nazionale, sia a livello internazionale è pertanto di fondamentale importanza. Le imbarcazioni da diporto, sono beni mobili, sono strutture ricettive galleggianti che possono essere trasferite con semplicità (se la stazza dell'imbarcazione e le condizioni meteo non lo impediscono) da una destinazione all'altra, da un porto all'altro. Qualsiasi imbarcazione anche se immatricolata altrove potrebbe scegliere di navigare nelle acque nazionali ed ormeggiare in un porto italiano. A livello internazionale, la stima più autorevole per il parco nautico è fornita annualmente dall'ICOMIA (International Council of Marine Industry Association) che per il 2011 ha rilevato la presenza di circa 23 milioni di imbarcazioni da diporto. I metodi di raccolta dei dati, la relativa affidabilità ed i requisiti di immatricolazione per le imbarcazioni da diporto

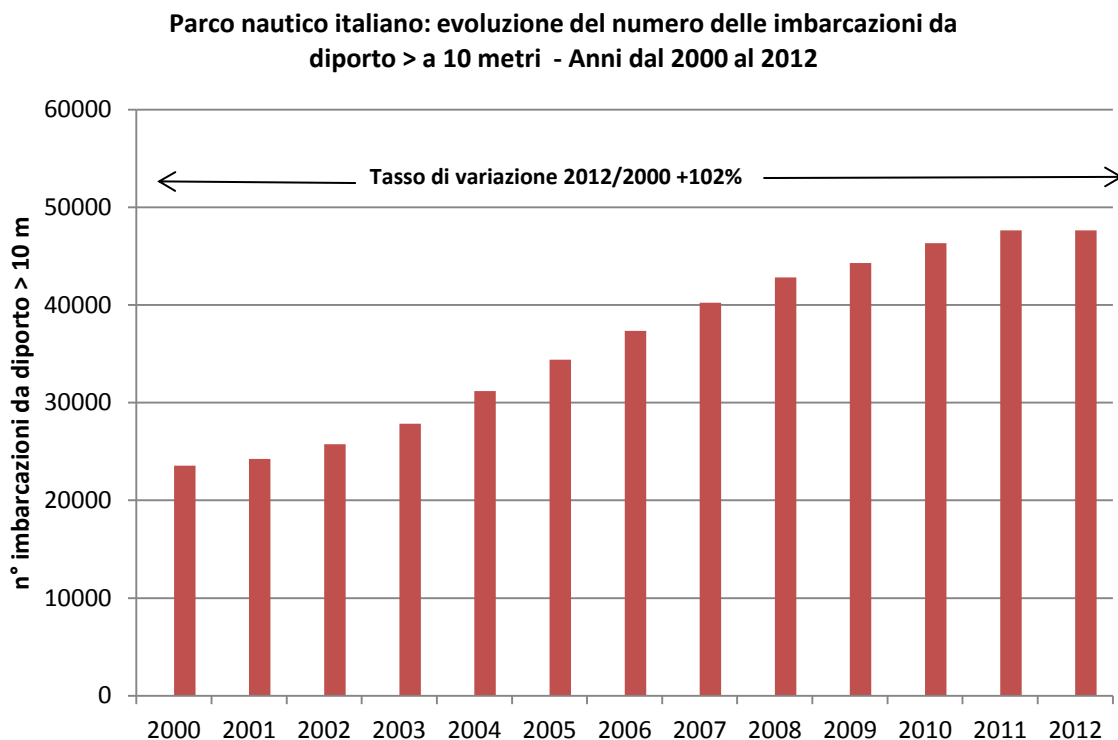
⁷ Il Diporto nautico in Italia, Anno 2012, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

nel mondo variano da paese a paese⁸ ed è pertanto opportuno utilizzare i dati con cautela, tra essi non è sempre possibile fare un confronto spaziale e temporale. In Italia le imbarcazioni da diporto sono classificate secondo tre classi di lunghezza⁹, i natanti (unità di lunghezza inferiore a 10 metri), le imbarcazioni (unità di lunghezza superiore ai 10 metri e fino a 24 metri) e le navi (unità superiori a 24 metri), la loro registrazione è a cura degli Uffici Marittimi Periferici (Capitanerie di Porto e Circondariali Marittimi) e della Motorizzazione Civile. Il numero delle unità da diporto oggettivamente rilevabile è composta dalle unità da diporto sottoposte all'obbligo dell'immatricolazione, mentre per le imbarcazioni inferiori ai dieci metri, esonerate dall'iscrizione a partire dal 2005, non è possibile avere una stima altrettanto puntuale. Le imbarcazioni non immatricolate danno sostanza a quella che viene definita con diversi termini "nautica minore", "nautica sociale" o "dei grandi numeri" che rappresenta la quasi totalità dell'escursionismo nautico e che riveste una sua rilevanza a livello locale, ma che rimane in tal modo totalmente privo di rilevazione e valutazione, soprattutto in termini di indotto economico. Per il parco nautico non immatricolato, sono state proposte diverse stime (ONN, 2013, p.33; Nastasi, 2008; UCINA, 2012, p.118) e secondo l'UCINA per il 2011 il parco italiano complessivo è pari a circa 608 mila unità composto per il 17,2% da imbarcazioni immatricolate e per l'82,8% da quelle non immatricolate (503 mila unità non immatricolate, pari ad una quota aggiuntiva del 488% circa al parco nautico immatricolato). Tra le regioni italiane si riscontra che in Liguria, le unità da diporto nautico iscritte nei registri degli Uffici Marittimi Periferici e della Motorizzazione Civile (U.M.C.) nel 2012, sono 20.109, pari al 19,2% (1/5 del totale nazionale), in ordine per quota di mercato è seguita dalla Campania (15.462 unità, pari al 14,8%), dalla Toscana (11.775 unità, pari al 11,2%), e dal Lazio (10.999 unità, pari al 10,5%). In ciascuna delle due isole maggiori sono immatricolate il 5% circa del parco nautico nazionale (Sardegna, 4.950 unità; Sicilia; 5.030 unità). Nel grafico 6, si evidenzia l'evoluzione delle imbarcazioni soggette all'obbligo di immatricolazione (unità da diporto > a 10 metri) nei registri marittimi italiani nel periodo dal 2000 al 2012, in cui si registrano 24.106 nuove unità immatricolate, corrispondente ad un tasso di crescita del 102%.

⁸ Le uniche imbarcazioni identificate univocamente a livello internazionale, sono quelle soggette alla numerazione IMO (International Maritime Organization, www.imo.org), che attraverso una sequenza di sette numeri assegnata ad ogni nave al momento della costruzione l'accompagna per tutto il suo ciclo di vita.

⁹ Art.5, Decreto Legislativo 18 luglio 2005, n.171 Codice della nautica da diporto ed attuazione della direttiva 2003/44/CE, a norma dell'articolo 6 della legge 8 luglio 2003, n. 172. (GU n. 202 del 31-8-2005- Suppl. Ordinario n.148).

Grafico 6 – Il parco nautico italiano delle imbarcazioni > a 10 metri.



Fonte: nostre elaborazioni su dati Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, Il diporto nautico in Italia, Anno 2012.

Da un punto di vista puramente economico nell'ultimo rapporto disponibile, Quarto rapporto sull'economia del mare, il CENSIS (2011) stima che il moltiplicatore del reddito totale delle attività marittime industriali e terziarie è pari a 2,49 e questo valore per la sua sub-categoria del diportismo nautico (al netto della spesa dei diportisti/turisti) sale a 4,03; ciò significa che 100 euro di domanda di beni o servizi di diportismo nautico, attivano 403 euro di spesa in tutto il sistema economico; il moltiplicatore dell'occupazione del diportismo nautico incluse le spesa dei diportisti sale addirittura a 6,41 (ogni 100 occupati nel diportismo nautico generano altri 641 occupati negli altri settori). Se all'indotto del diportismo nautico si somma quello del turismo nautico è evidente che a conferma delle stime dell'Osservatorio Nautico Nazionale (2010, 2013), il turismo nautico presenta una capacità di generare ricchezza per il territorio decisamente superiore se paragonato ad altre forme di turismo.

1.1.3 IL PRIMATO DELLA CANTIERISTICA ITALIANA

Il mercato della nautica di lusso costituisce per caratteristiche del target e tendenze del mercato il segmento di business più appetibile ed interessante della nautica da diporto e per il turismo nautico. Le industrie nautiche italiane, nonostante la crisi economica e la contrazione globale della domanda, continuano a vantare un ruolo prestigioso e di *leadership* nella classifica mondiale per la produzione di imbarcazioni *superyacht* (imbarcazioni da diporto con scafo di lunghezza superiore a 24 metri). Questo segmento produttivo rappresenta la 5° forza dell'export nazionale, uno degli esempi dell'eccellenza *made in Italy* nel mondo.

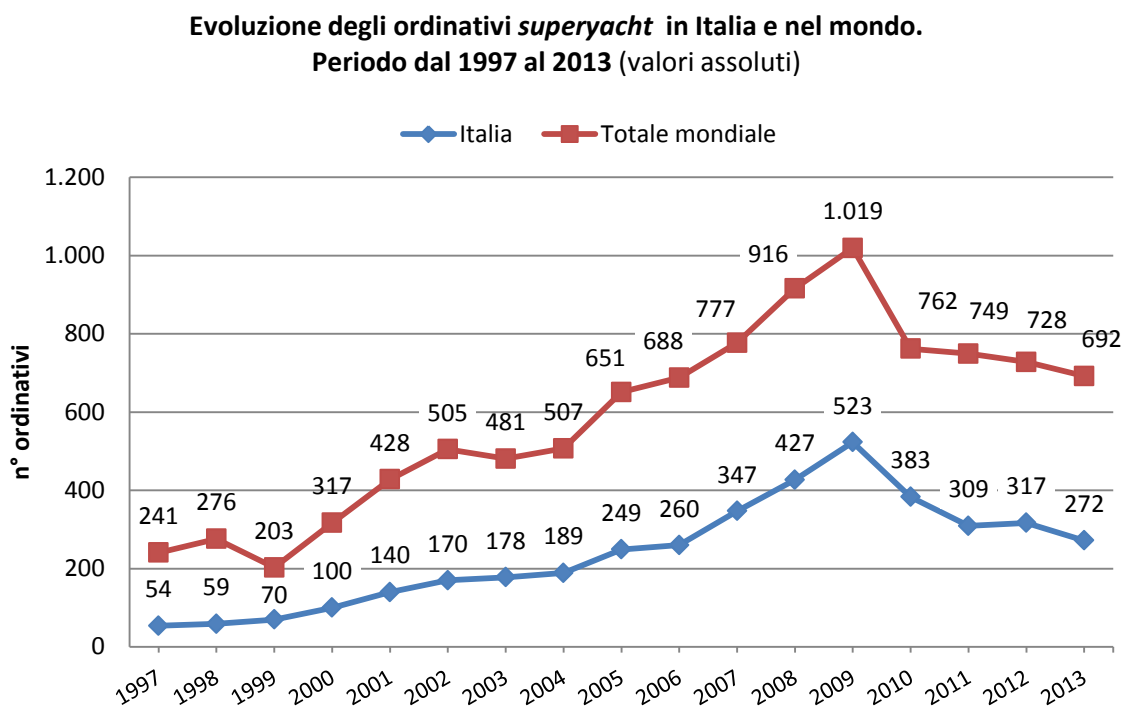
La rivista americana ShowBoat International, dal 1992 pubblica annualmente il Global Order Book che contiene i dati relativi alle imbarcazioni superiori oppure uguali ai 24 metri (100 piedi) in costruzione nei cantieri di tutto il mondo. Nelle diverse edizioni dei Global Order Book, dal 2000 al 2009 gli ordini di imbarcazioni *superyacht* a livello mondiale sono triplicati, registrando un tasso di crescita pari al 221%. In Italia nello stesso periodo il tasso di crescita è stato decisamente superiore, pari al 423%, ogni anno ha conquistato una quota di mercato sempre più alta, fino a raggiungere il suo apice nel 2009 con 523 ordinativi una quota di mercato mondiale pari al 51%. Dal 2009 nonostante vi sia stata una contrazione negli ordinativi globali, l'Italia continua ad occupare la prima posizione per il numero di progetti in costruzione (gli ordini possono essere classificati in progetti *semi-custom* oppure interamente *custom*¹⁰).

Nel 2013 nella graduatoria mondiale per la produzione di imbarcazioni *superyacht*, l'Italia continua ad occupare la prima posizione per numero di progetti (ordini) pari a 272 unità e 34.581 piedi totali (10.540 metri) e con una netta distanza è seguita nella seconda posizione dagli Stati Uniti (66 progetti pari al 10%) e dai Paesi Bassi (66 progetti pari al 10%), nella quarta Regno Unito (61 progetti, 8,8%).

Come si può notare nella tabella 2, tendenzialmente crescono gli ordini per le imbarcazioni di dimensioni superiori ai 120 piedi (Mega Yacht) e si riducono quelle tra gli 80 e 89 piedi. Nel periodo tra il 2006 e il 2013, le imbarcazioni > 250 piedi hanno evidenziato una crescita del 225%, mentre quelle tra gli 80 e 89 piedi una riduzione del 45%.

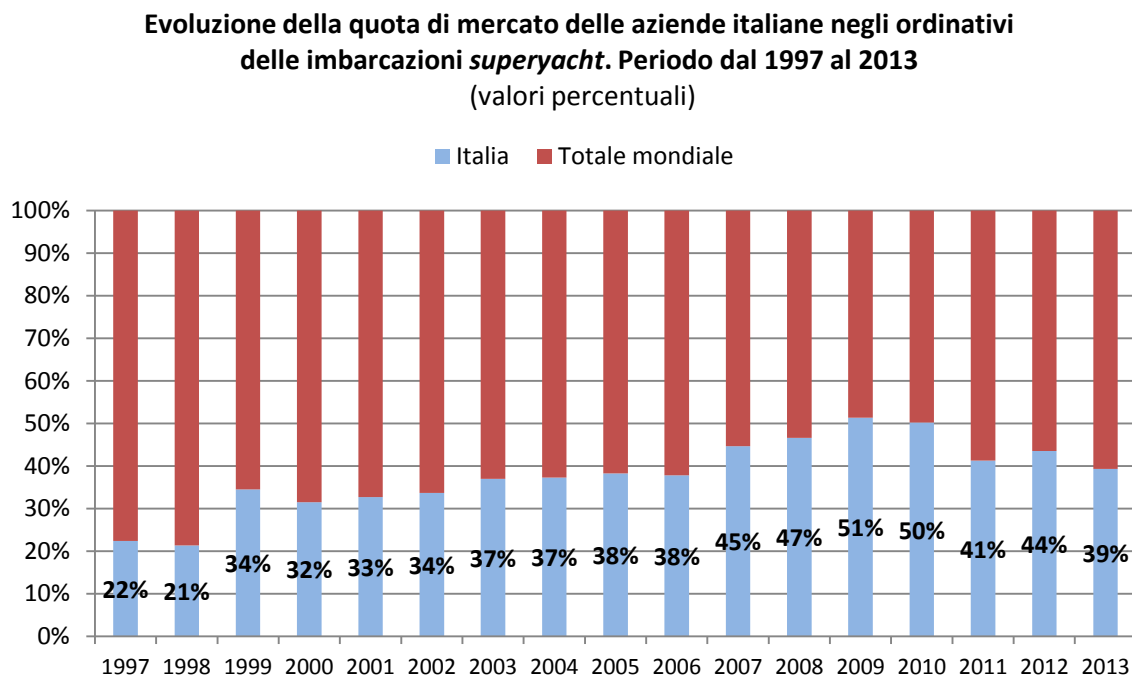
¹⁰ *Semi-custom* significa che una parte dell'imbarcazione è costruita in serie (generalmente lo scafo), e una parte è personalizzata dalle preferenze dell'armatore (colore, interni, materiali per gli arredamenti, etc., simile alla scelta degli *optional* negli acquisti delle automobili); Nell'ordinativo *custom* l'imbarcazione viene progettata e realizzata totalmente su misura, dal *design* esterno fino ai componenti degli arredamenti interni.

Grafico 7 – Evoluzione degli ordinativi imbarcazioni *superyacht* in Italia e nel mondo.



Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA e Global Order Book, ShowBoat International.

Grafico 8 - Evoluzione degli ordinativi imbarcazioni *superyacht* in Italia e nel mondo.



Fonte: nostre elaborazioni su dati UCINA e Global Order Book, ShowBoat International.

Tabella 2 - Il numero di ordinativi mondiali delle imbarcazioni *superyacht* per classi di lunghezza.

Numero di ordinativi mondiali delle imbarcazioni <i>superyacht</i> per classi di lunghezza									
Periodo dal 2006 al 2013									
Lunghezza (valori in piedi)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2006 tasso di variazione
80-89	216	207	253	286	187	158	178	119	-45%
90-99	86	109	114	117	89	78	70	94	9%
100-119	146	155	179	190	144	151	151	142	-3%
120-149	110	152	175	193	150	155	150	151	37%
150-199	90	108	125	145	112	132	109	100	11%
200-249	28	28	47	40	41	45	43	47	68%
>250	12	18	23	21	30	30	27	39	225%
Totale	688	777	916	992	753	749	728	692	1%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Global Order Book, ShowBoat International.

I principali clienti dei Mega Yacht sono costituiti dagli individui con potere di spesa molto elevata e per buona parte provenienti da paesi emergenti come Cina, India, Russia e Brasile (BRIC), generalmente definiti “HNWI”(Ultra High Net Worth Individuals, persone con *liquid financial asset* di almeno 1 milione di USD) e si stima che questa categoria di soggetti sia destinata a crescere.

1.2 LA RILEVANZA DEL TURISMO NAUTICO IN SARDEGNA

1.2.1 IL TURISMO E LA NAUTICA IN SARDEGNA

In Sardegna il turismo è stato individuato come elemento strategico per lo sviluppo economico regionale solo nell'ultimo decennio. A partire dagli anni '60 ad oggi, il principale tipo di turismo in Sardegna è sempre stato quello balneare e si è caratterizzato da una accentuata stagionalità dei flussi turistici durante i mesi estivi, concentrati prevalentemente in luglio ed agosto. Secondo le stime Istat del 2011 (indagine "capacità degli esercizi ricettivi", Istat, 2011a), nell'isola sono presenti 4.035 strutture ricettive (pari alla quota del 2,4%, sull'offerta ricettiva nazionale) e 206.676 posti letto (4% circa sul totale nazionale). Per lo stesso anno, nelle strutture ricettive sono stati registrati 2.242.707 arrivi e 11.448.683 presenze (indagine "movimento dei clienti negli esercizi ricettivi", Istat, 2011b), corrispondenti rispettivamente alla quota nazionale del 2% e del 2,7%. Le province con il maggior numero di turisti in termini di arrivi e presenze, sono state la provincia di Olbia Tempio (quota del mercato regionale pari a 34,1% per gli arrivi ed a 40,7% per le presenze), seguita da Cagliari (24,8% per gli arrivi ed a 22,2% per le presenze) e Sassari (17,7% per gli arrivi ed a 13,9% per le presenze). La maggior parte delle strutture ricettive in Sardegna si trova lungo la costa e si caratterizza rispetto alla media nazionale per un elevato stellaggio, infatti il 60% circa dei posti letto è localizzato in alberghi di 4/5 stelle e Lusso.

Il sistema statistico nazionale, pur essendo in linea con le direttive europee per le statistiche del turismo¹¹, non consente di cogliere alcune informazioni essenziali per alcuni segmenti come quello del turismo nautico, per esempio i porti turistici ed i posti barca, dove il turista nautico lascia le sue principali tracce, nella maggior parte degli ordinamenti regionali non sono inclusi tra le categorie di ricettività turistiche e pertanto non sono oggetto di rilevazione nelle indagini annuali ed obbligatorie dell'Istat "capacità delle strutture ricettive" e "movimento dei clienti nelle strutture ricettive". Nelle rilevazioni ufficiali italiane dal punto di vista della domanda il fenomeno del turismo nautico non emerge chiaramente, in "viaggi e vacanze degli italiani" dell'Istat compare un accenno, mentre nell'indagine "il turismo internazionale" della Banca d'Italia, il campionamento utilizzato nella metodologia, non consente di cogliere il fenomeno. Alcuni dati sulle infrastrutture portuali e sulla nautica da

¹¹ Regolamento UE n. 692/2011 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 6 luglio 2011, che ha abrogato la precedente Direttiva comunitaria 1995/57/CE.

diporto in Italia, come già evidenziato nei paragrafi precedenti, sono rilevati annualmente dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, mentre i movimenti dei flussi del turismo nautico non sono inclusi tra le statistiche ufficiali. Il *gap* di conoscenze sul turismo nautico a livello nazionale è compensato parzialmente dalle pubblicazioni periodiche del CENSIS con il “Rapporto sull’economia del mare”, dell’UCINA (Unione Nazionale Cantieri Industrie Nautiche ed Affini) con “la Nautica in Cifre” e dell’ONN (Osservatorio Nautico Nazionale) con il “Rapporto sul turismo nautico”; a livello regionale l’unico studio ad hoc pubblicato è relativo alla valutazione delle tasse sulle imbarcazioni da diporto del 2007 (Mura & Lobascio, 2007).

La necessità di segmentare il mercato per prodotti turistici e di individuare la nautica tra quelli strategici per lo sviluppo del turismo in Sardegna è stata evidenziata nel “piano di marketing turistico regionale del 2008-2009” e più recentemente nelle “linee guida strategiche del turismo 2013-2015”. Inoltre la Giunta regionale con la Deliberazione n. 21/2 del 5.6.2013 (“norme per lo sviluppo del settore nautico e delle strutture ricettive turistiche e modifiche alla legge regionale 14 maggio 1984 n.22”), ha modificato l’art. 5 della legge regionale 14 maggio 1984 n. 22 (norme per la classificazione delle aziende ricettive) introducendo i *marina resort* tra le aziende ricettive all’aria aperta. In questo modo la nuova tipologia ricettiva *marina resort*, struttura organizzata per la sosta ed il pernottamento dei turisti all’interno delle proprie unità da diporto ormeggiate nello spazio acqueo di porti e porticcioli, potrà beneficiare di tutte le iniziative regionali a sostegno del turismo ed essere compresa tra le statistiche ufficiali del turismo.

La Sardegna è sia la regione italiana, sia l’isola del Mediterraneo con il maggior numero di km di costa. Nella sua fascia costiera di circa 2.000 km, si distribuiscono, circa 20.000 posti barca, il 60%, di essi sono localizzati nel Nord Sardegna, il 27% nel Sud Sardegna, ed il 13% nelle coste centrali. Tra tutte le otto provincie, Olbia Tempio è quella che detiene il maggior numero di posti barca, con una quota del 44% circa sul totale regionale. Secondo le informazioni aggiornate annualmente nel database del Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture, negli ultimi anni in Sardegna sono state rilasciate mediamente 1.100 nuove patenti nautiche all’anno. L’UCINA (Unione Nazionale Cantieri Industrie Nautiche ed Affini), considerando i tempi di rinnovo, ha stimato che il numero di patenti nautiche circolanti in Italia tra il 2001 e il 2010, erano 624.917, in Sardegna 30.524 (il 5% circa sul totale nazionale). Per quanto riguarda il parco nautico, le imbarcazioni registrate nei registri navali in Sardegna al 31.12.2012 sono 4.950, pari al 4,7% circa sul totale nazionale. Nel 2010, è

stato stimato che le principali attività economiche connesse alla nautica da diporto in Sardegna, come la cantieristica, il rimessaggio, riparazioni e manutenzioni, erano 1.546 (Palmas, 2013). Un altro dato significativo per la Sardegna è rappresentato dal mercato charter *superyacht* (noleggio di imbarcazioni di lunghezza superiore ai 24 metri), sia per le caratteristiche del target, sia per le tendenze di mercato (Camper & Nicholsons, 2013; Global Order Book, 2013; ICOMIA, 2013). Secondo le stime di Camper & Nicholsons (2013), il 70% del mercato charter mondiale *superyacht* continua a concentrarsi nel Mediterraneo dove il fenomeno ha avuto origine. Le caratteristiche morfologiche e climatiche e la spiccata vocazione turistico balneare della Sardegna, suggeriscono un'attenta riflessione sulle caratteristiche e potenzialità del turismo e del diportismo nautico, esso infatti potrebbe contribuire a diversificare il turismo balneare e costituire un segmento turistico alternativo nei periodi di bassa stagione ampliando e sviluppando ulteriori reti di attività connesse al turismo e alla nautica da diporto. Nella tabella seguente sono stati riportati alcuni indicatori per offrire una breve panoramica sul posizionamento della Sardegna rispetto al contesto nazionale.

Considerata la conformazione delle coste della Sardegna, la loro estensione, le caratteristiche e le tipologie molteplici di domanda ed offerta turistica che, in alcune aree territoriali ha già assunto una specifica ed elevata vocazione di sviluppo nautico, esso può rappresentare un segmento strategico di notevole e diffusa potenzialità su cui investire per lo sviluppo socio-economico dell'Isola.

Nella Tabella 3 e 4, si evidenzia il posizionamento della Sardegna rispetto alle regioni italiane relativamente ad alcuni indicatori territoriali. In particolare nella tabella 3, si evidenzia come in Sardegna la quota nazionale sul numero totale dei posti barca, pari al 12,5%, sia decisamente superiore all'offerta ricettiva tradizionale del numero dei posti letto, pari al 4,4% sul totale nazionale.

Nei paragrafi che seguono si evidenziano con maggior dettaglio alcune caratteristiche strutturali per la Sardegna rispetto al totale nazionale.

Tabella 3 - Indicatori territoriali: il turismo e la nautica in Italia (prima parte).

Regione	Popolaz. residente (c)	Superficie km ² (c)	Km di costa (d)	Parco nautico (a)	Patenti circolanti 2001/2010 (b)	Posti barca (a)		Posti letto (c)	
						Valori ass.	Quota perc.	Valori ass.	Quota perc.
Abruzzo	1.312.507	10.831,84	126	938	6.431	2.883	1,9%	111.552	2,4%
Basilicata	576.194	10.073,32	62	(n.p.)	746	(n.p.)	(n.p.)	39.040	0,8%
Calabria	1.958.238	15.221,90	716	1.135	21.917	5.963	3,9%	195.141	4,1%
Campania	5.769.750	13.670,95	470	15.710	78.637	13.933	9,2%	212.044	4,5%
Emilia R.	4.377.487	22.452,78	131	5.563	41.731	4.631	3,1%	442.087	9,3%
Friuli V.G.	1.221.860	7.862,30	112	4.708	22.975	17.480	11,5%	140.701	3,0%
Lazio	5.557.276	17.232,29	362	11.076	66.729	9.291	6,1%	298.400	6,3%
Liguria	1.565.127	5.416,21	349	20.888	93.027	23.196	15,3%	154.326	3,3%
Lombardia	9.794.525	23.863,65	-	5.590	51.019	-	-	345.279	7,3%
Marche	1.545.155	9.401,38	173	3.423	13.608	4.516	3,0%	194.405	4,1%
Molise	313.341	4.460,65	35	60	537	583	0,4%	11.435	0,2%
Piemonte	4.374.052	25.387,07	-	3.715	8.270	-	-	185.754	3,9%
Puglia	4.050.803	19.540,90	865	3.317	37.627	12.254	8,1%	249.784	5,3%
Sardegna	1.640.379	24.100,02	1.731	4.499	30.524	18.975	12,5%	206.676	4,4%
Sicilia	4.999.932	25.832,39	1.484	5.062	48.452	13.841	9,1%	195.839	4,1%
Toscana	3.692.828	22.987,04	601	12.044	49.016	17.922	11,8%	523.583	11,0%
Trentino A.A.	1.039.934	13.605,50	-	65	1.942	-	-	385.918	8,1%
Umbria	886.239	8.464,33	-	236	1.222	-	-	88.477	1,9%
V. d'Aosta	127.844	3.260,90	-	-	-	-	-	53.296	1,1%
Veneto	4.881.756	18.407,42	159	6.956	50.507	6.164	4,1%	708.001	14,9%
ITALIA	59.685.227	302.072,84	7.375	104.985	624.917	151.632	100%	4.741.738	100%
Il posizionamento della Sardegna	11°	3°	1°	10°	10°	2°		9°	

Fonte: nostre elaborazioni su fonti diverse:

(a) Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Anno 2011;

(b) Ucina - La nautica in Cifre - Anno 2011; (c) Istat - Censimento 2011 e Capacità degli esercizi ricettivi 2011; (d) Ministero della salute - Qualità delle acque di balneazione - Anno 2010.

Tabella 4 - Indicatori territoriali: il turismo e la nautica in Italia (seconda parte).

Regione	Posti letto per 1.000 abitanti	Posto barca per 1.000 abitanti	Patenti circolanti per 1.000 abitanti	Unità da diporto per 1.000 abitanti	Posto barca per unità da diporto	Unità da diporto per 100 km di costa	Posto barca per km di costa
Abruzzo	85,0	2,2	4,9	0,7	3,1	746	23
Basilicata	67,8	(n.p.)	1,3	(n.p.)	(n.p.)	(n.p.)	
Calabria	99,7	3,0	11,2	0,6	5,3	159	8
Campania	36,8	2,4	13,6	2,7	0,9	3.345	30
Emilia R.	101,0	1,1	9,5	1,3	0,8	4.247	35
Friuli V.G.	115,2	14,3	18,8	3,9	3,7	4.215	156
Lazio	53,7	1,7	12,0	2,0	0,8	3.064	26
Liguria	98,6	14,8	59,4	13,3	1,1	5.980	66
Lombardia	35,3	-	5,2	0,6	-	-	
Marche	125,8	2,9	8,8	2,2	1,3	1.979	26
Molise	36,5	1,9	1,7	0,2	9,7	169	16
Piemonte	42,5	-	1,9	0,8			
Puglia	61,7	3,0	9,3	0,8	3,7	383	14
Sardegna	126,0	11,6	18,6	2,7	4,2	260	11
Sicilia	39,2	2,8	9,7	1,0	2,7	341	9
Toscana	141,8	4,9	13,3	3,3	1,5	2.004	30
Trentino A.A.	371,1	-	1,9	0,1	-	-	-
Umbria	99,8	-	1,4	0,3	-	-	-
V. d'Aosta	416,9	-	-	-	-	-	-
Veneto	145,0	1,3	10,3	1,4	0,9	4.378	39
ITALIA	79,4	2,5	10,5	1,8	1,4	1.423	21
Il posizionamento della Sardegna	5°	3°	3°	3°	6°	12°	12°

Fonte: nostre elaborazioni su fonti diverse : (le stesse indicate sotto la Tabella 3).

1.2.2 L'ANALISI DELL' OFFERTA

Il numero dei porti turistici e dei posti barca forniscono una indicazione di quella che è la “ricettività” nautica in una destinazione, ovvero nel caso della Sardegna della capacità delle coste di diventare luogo di accoglienza per l’ormeggio delle unità da diporto ed il turismo nautico. I posti barca possono essere definiti come stanziali o di transito: sono stanziali quando in essi l’ormeggio dell’imbarcazione è superiore ad un mese mentre sono di transito se il tempo dell’ormeggio dell’imbarcazione è inferiore ad un mese. Ogni porto turistico si caratterizza per la quota percentuale dei posti barca stanziali o di transito. Per legge, in Italia, ogni porto turistico per ragioni di sicurezza deve garantire di riservare almeno il 10% dei posti barca per il transito. In Sardegna, a parte alcuni porti turistici localizzati in prossimità dei capoluoghi di provincia, i porti sono prevalentemente di transito. La loro distribuzione nell’isola non è omogenea e nonostante da un punto di vista quantitativo la dotazione infrastrutturale sia adeguata, si evidenzia una carenza di porti turistici nelle sue coste centrali ai fini della circumnavigazione dell’Isola in sicurezza. Come già evidenziato nella parte relativa al mercato nautico italiano, le infrastrutture portuali ed i posti barca, a seconda della fonte informativa utilizzata possono essere classificati in diverso modo e presentare stime differenti. Nella tabella 5 si riportano alcune rielaborazioni su dati dell’Osservatorio Nautico Nazionale (2013) che per questi aspetti, pur discostandosi nei valori in alcuni anni con i dati del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, sono maggiormente attendibili. Prima della loro lettura, per una corretta interpretazione, si riporta sinteticamente la classificazione utilizzata dall’ Osservatorio Nautico Nazionale (2013, p.46) per le infrastrutture portuali:

Porto turistico (marina): infrastruttura costruita appositamente per il diporto che risulta essere ben protetta in tutte le condizioni climatiche. Dotato di innumerevoli servizi, viene costruito secondo un progetto originale che comprende, anche, la realizzazione di negozi e infrastrutture residenziali e turistiche.

Porto: infrastruttura pubblica, non utilizzata esclusivamente per la nautica da diporto, in quanto capace di ospitare differenti tipologie di imbarcazioni. Si tratta di una struttura protetta da una o più dighe esterne, al cui interno si trova un elevato numero di servizi per le imbarcazioni, non paragonabile a quelli forniti dai Marina.

Porto Canale: infrastruttura caratterizzata dalla peculiare posizione posta lungo le foci dei fiumi, nelle lagune, in canali artificiali, ecc. purché in diretta comunicazione con il mare. È una struttura estremamente protetta dal moto ondoso e dal punto di vista dei servizi può essere

assimilabile a seconda della maggiore o minore offerta ai Marina oppure ai Porti.

Darsena: categoria di infrastrutture paragonabile ai Marina se non fosse per la minor offerta di servizi. Al suo interno vi sono zone adibite al rimessaggio a mare e alla sosta-riparazione.

Approdo (Banchina / Pontile): costituita da strutture temporanee, spesso non è un' infrastruttura particolarmente protetta dalle condizioni climatiche e viene prevalentemente utilizzata per l'approdo temporaneo e la discesa a terra.

Spiaggia Attrezzata: può essere considerata tale, quella spiaggia non sottoposta ad un'intensa azione del moto ondoso durante tutto il corso dell' anno. Situata in zone prettamente turistiche, i servizi offerti da una spiaggia attrezzata sono limitati alla loro principale funzione di varare o di mettere a secco numerose imbarcazioni di dimensioni e pescaggio ridotto.

Rada: insenatura della costa protetta dalla maggior parte dei venti, dove le imbarcazioni possono ancorare e da cui è possibile raggiungere agevolmente la costa per mezzo di piccole imbarcazioni a remi.

Tabella 5 – Le infrastrutture portuali per il turismo nautico: Totale Italia e Sardegna. Anno 2012.

Le infrastrutture portuali per il turismo nautico: Totale Italia e Sardegna Anno 2012											
	Numero infrastrutture	Porti Turistici	Porti polifunzionali					Punti di ormeggio			
		Marina	Porto	Porto Industriale commerciale	Porto Canale	Darsena	Totale Porti Polifunzionali	Approdo	Spiaggia Attrezzata	Rada	Totale Punti di ormeggio
Totale Italia	546	77	231	16	38	67	352	106	3	8	117
quota %	100	14%					64%				21%
Sardegna	80	12	35	1	2	4	42	25	-	1	26
quota %	100	15%					53%				33%
Quota %/ Totale Italia	15%	16%	15%	6%	5%	6%	12%	24%	-	13%	22%

Fonte: nostre elaborazioni su dati OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

La dotazione di porti turistici in una destinazione può essere interpretata come l'indicatore della vocazione al diportismo e al turismo nautico, e rappresenta la preconditione essenziale per lo sviluppo dell'industria della nautica e di tutte le attività collegate, tra queste il turismo nautico. In Sardegna, come illustrato più in dettaglio nella tabella 6 sono presenti 80 infrastrutture portuali, pari alla quota del 15% sul totale nazionale, e sono composte dal 15% da marine turistiche, 53% porti funzionali e 33% punti di ormeggio.

Un altro dato per la qualificazione e quantificazione dell'offerta di accoglienza ricettiva per il turismo nautico nella destinazione è rappresentato dal numero dei suoi posti barca. In Sardegna, come è già stato evidenziato, è presente il 13% circa di posti barca sul totale nazionale, per un totale di circa 20 mila unità, localizzate, come riepilogato nella tabella 6, prevalentemente in porti polifunzionali (58%) e per circa un quarto nelle marine turistiche, mentre la quota restante pari al 16%, nei punti di ormeggio.

Tabella 6 – Il numero di posti barca nelle infrastrutture portuali per il turismo nautico: Totale Italia e Sardegna. Anno 2012.

I posti barca nelle infrastrutture portuali per il turismo nautico: Totale Italia e Sardegna														
Anno 2012														
	Numero infrastrutture	Posti barca	Porti Turistici	Porti polifunzionali					Punti di ormeggio					
			Marina	Porto	Porto Industriale commerciale	Porto Canale	Darsena	Totale Porti Polifunzionali	Approdo	Spiaggia Attrezzata	Rada	Totale Punti di ormeggio		
Totale Italia	546	156.606	41.776	64.337	4.390	16.431	11.896	97.054	15.463	699	1.614	17.776		
quota %	-		27%						62%					11%
Sardegna	80	19.917	5.250	10.011	2	730	730	11.473	3.160	-	34	3.194		
quota %	-		26%						58%					16%
Quota %/ Totale Italia	15%	13%	13%	16%	0%	4%	6%	12%	20%	-	2%	18%		

Fonte: nostre elaborazioni su dati OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

Qualificare l'offerta di ricettività nautica nella destinazione, considerando semplicemente le infrastrutture portuali e la numerosità dei posti barca non è sufficiente, è necessario tenere conto di altri fattori, come la presenza di determinati servizi e l'accessibilità relativa alle dimensioni delle imbarcazioni che l'infrastruttura portuale è in grado di accogliere. In un porto turistico, sia di tipo stanziale che di transito, dovrebbero essere garantiti una serie di servizi come assistenza per l'attracco, l'acqua, l'elettricità (luce), rifornimento carburante, vigilanza, informazioni turistiche, servizi igienici, parcheggio, alloggio, ritiro rifiuti.

L'accessibilità dell'infrastruttura portuale oltre ad essere condizionata dai fattori tradizionali,

come strade, aeroporti, etc., è infatti condizionata dalla dimensione dei suoi posti barca e dal pescaggio massimo¹² presente nel suo specchio acqueo. Nella tabella sotto si evidenzia la capacità delle infrastrutture portuali per l'accoglienza di imbarcazioni *superyacht* in Italia e in Sardegna. Dall'osservazione dei dati riportati nella tabella 7 emerge come la Sardegna rispetto al totale Italia, a livello infrastrutturale sia presente una vocazione lievemente superiore per l'accoglienza delle imbarcazioni *superyacht*. Nei marina la differenza nella quota percentuale per la capacità di accoglienza di imbarcazioni > a 24 metri, tra la Sardegna (83%) e il totale Italia (75%) è pari a 8 punti percentuali.

Tabella 7 – La capacità di accoglienza nelle infrastrutture portuali per le imbarcazioni *superyacht*: Totale Italia e Sardegna. Anno 2012.

La capacità di accoglienza nelle infrastrutture portuali per le imbarcazioni > 24 metri: Totale Italia e Sardegna											
Anno 2012											
		Numero infrastrutture	Porti Turistici	Porti polifunzionali					Punti di ormeggio		
			Marina	Porto	Porto Industriale commerciale	Porto Canale	Darsena	Totale Porti Polifunzionali	Approdo	Rada	Totale Punti di ormeggio
Totale Italia	Totali	546	77	231	16	38	67	352	106	8	117
	capacità accoglienza > 24m	233	58	102	4	9	14	129	43	3	46
	quota % capacità accoglienza > 24m	43%	75%	44%	25%	24%	21%	37%	41%	38%	39%
Sardegna	Totali	80	12	35	1	2	4	42	25	1	26
	capacità accoglienza > 24m	44	10	18	-	2	3	23	10	1	11
	quota % capacità accoglienza > 24m	55%	83%	51%	-	100%	75%	55%	40%	100%	42%
	Quota % capacità accoglienza > 24m/ Totale Italia	19%	17%	18%	-	22%	21%	18%	23%	33%	24%

Fonte: nostre elaborazioni su dati OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

A caratterizzare l'offerta ricettiva nautica della Sardegna, si aggiungono cinque aeree marine¹³ protette, un parco marino nazionale¹⁴ ed un parco marino internazionale¹⁵.

¹² In relazione alla dimensione dell'imbarcazione e della tipologia di propulsione il pescaggio necessario per il suo ormeggio è differente, per esempio le imbarcazioni a vela di 15 metri hanno un pescaggio superiore rispetto a una barca a motore delle stesse dimensioni.

¹³ Capo Carbonara – Villasimius; Capo Caccia – Isola Piana; Penisola del Sinis – Isola di Mal di Ventre; Tavolara – Punta Coda Cavallo; Isola dell'Asinara.

¹⁴ Parco Nazionale dell'Arcipelago di La Maddalena, istituito con DPR del 17 maggio 1996.

¹⁵ Parco internazionale marino Bocche di Bonifacio.

1.2.3 L'ANALISI DELLA DOMANDA

I transiti delle imbarcazioni nei porti turistici rappresentano la *proxy* più utilizzata per la stima della domanda di turismo nautico, tuttavia questi dati non sono sempre disponibili e non sono raccolti sistematicamente da nessun ente territoriale. Il turismo nautico infatti, rientra tra le forme di turismo non osservato (Parroco, 2005).

Le principali variabili che influiscono sulla domanda del turismo nautico sono: la domanda di posti barca; la tipologia del posto barca, la numerosità del parco nautico; le caratteristiche dell'imbarcazione (dimensioni, tipo di propulsione, bandiera, proprietario dell'imbarcazione), il numero di patenti nautiche, le scuole di vela.

La domanda di posti barca può essere segmentata in diversi modi¹⁶, una delle distinzioni più utilizzate per individuare il turismo nautico è quella tra la domanda stanziale e la domanda di posti barca in transito.

La **domanda stanziale** è connessa alla necessità di ormeggiare l'imbarcazione per più di un mese nello stessa infrastruttura portuale e che a sua volta potrebbe essere articolata nel seguente modo:

- a) domanda stanziale residente: rappresentata dagli utenti residenti stabilmente entro un raggio breve dall'approdo (per esempio inferiore ai 50 Km), i quali lasciano in servizio la propria imbarcazione per tutto l'anno o per buona parte di esso;
- b) domanda stanziale non residente interna: a questa categoria appartengono gli utenti residenti in località comprese tra 50 e 250 Km dall'approdo prescelto, i quali utilizzano la propria imbarcazione con continuità durante l'anno (in questo tipo di domanda influisce l'accessibilità stradale e nautica alle strutture portuali e il livello di servizi che esse offrono).
- c) domanda stanziale non residente esterna: questo segmento della domanda è formato da quegli utenti, italiani o esteri che distano dal porto per più di 250 Km dalla costa. Questi utenti pur lasciando la loro imbarcazione per tutto l'anno in porto, ne usufruiscono per periodi limitati, Natale, Pasqua, ferie estive e qualche fine settimana. Come per la domanda stanziale non residente interna, anche in questo tipo di domanda influisce l'accessibilità stradale e nautica alle strutture portuali, il livello di servizi che esse offrono e l'accessibilità aerea. Questo utente, da un certo punto di vista può essere meno interessante, in quanto egli

¹⁶ Cfr. Franco L., Marconi R. (2003), Porti turistici. Guida alla progettazione e costruzione dei marina, Maggioli Editore, Repubblica di San Marino, pag. 37

considera il porto come un “parcheggio custodito” per la propria imbarcazione, di conseguenza contribuisce in maniera saltuaria all’economia locale per i consumi turistici. Da un altro punto di vista, a seconda delle dimensioni dell’imbarcazione, presenta una capacità di generare reddito ed occupazione per il territorio attraverso l’industria nautica (cantieristica, riparazioni e manutenzioni, servizi generali, equipaggio, etc.);

d) domanda stagionale residente interna: sono gli stessi utenti della lettera a), i cittadini residenti tutto l’anno entro i 50 km dall’approdo, che varano l’imbarcazione nel periodo estivo, generalmente tra giugno e settembre, preferendo, nel corso dell’anno il rimessaggio a terra. Questa categoria è prevalentemente proprietaria di un imbarcazione di ridotte dimensioni facilmente carrellabili che non richiedono particolari interventi di manutenzione durante la stagione invernale;

e) domanda stagionale residente esterna e non residente: questo tipo di domanda è caratterizzata dai villeggianti, italiani e stranieri, che trascorrono periodi di vacanza prolungati in una località e che desiderano ormeggiare la propria imbarcazione in località limitrofe alla propria residenza temporanea. In questo caso, a seconda della dimensione, le imbarcazioni possono essere trasferite ogni anno via mare da una località all’altra, oppure se il luogo di villeggiatura è abituale (per esempio nel caso di proprietari di seconde case), sono varate nel periodo estivo e alate a fine stagione per essere rimesse a terra, al coperto o allo scoperto, in apposite aree limitrofe agli approdi.

La **domanda di transito** è connessa alla necessità di ormeggiare l’imbarcazione per periodi brevi, generalmente inferiori ad un mese e corrisponde alla domanda di turismo nautico. Si tratta di quella utenza che transita lungo le coste nel corso di trasferimenti o durante il periodo di crociera. Questo tipo di domanda è attratta sia dai servizi portuali (dotazioni tecnico-infrastrutturale, servizi di assistenza all’imbarcazione e alle persone, livelli tariffari), sia da fattori extra-portuali (attrattività della destinazione turistica).

Sia la domanda stanziale sia quella di transito, possono essere ulteriormente classificate per la lunghezza e per la modalità di propulsione dell’imbarcazione ormeggiata. Inoltre si possono operare ulteriori segmentazioni a seconda della: disponibilità dell’imbarcazione (armatoriale, charter, etc.); bandiera dell’imbarcazione; altri criteri di segmentazione tradizionali utilizzati frequentemente nelle ricerche di mercato, geografici, demografici, etc.

Purtroppo ad oggi in Italia, le informazioni a disposizione, non consentono di delineare le caratteristiche della domanda utilizzando la classificazione sopra. Per colmare questo *gap* di

conoscenza sarebbe necessario uno studio ad *hoc* in collaborazione con le società di gestione portuale oppure si potrebbe procedere con una rilevazione campionaria dal punto di vista della domanda. Per una determinata categoria di imbarcazioni si potrebbero utilizzare tecniche di rilevazione innovative come AIS (Automatic Identification System)¹⁷.

Dal momento che non sono presenti statistiche ufficiali sul movimento nei porti delle imbarcazioni da diporto e dei turisti nautici, per cercare di avere alcuni riferimenti sulla domanda, tra i dati ufficiali a disposizione possono essere considerate il numero di imbarcazioni iscritte nei registri navali ed il numero di patenti rilasciate dalle Capitanerie di Porto e dalla Motorizzazione Civile. Nella tabella 8, sono stati riportati i dati relativi al parco nautico immatricolato nei registri marittimi, per dimensione e propulsione dell'imbarcazione, in Italia e in Sardegna. Si evidenzia che la quota delle imbarcazioni immatricolate in Sardegna rappresenta il 5% del totale nazionale e questa quota diminuisce di 3 punti percentuali per i *superyacht*: in Sardegna nei registri marittimi, al 31.12.2012, è risultato immatricolato solo il 2% delle 250 imbarcazioni immatricolate in Italia.

Tabella 8 – Il parco nautico immatricolato nei registri marittimi per tipo di dimensione dell'imbarcazione e propulsione. Totale Italia e Sardegna. Anno 2012.

Il parco nautico immatricolato nei registri marittimi per tipo di dimensione dell'imbarcazione e propulsione												
Totale Italia e Sardegna - Anno 2012 (valori assoluti e composizioni percentuali)												
	Imbarcazioni totali	A vela (con o senza motore ausiliario)					A motore					Oltre i 24,00 m (Navi)
		Fino a 10,00 m	Da 10,01 a 12,00 m	Da 12,01 a 18,00 m	Da 18,01 a 24,00 m	Totale	Fino a 10,00 m	Da 10,01 a 12,00 m	Da 12,01 a 18,00 m	Da 18,01 a 24,00 m	Totale	
Totale Italia	104.738	3.086	9.002	6.986	1.194	20.268	25.654	14.332	13.832	2.402	84.220	250
quota %	100%	3%	9%	7%	1%	19%	24%	14%	13%	2%	80%	0,2%
Sardegna	4.950	112	369	372	29	882	2.034	928	943	158	4.063	5
quota %	100%	2%	7%	8%	1%	18%	41%	19%	19%	3%	82%	0,1%
Quota %/ Totale Italia	5%	4%	4%	5%	2%	4%	8%	6%	7%	7%	5%	2%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, Il diporto nautico in Italia, Anno 2012.

¹⁷ AIS è un sistema di identificazione automatica obbligatorio per imbarcazioni di una determinata stazza. Le informazioni fornite dalle apparecchiature AIS, quali l'identificazione del natante, la posizione, la rotta, la storia dell'itinerario, possono essere rilevate agevolmente tramite la piattaforma Maritime Traffic (www.maritimetraffic.com), creata e messa a disposizione liberamente dall'Università dell'Egeo.

Per quanto riguarda il numero di patenti nautiche totali, miste tra quelle rilasciate per la prima volta, rinnovate e sostituite, sia per quelle entro le 12 miglia sia per quelle oltre, nel totale Italia e in Sardegna, riportate nella Tabella 9, si evidenzia che nel periodo tra il 2006 e il 2012, in Italia sono state rilasciate mediamente, 65 mila patenti all'anno. In Sardegna, dove generalmente si rilasciano il 5% del numero delle patenti nautiche totali in Italia, nello stesso periodo (dal 2006 al 2012) mediamente sono state rilasciate 3 mila patenti nautiche all'anno.

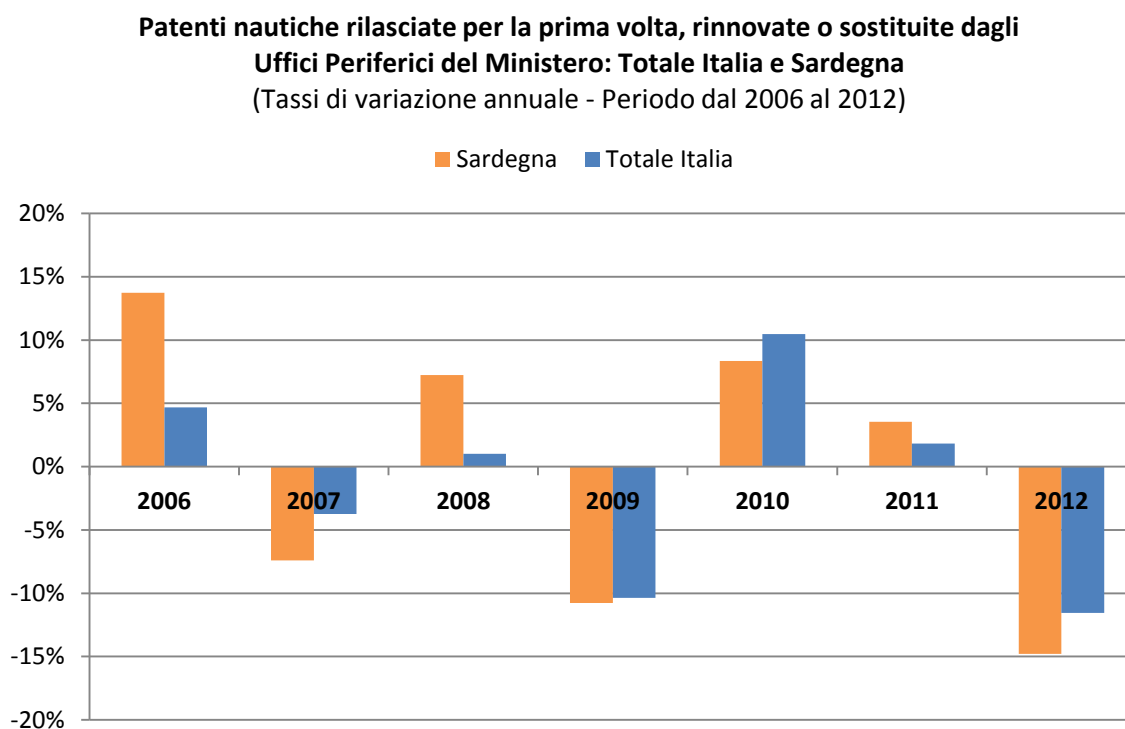
Tabella 9 - Evoluzione patenti nautiche, rilasciate per la prima volta, rinnovate e sostituite: Totale Italia e Sardegna. Periodo dal 2006 al 2012.

Evoluzione patenti nautiche, rilasciate per la prima volta, rinnovate e sostituite								
Totale Italia e Sardegna - Periodo dal 2006 al 2012								
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Totale Italia	n° patenti	69.247	66.666	67.335	60.350	66.661	67.877	60.045
	tasso di var. annuale %	5%	-4%	1%	-10%	10%	2%	-12%
Sardegna	n° patenti	3.373	3.123	3.349	2.988	3.237	3.352	2.856
	tasso di var. annuale %	14%	-7%	7%	-11%	8%	4%	-15%
	Quota %/ Totale Italia	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, Il diporto nautico in Italia, Anni dal 2006 al 2012.

Nel grafico 9, sono rappresentati i tassi di variazione annuale, nel periodo dal 2006 al 2009, relative al numero di patenti nautiche, rilasciate per la prima volta, rinnovate e sostituite nel totale Italia e in Sardegna. Come si può osservare nel grafico 9, la Sardegna rispetto al totale Italia presenta lo stesso segno di variazione con valori percentuali diversi, ad eccezione del 2009, dove i valori sono molto vicini: Sardegna 11% e Totale Italia 10%.

Grafico 9 - Patenti nautiche rilasciate per la prima volta, rinnovate o sostituite dagli Uffici Periferici del Ministero: Totale Italia e Sardegna (Tassi di variazione annuale).



Fonte: nostre elaborazioni su dati Ministero delle infrastrutture e dei Trasporti, Il diporto nautico in Italia, Anni dal 2006 al 2012.

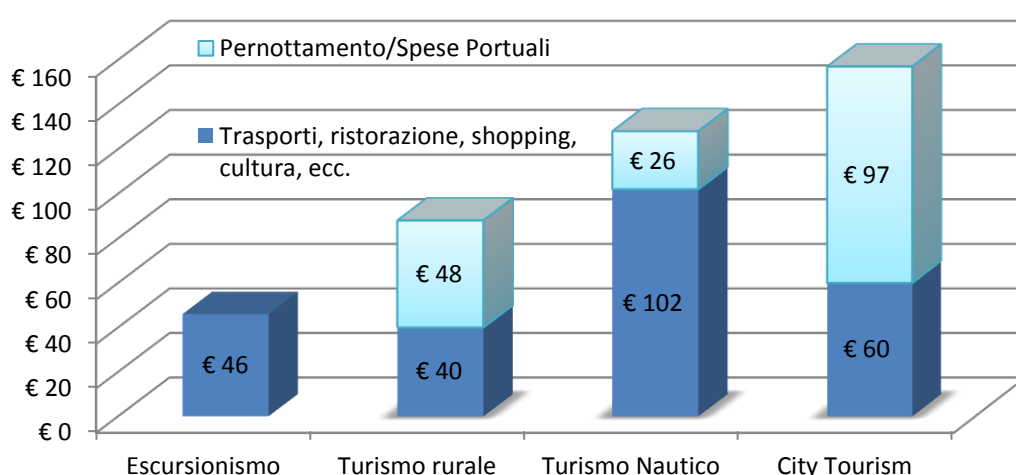
1.2.4 LE RICADUTE ECONOMICHE DEL TURISMO NAUTICO

Il diportismo nautico è un settore nevralgico dell'economia del mare, per il suo sviluppo entrano in gioco componenti diverse, territoriali, ambientali, turistiche e industriali. Le ricadute economiche del diportismo nautico coinvolgono diverse attività, dalla manutenzione delle imbarcazioni alla vendita di articoli per l'abbigliamento nautico, alla ristorazione, ai trasporti, alle escursioni. etc.

Valutare l'impatto economico e occupazionale della nautica da diporto è un'attività particolarmente complessa, a causa della varietà delle diverse imprese coinvolte direttamente e indirettamente, sia per la difficoltà di individuare le imprese che operano su diversi mercati e non esclusivamente nella nautica. Per esempio alcune imprese forniscono il loro output/servizi sia alla nautica da diporto che a quella mercantile e sia a quella commerciale (componenti, accessori, etc.). Il problema di stabilire gli esatti confini tra le

attività per i diportisti e quelle dei non diportisti, è già noto nelle scienze del turismo tra attività per i turisti e per i non turisti (Candela & Figini, 2010; Hara, 2008) , i criteri adottati nella contabilità nazionale non sono direttamente utilizzabili per la registrazione contabile e quantificazione del diportismo nautico e del turismo. La perimetrazione utilizzata attraverso l'individuazione di determinati codici Ateco, per quanto utile (Palmas, 2013), potrebbe essere non sufficiente per una corretta stima del fenomeno e piuttosto che l'approccio dal punto di vista dell'offerta, con tutti i suoi limiti, in alcuni studi si preferisce l'approccio dal punto di vista della domanda per la determinazione delle spesa turistica. Il metodo più utilizzato è quello della rilevazione diretta mediante le interviste ai turisti. L'Osservatorio Nautico Nazionale (ONN) dal 2009 attraverso le interviste dirette cerca di stimare quale sia la spesa del turismo nautico e conseguentemente le ricadute economiche sul territorio. Per il 2009, le stime dell' ONN, rappresentate nei tre grafici sotto (numero 10, 11 e 12), sono state elaborate sulla base dei risultati di una rilevazione campionaria sui diportisti in transito e stanziali nei porti liguri. Dallo scorso anno nell'indagine sono state apportate alcune modifiche metodologiche ed è stata estesa per un campione più ampio che interessa tutto il territorio nazionale. A causa delle differenze metodologiche utilizzate per la rilevazione della spesa del turismo nautico i dati delle indagini per i diversi anni non possono essere paragonate. A titolo indicativo nei grafici seguenti si riportano le stime del 2009, in quanto mettono in rilievo la rilevanza della spesa turistica media unitaria giornaliera del turista nautico.

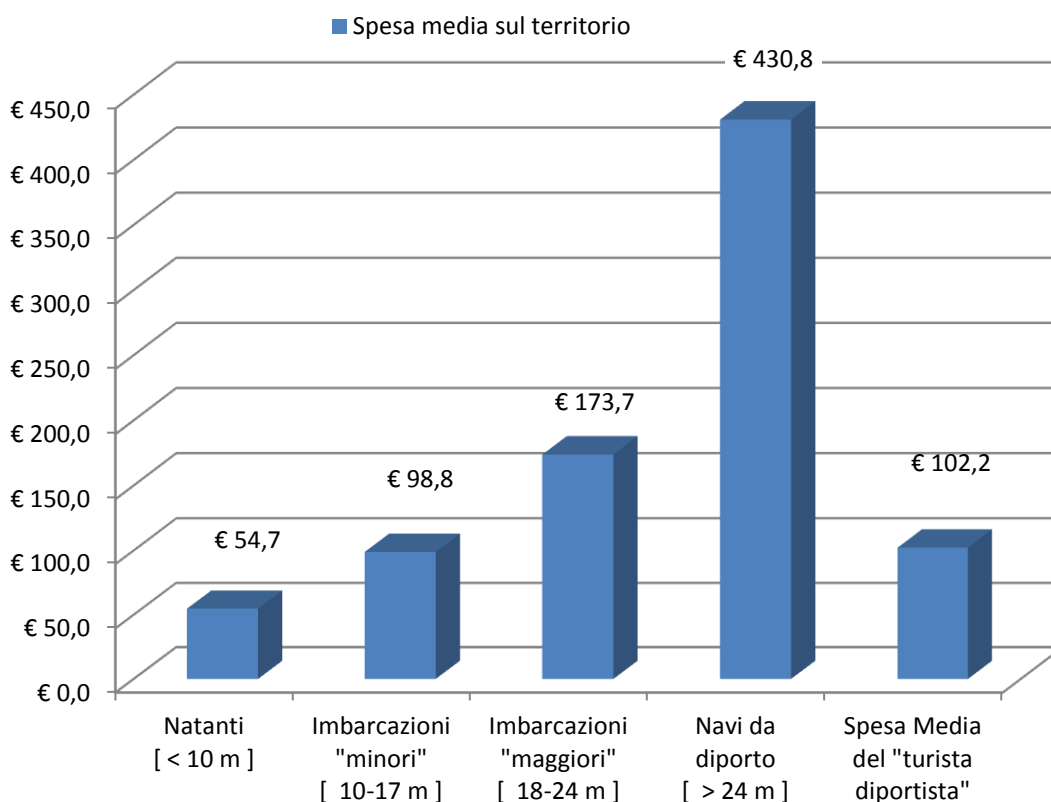
Grafico 10 - Spesa media unitaria giornaliera del turista nautico vs altre forme tradizionali di turismo. Anno 2009.



Fonte: OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE (2009), *Rapporto sul Turismo Nautico n° 1*, www.osservatorionautico.org.

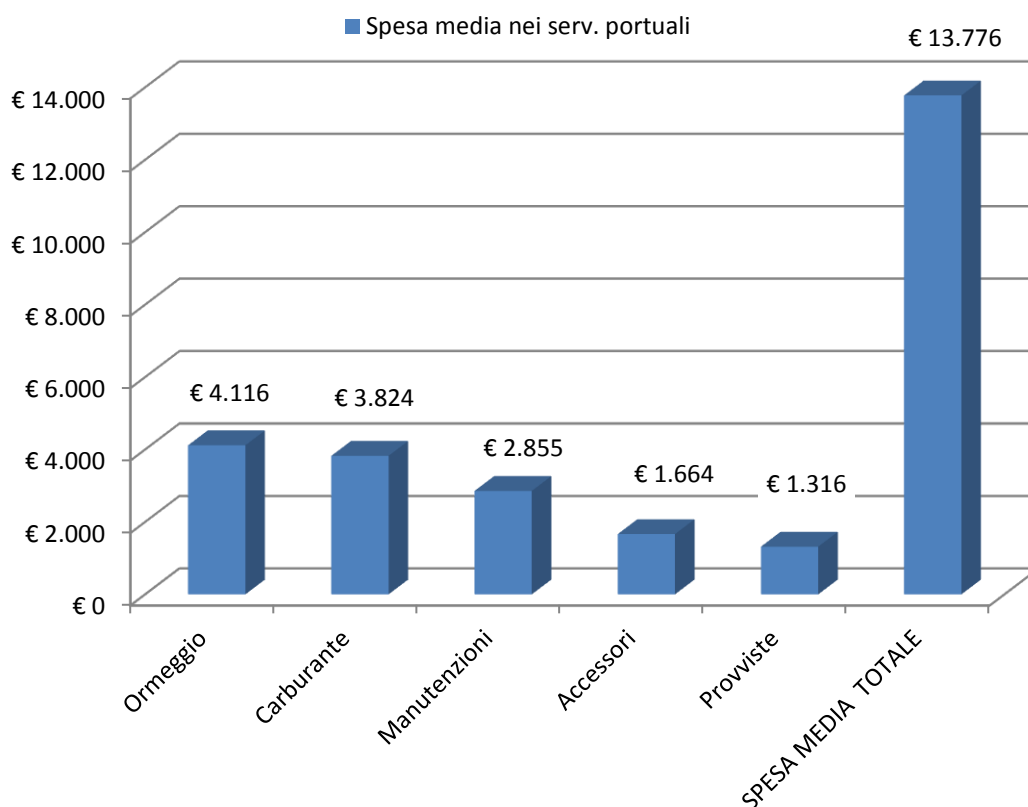
Nel grafico 10 si evidenzia la spesa turistica media unitaria giornaliera del turista nautico rispetto a quella dei turisti in altri segmenti di mercato, come il turismo rurale e il *city tourism* e l'escursionismo, distinta tra le spese di pernottamento (che nel turismo nautico equivalgono alle spese portuali per l'ormeggio dell'imbarcazione) e quelle per le attività di intrattenimento e svago (trasporti, shopping, ristorazione, visite culturali, etc.). La spesa media del turista nautico per l'intrattenimento e svago, che nel grafico 11 è indicata come spesa media sul territorio, si posiziona al secondo posto con 128 euro contro i 157 euro del *city tourism*. La spesa media unitaria giornaliera del turista nautico sul territorio da parte dei turisti /diportisti sale significativamente all'aumentare della classe di lunghezza dell'imbarcazione utilizza e come evidenziato nel grafico 11, per quelle superiori ai 24 metri, è pari a 430,8 euro. Le principali voci di spesa media sul territorio sono rappresentate dai servizi portuali (ormeggio), seguiti da quelle per bunkeraggio/rifornimento di carburante e dalle manutenzioni/riparazioni (grafico 12).

Grafico 11 - Spesa media unitaria giornaliera per tipologia di imbarcazione. Anno 2009.



Fonte: OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE (2009), *Rapporto sul Turismo Nautico n° 1*, www.osservatorionautico.org.

Grafico 12 - Spesa media unitaria giornaliera per tipologia di imbarcazione. Anno 2009



Fonte: OSSERVATORIO NAUTICO NAZIONALE (2009), *Rapporto sul Turismo Nautico n° 1*, www.osservatorionautico.org.

Le imbarcazioni in transito spendono per i soli servizi portuali in media 80 euro al giorno (46 i natanti, 230 le navi da diporto). La stima nel 2009 del costo medio annuale unitario per le diverse categorie di imbarcazioni, classificate per classe di lunghezza, per l'ormeggio e servizi annessi nei porti della Liguria è pari a 14.714 euro; tale cifra scende a 7.300 euro per i natanti e sale a oltre i 63.500 euro per i grandi yacht (ONN, 2009).

Si stima che la spesa annuale sul territorio per un'imbarcazione che resta ormeggiata per tutto l'anno corrisponde al 10% del valore dell'imbarcazione stessa.

CAPITOLO 2

COMPETITIVITA' DEL TURISMO E TURISMO NAUTICO

2.1 LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

2.1.1 INTRODUZIONE

Nel capitolo precedente, attraverso l'utilizzo di alcuni indicatori sono state evidenziate le principali caratteristiche del turismo nautico nazionale e la rilevanza per la Sardegna, oggetto di approfondimento del caso studio nel presente lavoro di ricerca. Come è già stato accennato, il turismo nautico in Sardegna è stato individuato in alcuni recenti piani di marketing regionale, come segmento strategico per lo sviluppo socio-economico dell'Isola, tuttavia in una destinazione la semplice individuazione del segmento turistico strategico su cui investire ed il possesso di determinate risorse e dotazioni infrastrutturali non genera automaticamente comportamenti integrati e coordinati che garantiscono la creazione di un prodotto turistico competitivo ed idoneo per soddisfare le esigenze del mercato. Per poter far percepire il proprio "prodotto destinazione" come un'esperienza unica al visitatore, deve esistere una reale capacità di generazione di comportamenti sistemici in grado di valorizzare le risorse esistenti e di attrarne altre dall'esterno, in modo da innescare circoli sinergici di generazione di valore (Cfr. Minguzzi & Presenza, 2010:4). Al fine di raggiungere un auspicato livello di competitività e garantire un adeguato bilanciamento tra costi e benefici, la capacità di trasformare la propria offerta territoriale valorizzandola, ristrutturandola, tematizzandola e specializzandola, deve essere accompagnata da un'analisi scrupolosa che possa individuare i numerosi fattori interni ed esterni e che "metta a fuoco" le priorità e le diverse categorie di soggetti interessati alla condivisione dell'obiettivo strategico per la predisposizione di un progetto e di comportamenti coerenti con il raggiungimento e la finalizzazione dello stesso. Per poter raggiungere un determinato grado di competitività in una destinazione turistica non si può mai prescindere dal perseguire lo sviluppo sostenibile e dall'analisi dei propri *competitors* su quello stesso specifico segmento.

Gli approfondimenti e le riflessioni sulla competitività delle destinazioni turistiche, sugli elementi che le caratterizzano, sulle dinamiche che ne segnano le positive evoluzioni, costituiscono da diversi anni il nucleo della letteratura nelle scienze del turismo. Prima di passare alla descrizione della parte operativa della ricerca, nei paragrafi successivi si esporranno i principali riferimenti teorici sul tema della competitività ed una breve panoramica sulle metodologie più utilizzate per la sua analisi e misurazione, che hanno guidato le riflessioni per la selezione della metodologia della ricerca più idonea ai fini degli obiettivi della presente ricerca. Alla fine del capitolo si riporta una breve rassegna dei contributi in tema di turismo nautico e competitività.

2.1.2 LA COMPETITIVITÀ E LE DESTINAZIONI TURISTICHE

Il fenomeno della globalizzazione ha accentuato la competizione tra imprese, regioni, nazioni e destinazioni, ed è sempre più frequente trovare il tema della competitività al centro dei dibattiti e dei programmi, nazionali ed internazionali, politici e scientifici. La parola “competitività” è apparentemente semplice e spesso nei diversi contesti si utilizza con molta superficialità e disinvoltura, la sua complessità emerge chiaramente solo nel momento in cui l’obiettivo sia quello di definirla, analizzarla e misurarla. Nella letteratura internazionale, il dibattito scientifico sul concetto della competitività non è recente, inizialmente è stato introdotto nelle scienze economiche con gli studi sul vantaggio competitivo di Adam Smith “*The Wealth of Nations*” nel lontano 1776, successivamente, nel 1817, con la teoria sul vantaggio comparativo di Ricardo (1817) e fino ad arrivare ai più recenti e popolarissimi contributi di Porter (1980, 1985, 1990) si sono alternati numerosi autori. Il punto d’accordo tra gli studiosi si riferisce al fatto che il concetto di competitività sia relativo e multidimensionale, mentre le maggiori critiche si riferiscono all’abuso e all’utilizzo improprio del concetto, alcuni evidenziano che la mutuazione dalla competitività delle imprese a quella delle nazioni non sia così semplice ed immediata (Krugman, 1994, 1996). Nonostante i numerosi contributi sul tema della competitività, ad oggi, non esiste una definizione univoca ed un metodo migliore di analisi e come per molti altri problemi di natura complessa sono possibili varie soluzioni.

Il problema di riuscire a definire la competitività si presenta anche per l'analisi della competitività nelle destinazioni turistiche. Nelle scienze del turismo i lavori di Porter (1980, 1985, 1990) continuano a rappresentare i principali punti di riferimento, egli sostiene che un adeguato livello di competitività sia anche il presupposto per la prosperità di una nazione, infatti definisce la competitività come *“la capacità di un Paese a perseguire uno sviluppo costante e sostenibile della propria economia, garantendo al tempo stesso un benessere crescente alla generalità dei suoi cittadini”*. La principale differenza dell'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni è rappresentata dalle caratteristiche dell'unità di analisi in quanto si preferisce utilizzare il concetto di destinazione (Bieger, 1998; Buhalis, 2000; Pike 2004; Wang & Pizam, 2011) a quello di nazione. La destinazione è un'area geografica che non necessariamente coincide con un confine amministrativo, può corrispondere ad un paese, un'isola, una città, un'area costiera, un'insieme di diverse aree geografiche, se si considera la prospettiva dal punto di vista della domanda, i suoi confini sono tracciati soggettivamente nella mente del turista, in base alle sue percezioni, la motivazione della vacanza, la distanza rispetto alla meta della vacanza, l'itinerario di viaggio, le esperienze, il background culturale, etc. Tutte le variabili elencate sono solo alcune di quelle che potrebbero incidere nella connotazione e nell'identificazione della destinazione da parte del turista (Cfr. Buhalis, 2000). La conformazione ed i confini di ogni singola destinazione variando in base alle diverse caratteristiche del turista possono dare origine ad un'ampia gamma di destinazioni tematiche (mare, montagna, città storiche, località per il turismo nautico, destinazioni artificiali come Disneyland, luoghi per ospitare convegni o pellegrinaggi) e prodotti turistici differenti. Nella letteratura scientifica, sulla definizione del concetto di destinazione turistica e sulle sue diverse forme di governo si è sviluppato un ampio dibattito, sia in ambito nazionale che internazionale (Bieger, 1998; Caroli, 2006; Cooper *et. al.*, 2008; D'Elia, 2007; Davidson & Maitland, 1997; Della Corte, 2000; Della Corte & Ruisi, 2012; Ejarque, 2003; Franch, 2002; Laws, 1995; Martini, 2005; Morrison, 2013; Papatheodorou, 2006; Presenza, 2008; Ruisi, 2004; Sainaghi, 2004; Tamma, 2002; Triunfo, 2008; Ziltner, 1999). Il denominatore comune che lega i diversi contributi sulla definizione della destinazione è che essa sia un'amalgama di tante attività, prodotti turistici, relazioni, elementi eterogenei (elementi tangibili/intangibili, risorse naturali/artificiali, etc.). La complessità di riuscire a trovare una definizione univoca per la destinazione, risiede in un problema più a monte in quanto il prodotto turistico è complesso per definizione (Candela & Figini, 2010; Casarin, 1996; D'Elia, 2007; Medlik e Middleton, 1973; Pastore *et. al.*, 2006; Smith, 1994). Il prodotto turistico è estremamente connesso alla destinazione in cui viene fruito, al contrario di altri prodotti non può essere esportato. Esso si caratterizza per la sua

deperibilità, intangibilità, inseparabilità, variabilità e trasversalità: la *deperibilità*, in quanto i prodotti/ servizi non possono essere immagazzinati; l'*intangibilità*, in quanto la sua qualità e la sua consistenza può essere verificata soltanto nel momento della sua fruizione; l'*inseparabilità*, cioè la simultaneità tra la produzione del servizio ed il suo consumo; la *variabilità* nella qualità dell'erogazione del servizio e la *trasversalità* dei diversi soggetti e dei settori produttivi coinvolti, estremamente eterogenei e differenziati. Il prodotto turistico può essere analizzato rispetto alla sua *eterogeneità*, lista di merci diverse che lo compongono (molteplicità verticale del prodotto turistico), ed alla *pluralità*, la diversità delle liste che connotano varie forme di turismo (molteplicità orizzontale del prodotto turistico). I soggetti coinvolti nel processo produttivo, sia pubblici che privati, sono vari e numerosi, alcuni di essi possono destinare i propri *output* produttivi sia al turismo, sia ad altri comparti e spesso questa frammentarietà e specializzazione per settori economici diversi, può creare problemi di coordinamento e di gestione degli spazi turistici. In alcuni casi si verificano conflitti che vanificano tutti gli sforzi posti in essere per il raggiungimento della competitività nella destinazione. Dalla letteratura per la definizione del prodotto turistico (Candela & Figini, 2010; Casarin, 1996; D'Elia, 2007; Medlik e Middleton, 1973; Pastore *et. al*, 2006; Smith, 1994), ai fini della presente ricerca si richiama la seguente:

“il prodotto turistico è un complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, frutto dell’operare di soggetti diversi che per avere una capacità di attrazione sul mercato, deve essere governato in un ottica sistemica, mediante soluzioni organizzative e politiche di marketing adeguate” (Pastore *et. al*, 2006)

Poichè la destinazione è un' amalgama di diversi elementi e prodotti turistici è naturale che la sua complessità sia ulteriormente amplificata, e nonostante siano differenti l'una dall'altra, in esse è possibile riconoscere alcune caratteristiche comuni (Cfr. Candela & Figini, 2010, p.79):

- *Tutte le destinazioni turistiche hanno un valore.* Una destinazione deve essere considerata interessante e meritevole della spesa, in termini di costo monetario e del tempo necessario per visitarla. Questo significa che, mentre sono disponibili nuove opportunità e nascono nuove destinazioni, c'è sempre la minaccia che altre destinazioni anche le più affermate, possano declinare.
- *Tutte le destinazioni turistiche sono deteriorabili.* Ogni destinazione non può accogliere un numero di turisti all'infinito nello stesso istante, e poiché il turismo si consuma là dove si produce oltre una certa soglia di presenze la sua qualità può essere

compromessa. Le destinazioni sono vulnerabili alla pressione turistica (concetto di *carring capacity*).

- *Tutte le destinazioni turistiche non sono utilizzate solo a scopi turistici.* Le strutture della destinazione servono anche ai residenti e lavoratori, oltre che agli escursionisti e i turisti. Per esempio il turismo balneare convive con altri usi del mare, come la pesca, la navigazione e il turismo nautico; il turismo rurale convive con altre utilizzazioni della campagna, quali l'agricoltura e la silvicoltura, Cosicchè, in alcune destinazioni, il turismo può essere un elemento di conflitto e di antagonismo fra ospiti e popolazione locale, fra imprese nell'utilizzo di una infrastruttura pubblica o di una risorsa naturale.
- Infine, affinché *l'amalgama della destinazione abbia successo*, tutte le sue componenti devono essere in sintonia a livello qualitativo.

Nelle diverse definizioni del prodotto turistico e in quelle della destinazione turistica si cerca di analizzare classificare i vari elementi che compongono il “*prodotto destinazione*” ed in un certo senso questo rappresenta uno degli *step* preliminari per l'analisi della competitività nelle destinazioni. La competitività in una destinazione, infatti è condizionata dall'interazione di numerosi fattori (tangibili e intangibili, naturali ed artificiali) e da diversi soggetti che consapevolmente o inconsapevolmente concorrono a definire l'unicità e l'inimitabilità che caratterizza il “*prodotto destinazione*”. Se nelle imprese che producono i singoli prodotti turistici, i comportamenti orientati alla responsabilità sociale sono un'opzione (Kalish, 2002; Manente & Minghetti, 2010; Miller, 2001), nella destinazione che si caratterizza maggiormente per la presenza dei beni pubblici e la gestione delle risorse non riproducibili con caratteri di non divisibilità e non esclusività (risorse naturali o artificiali come i beni culturali, i beni artistici, i parchi naturali ecc.), devono essere un *must*.

Nella letteratura internazionale negli ultimi vent'anni per l'analisi della competitività nelle destinazioni turistiche sono stati proposti diversi modelli concettuali (D'Hartserre, 2000; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton 2004, 2005; Goorochurn & Sugiyarto, 2005; Hassan, 2000; Heath, 2002; Huybers & Bennett, 2003; Kozac, 1999; Kozak & Baloglu, 2011; Ritchie & Crouch, 1999, 2000, 2003) ed indicatori specifici per la sua misurazione (indicatori dell'OECD: Dupeyras & MacCallum, 2013; TPCI, World Economic Forum, 2013). Gli importanti apporti forniti, da Ritchie e Crouch (1999, 2000, 2003), su queste tematiche hanno stimolato una ricca proliferazione di contributi di studio ed approfondimento da parte di numerosi autori. Una parte di essi si è particolarmente concentrata sull'analisi della competitività del

turismo in una specifica destinazione, un'altra parte sui fattori strategici in grado di influenzare le *performance* della destinazione, alcuni si sono concentrati sulla competitività di un segmento turistico specifico.

Nella Tabella 10, sono stati sintetizzati e classificati i principali contributi presenti nella letteratura internazionale. Lo stesso Crouch (2012) recentemente in un unico testo ha raccolto 68 articoli pubblicati nel periodo tra il 1985 e il 2011 sul tema della competitività nelle destinazioni turistiche.

Tabella 10 – Competitività nelle destinazioni turistiche: classificazione dei principali contributi nella letteratura internazionale.

COMPETITIVITA' NELLE DESTINAZIONI TURISTICHE: I PRINCIPALI CONTRIBUTI NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALI
<i>Focus su una specifica destinazione:</i>
Asia-Pacific (Enright & Newton 2005), Australia (Dwyer <i>et. al.</i> , 2003), Brazil (Barbosa <i>et al.</i> , 2010), Cambodia (Chen, 2008), Canadian ski resorts (Hudson <i>et al.</i> , 2004), Caribbean Area, (De Keyser & Vanhove, 1994), Cuba (Miller <i>et al.</i> , 2008), European cities (Mazanec, 1995), Hong Kong (Enright & Newton, 2004), Jamaica (Harriott, 2009), Japan and Taiwan (Lee & King, 2010), Las Vegas (Chon & Mayer, 1995), Foxwoods casino resort (D’Hautesserre 2000), Malta (Mangion, 2011), Mediterranean resorts (Papatheodorou, 2002), Puerto Rico (Croes & Riveira, 2010) Serbia (Armenski <i>et al.</i> , 2011), Slovenia (Gomezelj & Mihalic, 2008), South Africa (Kim <i>et al.</i> , 2000; Heath, 2002), South Australia (Faulkner <i>et al.</i> , 1999), South Korea and Australia (Kim <i>et al.</i> 2001; Kim & Dwyer, 2003), Southeast Asia (Pearce, 1997), Southern Italian regions (Cracolici & Nijkamp, 2009), Spain and Turkey (Kozak 2003; Kozak & Rimmington 1999), Taiwan (Lee & King, 2009, 2010), United States (Ahmed & Krohn, 1990), Zimbabwe (Vengesayi, 2005);
<i>Focus sui fattori strategici in grado di influenzare le performance della destinazione</i>
competitiveness and tourism (Hong, 2008), destination management systems (Baker <i>et. al.</i> , 1996), cost competitiveness of international destinations/cost of packaged tours (Azzoni & Menezes, 2009), destination marketing (Buhalis, 2000), destination positioning (Chacko, 1998), district firms (D’Angella & Sainaghi, 2004), environment (Hassan, 2000; Mihalic, 2000), image of the destination (Hsu <i>et al.</i> , 2004; Andrades-Caldito <i>et al.</i> , 2013), indicators of competitiveness (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005), information and communication technologies (Çetinkaya, 2009), market analysis (Raina <i>et. al.</i> , 2013), mobility and destination competitiveness (Oliveri <i>et al.</i> , 2012), nature-based tourism (Huybers & Bennett 2003), package tours (Taylor, 1995), price and quality (Mangion <i>et al.</i> , 2005), price competitiveness (Stevens, 1992; Dwyer <i>et. al.</i> , 2000, 2002; Falzon, 2012), quality management (Go & Govers, 2000), Small Island destinations (Craigwell, 2007; Croes, 2011), SME and Service quality (Jones & Haven-Tang, 2011), SME and Time (Valeri, 2011), strategic management (Jamal & Getz 1996; Soteriou & Roberts 1998), technology and tourism (Poon, 1993), tourism flows (Zhang, 2007);
<i>Focus sulla competitività di un segmento turistico specifico:</i>
Convention industry (Weber & Ladkin, 2003).; Health tourism (Schalber & Peters, 2012), Golf (Jorge & Monteiro, 2011), Special Events in Cultural Tourism (Carmichael, 2002). .

Fonte: nostre elaborazioni.

Nonostante questo esteso scenario d'impegno nella ricerca, ad oggi, non è stata ancora raggiunta una sintesi condivisa sui contenuti definatori del concetto, sul modello e sulla metodologia d'analisi. Come nel caso della competitività nelle scienze economiche, la competitività nelle destinazioni turistiche è descritta come un concetto relativo e multidimensionale:

- **relativo** in quanto la competitività implica sempre una logica comparativa (fare meglio di altri) “una destinazione è competitiva se è capace di generare e preservare nel tempo un’esperienza turistica superiore a quella offerta da altri territori”(Magliulo, 2009);
- **multidimensionale** poiché nella definizione della competitività di una destinazione contribuiscono numerosi elementi di natura diversa (quantitativi/qualitativi, tangibili/intangibili, etc.).

Il competere può essere inteso come in una gara sportiva: “continuare a correre” con l’obiettivo di arrivare primi al traguardo facendo costantemente attenzione di non farsi superare dagli avversari (concorrenti).

Nei diversi contributi per l’analisi della competitività nelle destinazioni turistiche, alcuni autori ripropongono le strategie e gli strumenti di successo (Morley, 2007) già utilizzati e consolidati per la competitività delle singole imprese (strategie di prezzo, *brand management*, *balance scorecard*, etc.). Tuttavia, anche nel turismo rimane valida l’osservazione di Krugman (1994, 1996) e coerentemente con il suo pensiero il passaggio nell’applicazione delle strategie e degli strumenti utilizzati dalle imprese a realtà più complesse come le destinazioni non è così semplice ed immediato, in quanto l’efficacia delle loro applicazioni potrebbero essere compromesse dalle specificità proprie dell’unità territoriale “destinazione” (variabilità, frammentarietà, gestione complessa della *governance*, etc.). Nella gestione della destinazione è necessario tenere presente che ogni singola impresa turistica (ristorante, albergo, società di gestione portuale, etc.) produce prodotti specifici (erogazione del pasto, pernottamento, ormeggio, etc.) che può controllare direttamente nelle diverse fasi produttive, mentre la destinazione turistica ha come *output* finale un prodotto turistico che è il frutto di un *mix* di più prodotti turistici che non può governare e controllare direttamente. A tal fine nei contesti territoriali dove operano svariati attori che controllano le risorse ed i servizi turistici, da diversi autori (Della Corte, 2009; Franch, 2002; Golinelli *et al.*, 2006; Martini, 2002; Tamma, 2002;) è stata evidenziata l’esigenza di dotarsi un soggetto *pivot* con funzioni *destination*

management che si faccia carico delle azioni di coordinamento indispensabili per garantire lo sviluppo sostenibile e la competitività della destinazione turistica.

Va tuttavia ancora osservato come, nonostante i diversi approcci di analisi, nei contenuti e nelle diverse definizioni sia sempre presente una convergenza sugli effetti che la competitività del turismo deve concorrere a produrre: “aumentare la qualità della vita dei residenti ed il loro reddito, nel presente e per le future generazioni”. Generalmente la capacità di rendere competitiva una destinazione è tradotta in termini di flussi turistici incrementali, aumento della spesa turistica, attrazione di nuovi capitali e complessivamente maggior benessere per i residenti. Con le locuzioni, nel presente e per le future generazioni si fa riferimento alla sostenibilità, infatti le varie definizioni incorporano ed interiorizzano gli elementi di contenuto del concetto di sostenibilità che è intesa nelle sue tre principali dimensioni, ambientale, economica e sociale (Bramwell & Lane, 1993; Butler, 1999; Hunter, 1997; Swarbrooke, 1999; WCED, 1987). Il contributo di Ritchie e Crouch (2003) enfatizza maggiormente la rilevanza della sostenibilità ai fini della competitività, che esplicita chiaramente sia nel titolo del suo modello “*Destination competitiveness and sustainability model*”, sia nella seguente frase:

“Competitiveness is illusory without sustainability. To be competitive, a destination’s development for tourism must be sustainable not just economically, and not just ecologically, but socially, culturally and politically as well” (Ritchie e Crouch, 2000, p.5).

Operativamente nella destinazione le strategie da utilizzare ai fini della competitività turistica possono essere costruite seguendo diversi percorsi. Un approccio che possa tenere conto di tutte le varie componenti e la complessità della destinazione è quello sistemico (Bertalanffy, 1971). Un sistema è un insieme di parti (elementi) interrelate (interagenti) tra loro in modo tale che il tutto (il sistema stesso), sia qualcosa di più della somma delle singole parti (elementi). La competitività di una destinazione, infatti, è il risultato di un’attività sistemica che sintetizza tutte le componenti territoriali in un coeso e coerente piano di sviluppo turistico capace di esprimere ed integrare i diversi interessi territoriali (Golinelli, 2002). Sono le destinazioni che assumono il ruolo di “soggetti competitivi” e solo in un secondo momento il confronto competitivo interessa le sue singole imprese (Sainaghi, 2008), le singole azioni delle componenti territoriali (imprese turistiche o enti istituzionalmente preposti alla promozione di singole aree) non sono sufficienti a competere nel mercato globale. L’approccio sistemico si basa su una visione complessiva ed integrata del problema dove i

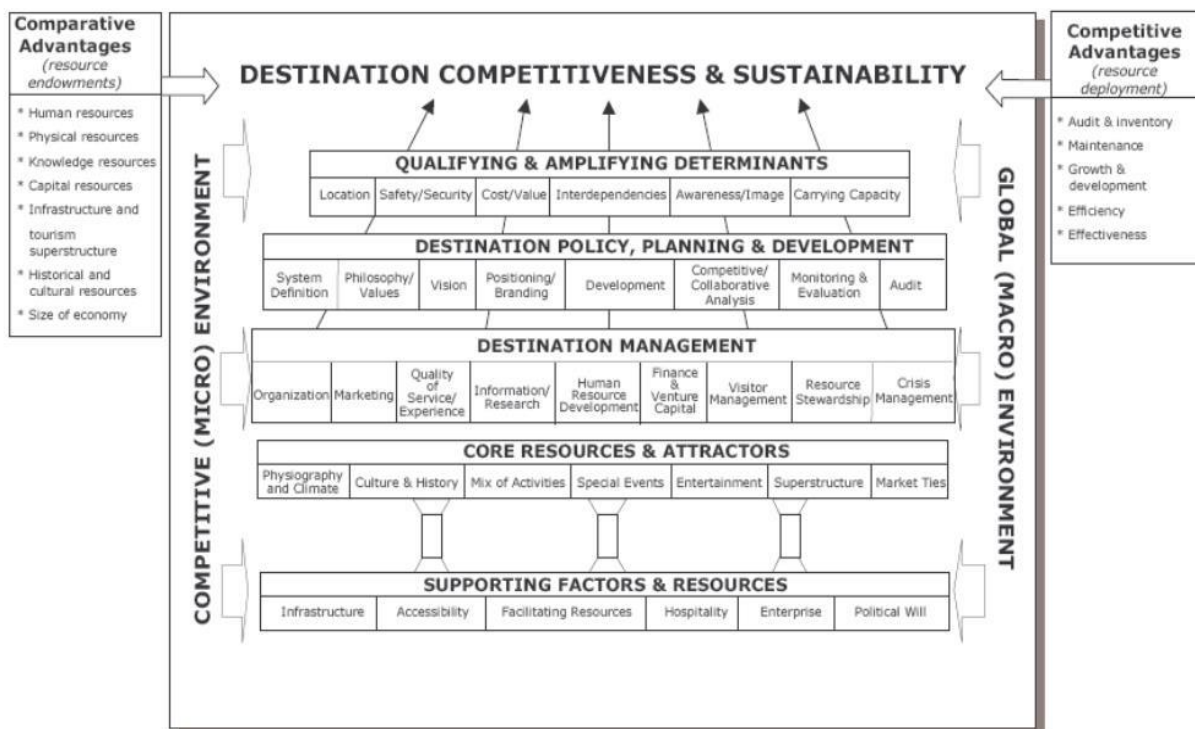
suoi elementi vengono prima scomposti ed analizzati singolarmente per poi essere nuovamente ricomposti ed analizzati complessivamente. Uno dei percorsi più utilizzati per l'analisi della competitività nelle destinazioni turistiche è proprio quello di individuare ed analizzare i singoli elementi che influiscono sulla competitività per poi poter selezionare quelli prioritari.

2.1.3 IL MODELLO DI RITCHIE E CROUCH

Il modello di Ritchie e Crouch, inizialmente è stato pubblicato nel 1993 e successivamente revisionato fino ad arrivare nella sua versione definitiva del 2003, rappresentata nella figura 4. Secondo i due studiosi una destinazione per avere successo deve essere attrattiva e capace di trasferire esperienze uniche nel tempo ai visitatori attuali e potenziali nello stesso modo o in maniera superiore a qualsiasi altra destinazione preservando le risorse naturali e garantendo un certo livello di benessere per i residenti e per le future generazioni (Cfr., Ritchie & Crouch, 1999, p.163). Essi definiscono la competitività della destinazione nel seguente modo: *“as 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 & Crouch, 2003, p.2).

In questa definizione sono sintetizzati i principali aspetti delle loro riflessioni e si evidenzia che il concetto di competitività sia inscindibilmente connesso con quello di sostenibilità. Per Ritchie & Crouch il perseguimento della competitività produce sia il miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse (naturali, ambientali, etc.), sia la preservazione delle risorse al fine di garantire continuità di lungo periodo nel processo produttivo. L'attenzione per la sostenibilità è fondamentale ai fini della competitività, essi sostengono che lo sviluppo in una destinazione deve essere sostenibile non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale, politico, culturale, ambientale e tecnologico. La competitività in una destinazione implica la prosperità di lungo periodo per i suoi residenti e non può essere raggiunta se mancano i presupposti della sostenibilità. Nella loro definizione Ritchie e Crouch enfatizzano, inoltre, gli impatti positivi che il turismo dovrebbe produrre per i suoi residenti e la rilevanza della componente esperienziale proposta nella teoria dell'economia delle esperienze (Pine & Gilmore, 1999) come elemento di attrattività per i potenziali visitatori della destinazione.

Figura 4 - Il modello concettuale per l'analisi della competitività di Ritchie e Crouch (R&C).



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

Il modello Ritchie e Crouch (d'ora in poi R&C) è molto articolato ed offre la possibilità di analizzare la competitività della destinazione attraverso un approccio sistemico (Bertalanffy, 1971). La competitività in una destinazione, infatti, è il risultato dell'interazione di diversi elementi che insieme concorrono a definire quelle condizioni di unicità ed inimitabilità indicate dalla teoria come presupposti del vantaggio competitivo (Cfr. Presenza, 2008, p.39) e non può essere calcolata come la risultante di una semplice sommatoria tra fattori. Nel modello R&C sono stati ripresi molti aspetti presenti nei principali contributi di Porter (1980, 1985, 1990), la competitività del turismo in una destinazione è condizionata da:

- vantaggi comparativi, determinati da un *set* di fattori endogeni, costituiti dalle risorse presenti all'interno della destinazione (per esempio, una destinazione può essere più competitiva di un'altra per il semplice fatto è che più ricca di risorse naturali ed attrazioni);
- vantaggi competitivi, determinati dall'abilità della destinazione nel saper utilizzare efficacemente ed efficientemente le proprie risorse nel lungo periodo (a parità di risorse endogene una destinazione potrà essere più competitiva dell'altra se saprà gestirle meglio oppure una destinazione con pochissime risorse endogene può essere più competitiva di un'altra ricca di risorse se possiede una capacità elevata nella gestione delle risorse).

Osservando il modello, i fattori che influenzano la competitività della destinazione sono condizionati da due forze: il macro-ambiente ed il micro-ambiente. Il macro-ambiente o

contesto globale include una serie di forze e circostanze (sviluppi politici, normativi e ambientali, demografici, culturali, naturali, tecnologici, ecologici etc.) che possono condizionare positivamente o negativamente il turismo di una destinazione. Su questi fattori i manager della destinazione non hanno molta influenza, tuttavia è indispensabile tenerne conto al fine di attuare le azioni appropriate e tempestive per fronteggiare i cambiamenti ed eventualmente coglierne le opportunità. Il micro-ambiente ha un'influenza più immediata e diretta nella destinazione, è composto da tutti gli *stakeholders* (fornitori, imprenditori, residenti, turisti, etc.) che concorrono alla creazione del prodotto turistico. In totale nel modello R&C gli elementi che influenzano la competitività della destinazione turistica sono 36 e sono stati raggruppati in 5 macro-gruppi:

I. Core resources and attractors - sono le risorse e gli attrattori primari che rendono attraente la destinazione. Essi comprendono 7 sub-fattori: eventi speciali, morfologia e clima, storia e cultura, mix di attività, intrattenimento, superstrutture turistiche e connessioni di mercato.

II. Supporting factors and resources - i fattori e le risorse di supporto comprendono gli elementi che supportano e forniscono il fondamento sul quale dovrebbe basarsi un'industria turistica di successo e sono sintetizzate in 6 sub-fattori: infrastrutture, accessibilità, risorse facilitanti (capitale umano ed assetto finanziario e di governo), ospitalità, capacità imprenditoriale, capacità politica.

III. Destination management – l'attività di gestione della destinazione comprende 9 sub – fattori: organizzazione, marketing, qualità dei servizi ed esperienze, attività di ricerca, gestione delle risorse umane, programmi finanziari a sostegno del turismo (incentivi fiscali e finanziari), visitor management, crisis management, consapevolezza e volontà di preservare le risorse ambientali.

IV. Destination policy, planning and development - le politiche della destinazione e le attività di pianificazione e sviluppo rappresentano la base di partenza per lo sviluppo delle strategie, comprendono 8 sub-fattori: definizione della destinazione e della sua identità, individuazione e condivisione dei valori e della filosofia, vision, posizionamento e branding, sviluppo, analisi cooperativa e competitiva, valutazione e monitoraggio, controllo.

V. Qualifying and amplifying determinants – i fattori qualificanti ed amplificanti includono (6 sub-fattori) la localizzazione, la sicurezza, il livello dei prezzi, le interdipendenze di mercato, la notorietà dell'immagine e la capacità di carico.

I due autori con il modello non hanno l'ambizione di misurare la competitività, sono consapevoli che ognuno dei loro 36 elementi potrebbe essere esplicitato da più variabili, sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta. Il problema che

evidenziano è che al momento nelle destinazioni turistiche non sono disponibili indicatori sufficienti ed omogenei per poter analizzare complessivamente la competitività nel modo in cui è stata definita nel loro modello e non si può procedere al confronto spaziale per stabilire quale delle destinazioni sia quella più competitiva (concetto di relatività). Tuttavia nelle ultime pagine del loro contributo (Ritchie & Crouch, 2003, pp. 257 – 264), per agevolare le attività di audit nella destinazione, per ognuno dei 36 elementi propongono una lista di variabili, circa 250, miste tra soggettive (*subjective consumer measures*) ed oggettive (*objective industry measures*).

Il modello di R&C è il modello di analisi più noto e citato a livello internazionale per lo studio della competitività nelle destinazioni turistiche ed è stato ripreso ed implementato nei modelli concettuali proposti da diversi autori (D'Hartserre, 2000; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton 2004, 2005; Goorochurn & Sugiyarto, 2005; Hassan, 2000; Heath, 2002; Kozak & Baloglu, 2011); Nella maggior parte dei contributi, si classificano i fattori che influiscono sulla competitività in maniera differente e si propongono alcune batterie di indicatori, generalmente selezionati da un gruppo di esperti oppure sulla base della letteratura, per la sua misurazione. Tra questi nel prossimo paragrafo sarà illustrato il modello integrato di Dwyer e Kim del 2003.

2.1.4 IL MODELLO INTEGRATO DI DWYER E KIM

Gli autori Dwyer e Kim (2003) riprendono la letteratura internazionale delle scienze economiche sul tema della competitività (Barney, 1991; Cho, 1998; Fagerberg, 1988; Porter, 1990; Prahalad & Hamel, 1990; etc.) ed i principali modelli concettuali proposti per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni e si soffermano prevalentemente in quello di R&C. Dwyer e Kim (d'ora in poi D&K) criticano i precedenti modelli sulla competitività delle destinazioni turistiche in quanto non forniscono un trattamento completo dei vari fattori che incidono sulla competitività della destinazione turistica e si propongono di superare tali limiti attraverso il modello denominato " modello integrato di competitività ". Nel loro lavoro riconoscono la rilevanza dei contributi di Ritchie e Crouch (1999, 2000, 2003), tuttavia osservano che il loro modello è carente sugli aspetti che riguardano le caratteristiche della domanda turistica e la definizione delle relazioni che intercorrono tra i diversi fattori che influiscono sulla competitività nelle destinazioni turistiche. Nel modello che hanno proposto, hanno infatti evidenziato la rilevanza delle condizioni della domanda come fattore

determinante per la competitività nelle destinazioni turistiche. Il modello integrato di D&K, sintetizzato nella figura 5 è strutturato nelle seguenti categorie di variabili o sezioni:

Risorse (o attrattori) rappresentano i principali fattori d'attrazione che determinano l'*appeal* della destinazione e si suddividono in:

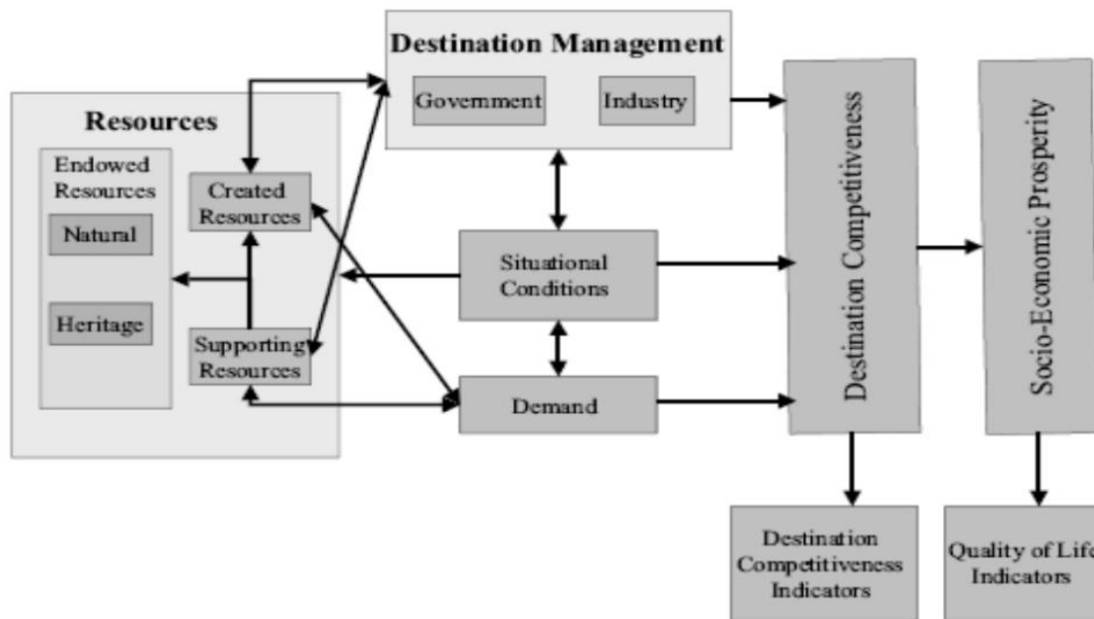
(1) risorse di dotazione (*endowed resources*) classificate tra naturali (montagne, laghi, spiagge, fiumi, clima, etc.) e culturali (cucina, artigianato, lingua, costumi, sistemi di credenze, etc.); (2) risorse costruite dall'uomo (*created resources*) che comprendono infrastrutture turistiche, gli eventi speciali, la gamma di attività disponibili nella destinazione, intrattenimento e shopping; (3) risorse fattori di supporto che comprendono infrastrutture generali, qualità del servizio, accessibilità della destinazione, ospitalità e connessioni di mercato.

Destination Management sono le attività che consentono di valorizzare le risorse (di dotazione, di supporto e artificiali) e di trasformare il loro potenziale in prodotti turistici. Nella loro descrizione del modello sottolineano la distinzione tra le attività di *Destination Management* (DM) intraprese dal settore pubblico e da quello privato. Questa categoria si scompone in cinque sub-attività: (1) le attività del DMO (coordinamento, comunicazione, monitoraggio e valutazione); (2) il marketing territoriale, (3) politiche, pianificazione e sviluppo della destinazione; (4) sviluppo delle risorse umane; (5) gestione ambientale.

Fattori condizionanti, generalmente sono rappresentate da fattori/forze tipicamente esogeni e non direttamente controllabili dai managers della destinazione e che possono compromettere la competitività della destinazione. Questa categoria comprende: (1) la localizzazione della destinazione; (2) il contesto competitivo della destinazione da un punto di vista micro (tendenze ed eventi che possono avere un impatto sulle imprese, la struttura e il *know how* delle imprese, la capacità imprenditoriale, le strategie adottate dalle imprese e dalle organizzazioni presenti nella destinazione); (3) l'ambiente globale da un punto di vista macro (il contesto politico e normativo, socioculturale, economico e tecnologico); (4) la sicurezza (livello di criminalità, attentati terroristici, etc.) ed il livello di salute ed igiene (epidemie); (5) il livello competitivo dei prezzi.

Caratteristiche della domanda, in questa categoria sono comprese le preferenze dei turisti, la notorietà della destinazione e la sua immagine. L'analisi di questi tre aspetti sono fondamentali per le attività del *destination management* per poter conoscere le tendenze del mercato, identificare i segmenti ed i mercati turistici, conoscere le caratteristiche della propria domanda e poter predisporre le strategie più adeguate per determinati *target* di riferimento.

Figura 5 – Competitività del turismo nella destinazione: il modello integrato di Dwyer e Kim (D&K).



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

Il modello di D&K è molto simile a quello di R&C, si differenzia per l'enfasi sull'importanza dell'inclusione delle variabili che esprimono le caratteristiche della domanda e la relazione di bidirezionalità tra alcuni fattori illustrati nella figura sopra. Inoltre nel loro contributo del 2003 includono esplicitamente un set di 83 indicatori misti tra oggettivi (*hard*) e soggettivi (*hard*) per agevolare e rendere direttamente applicabile il modello integrato. Tuttavia, anche loro, prima di esporre gli indicatori, in una piccola premessa, sostengono che non sia possibile stabilire un *set* di indicatori validi per ogni tempo ed ogni luogo (Dwyer & Kim, 2003, p.399). Per avere un confronto più diretto nelle due colonne della tabella 11, si riporta l'accostamento tra i principali fattori utilizzati nel modello di D&K e in quello di R&C.

Tabella 11 - Competitività del turismo nelle destinazioni: tabella di raffronto tra il modello Dwyer & Kim e Ritchie & Crouch.

Il modello Integrato di Dwyer & Kim	Il modello di Ritchie & Crouch
<p>Endowed Resources Natural Resources Cultural/Heritage Resources</p> <p>Created Resources Tourism infrastructure Special events Range of available activities Entertainment Shopping</p> <p>Supporting Factors & Resources General Infrastructure Quality of Service Accessibility of Destination Hospitality Market Ties</p> <p>Destination Management Destination Management Organisation • Coordination • Provision of information • Monitoring and evaluation Destination Marketing Management Destination Policy Planning, Development Human Resource Development Environmental Management</p> <p>Situational Conditions Destination Location Competitive (micro) Environment • Capabilities of Firms • Strategies of Firms • Industry Structure and Firm Rivalry Global (macro) Environment • political/legal/regulatory • economic • sociocultural • technological Security/ safety Price competitiveness</p> <p>Demand Conditions Tourist preferences Awareness of destination Destination image</p>	<p>Core Resources & Attractors Physiography and Climate Culture and History Market Ties Mix of Activities Special Events Entertainment Superstructure</p> <p>Supporting Factors & Resources Infrastructure Accessibility Facilitating Resources Hospitality Enterprise</p> <p>Destination Management Marketing Finance and Venture Capital Organisation Human Resource Development Information/Research Quality of Service Visitor Management Resource Stewardship</p> <p>Destination Policy, Planning, Development System definition Philosophy Vision Audit Positioning Development Competitive/collaborative analysis Monitoring & evaluation</p> <p>Competitive (micro) Environment</p> <p>Global (macro) Environment</p> <p>Qualifying & Amplifying Determinants Location Interdependencies Safety/security Awareness/image/brand Cost/value</p>

Fonte: Dwyer L., Kim C. (2003), Destination Competitiveness:

<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/DESTINATION%20COMPETITIVENESS%20A%20MODEL%20AND%20DETERMINANTS.PDF>

2.1.5 GLI INDICATORI PROPOSTI DALLE ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI

Nei modelli appena presentati è evidente la necessità dell' utilizzo degli indicatori per poter analizzare la competitività del turismo nelle destinazioni ed in entrambi, gli autori (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003) evidenziano la difficoltà di trovare gli indicatori più idonei e concordando sulla necessità di disporre di maggiori studi per migliorarli. Questa difficoltà, risiede nella complessità del concetto stesso di competitività, determinata dalla diversa natura degli elementi nella destinazione e dalla presenza di alcuni fattori qualitativi difficilmente osservabili e standardizzabili. La complessità di definire fenomeni complessi ed individuare gli indicatori più idonei per la loro interpretazione non è una caratteristica limitata al concetto della competitività del turismo nelle destinazioni, il problema è comune nella definizione di tanti altri concetti di natura complessa, come il benessere, la qualità della vita, la globalizzazione, la sostenibilità, etc. Un indicatore è uno strumento che valuta in maniera indiretta il livello di un fenomeno sociale complesso che non può essere misurato statisticamente in modo diretto, tramite la misura diretta di altri fenomeni che abbiano un alto contenuto semantico in comune col concetto che si vuole misurare (Del Vecchio, 1995 p. 54). Un indicatore composto è l'insieme di più indicatori semplici aggregati tra loro tramite diversi passaggi più o meno sofisticati (normalizzazione, aggregazione, etc.), per definire un concetto multi-dimensionale, in modo tale che risulti semplice sintetizzare e comparare una grande quantità di informazioni in tempi rapidi.. La necessità di avere informazioni sistematiche e sintetiche su determinati fenomeni ha contribuito alla diffusione dell'utilizzo di specifici indicatori ed è presente una fitta letteratura sulla loro classificazione (Del Vecchio, 1995; Maggino, 2005), le metodologie e le problematiche per la loro costruzione ed il loro utilizzo (Aiello & Attanasio, 2004; Booyesen, 2002; Curatolo, 1972; Jacobs *et al.*, 2004; Klugman *et al.*, 2011; Nardo *et al.*, 2005; Permanyer, 2012; Ravallion, 2011; Roodman, 2011; Saisana & Tarantola, 2002; Sharpe e Salzman, 2004) . La diffusione dell'utilizzo degli indicatori per la definizione di fenomeni complessi è ampiamente sostenuta da diverse organizzazioni internazionali (OECD, 2008; UNDP, 2007; World Bank, 2012): alcune propongono una "batteria" di indicatori, altre gli indicatori composti.

Per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni il World Economic Forum (WEF) dal 2007, all'interno del Tourism and Travel Competitiveness Report, pubblica annualmente un ranking sulle performance di diversi paesi attraverso l'utilizzo di un

indicatore composto, il Tourism and Travel Competitiveness Index (TTCI), mentre l'OECD (Dupeyras & MacCallum, 2013) recentemente ha proposto una “batteria” di indicatori.

Il Report del World Economic Forum analizza la competitività del settore dei viaggi e del turismo nelle economie nazionali su scala mondiale con l'obiettivo di stimolare la capacità degli Stati di promuovere e migliorare lo sviluppo dell'industria turistica. L'indice non si riferisce tanto alla misurazione dell'attrattività del Paese nei confronti dei potenziali turisti, quanto ai fattori e le politiche che incentivano lo sviluppo del settore a livello nazionale. Il rapporto del 2013 include un'analisi della classifica derivante dal Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI), calcolato per 140 nazioni, miste tra Paesi industrializzati ed economie emergenti. L'analisi è corredata da alcuni approfondimenti tematici, selezionati annualmente sulla base dei problemi più rilevanti, per esempio l'impatto del costo del petrolio sull'industria turistica e l'importanza dei prezzi come fattore di competitività. L'ultima parte del report contiene i profili dettagliati per ciascuno dei 140 Paesi valutati, ed i relativi valori per ogni indicatore elementare utilizzato per il calcolo dell'indicatore composto ai fini della determinazione del ranking finale. La struttura del TTCI (rappresentata nella figura 6), che riprende quella del Tourism Competitiveness Monitor (TCM) ed del modello di Gooroochurn e Sugiyarto (2005), si articola in tre macro-variabili: (1) il quadro normativo e regolamentare; (2) l'ambiente imprenditoriale e l'infrastruttura del turismo; (3) le risorse umane, culturali e naturali. Ciascun macro-variabile è articolata in ulteriori sub-dimensioni. Il quadro normativo e regolamentare (**regulatory framework**), comprende tutti gli elementi che sono connessi alle politiche nazionali (leggi e regolamenti, sostenibilità ambientale, sicurezza, livello di igiene e sanità, livello di priorità/rilevanza attribuita all'industria dei viaggi e delle vacanze. Il contesto imprenditoriale e le infrastrutture per il turismo (**business environment and infrastructure**), comprende l'ambiente imprenditoriale e le infrastrutture per il trasporto aereo, trasporto stradale, infrastrutture turistiche ed ICT, per finire considera la competitività dei prezzi dei prodotti turistici. Le risorse umane, culturali e naturali (**human, cultural and natural resources**) comprendono il capital umano, la vocazione della destinazione per il turismo, le risorse naturali, le risorse culturali.

Figura 6 - Competitività del turismo nelle destinazioni: la struttura del Travel & Tourism Competitive Index (TTCI).

Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)		
Subindex A: T&T regulatory framework	Subindex B: T&T business environment and infrastructure	Subindex C: T&T human, cultural and natural resources
Policy rules and regulations	Air transport infrastructure	Human resources
Environmental sustainability	Ground transport infrastructure	Affinity for Travel & Tourism
Safety and security	Tourism infrastructure	Natural resources
Health and hygiene	ICT infrastructure	Cultural resources
Prioritization of Travel & Tourism	Price competitiveness in the T&T industry	

Fonte: World Economic Forum

Per misurare le 14 dimensioni raggruppate nelle tre macro-variabili, si utilizzano diversi indicatori elementari, il TTCI del 2013 è stato calcolato attraverso 75 indicatori, mentre originariamente, nel 2007, erano 58. Gli indicatori elementari utilizzati hanno una diversa natura *hard* (oggettivi) oppure *soft* (soggettivi). I dati *hard* sono secondari e derivano dalle fonti statistiche ufficiali dei paesi analizzati e dalle banche dati di importanti organizzazioni mondiali, come UNWTO, IATA (International Air Transport Association), ICAO (International Civil Aviation Organization), WTTC (World Travel and Tourism Council), etc. I dati *soft*, integrano i dati *hard* e sono ottenuti tramite un'indagine annuale che coinvolge diversi esperti mondiali del settore, come i manager di grosse imprese internazionali del settore turistico o del trasporto come British Airways, Bombardier, Emirates, Netjets, Travelport, Carlson, SilverSea Cruises, etc.

Nel 2013 l'OECD (Dupeyras & MacCallum, 2013) sulla base di una loro indagine tra il 2011 e il 2012 che ha coinvolto i paesi membri, ha proposto una "batteria" di indicatori per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni. Nella pubblicazione dell'OECD non si fa nessun riferimento alla letteratura internazionale sul tema della competitività del turismo nelle destinazioni ed ai vari modelli concettuali, si riconosce semplicemente la presenza del TTCI e si propone un'ulteriore definizione:

“Tourism competitiveness for a destination is about the ability of the place to optimise its attractiveness for residents and non-residents, to deliver quality, innovative, and attractive (e.g. providing good value for money) tourism services to consumers and to gain market shares on the domestic and global market places, while ensuring that the available resources supporting tourism are used efficiently and in a sustainable way”. (Dupeyras & MacCallum, 2013, p.14).

La definizione sostanzialmente non si discosta da quelle già presenti nella letteratura, richiamate nelle pagine precedenti. Gli indicatori proposti sono di tre tipi: (1) Core indicators; (2) Supplementary indicators; (3) Future development indicators. La prima categoria è composta da 11 sub-categorie, mentre la seconda e la terza che sono considerati come indicatori addizionali ed opzionali sono 9. L’aspetto positivo del contributo dell’OECD è che per i paesi coinvolti offre diverse indicazioni operative, come per esempio la fonte ed il link da utilizzare per ottenere le statistiche nazionali ed internazionali. Nella tabella si riporta il dettaglio della composizione dei diversi indicatori.

In entrambi i casi (OECD e TTCI) gli indicatori rappresentano un valido strumento di supporto per l’analisi della competitività del turismo nelle destinazioni in cui confini coincidono con quelli nazionali, mentre non sono adatti per l’analisi di livelli territoriali differenti (regionali, comunali, locali, etc.) e per specifici segmenti turistici.

Tabella 12 – Competitività del turismo nelle destinazioni: la “batteria” degli indicatori proposti dall’OECD.

Core indicators	
Tourism performance and impacts	1 <i>Tourism Direct Gross Domestic Product</i> - A leading international measure of the tourism contribution to GDP
	2 <i>Inbound tourism revenues per visitor by source market</i> -A measure of the economic activity of visitors
	3 <i>Overnights in all types of accommodation</i> - A measure of tourism flows in accommodation
	4 <i>Exports of tourism services</i> -A measure showing the contribution of tourism to exports. Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism services
Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism services	5. <i>Labour productivity in tourism services</i> - A measure providing evidence of the productive potential of the tourism economy
	6. <i>Purchasing Power Parity (PPPs) and tourism prices</i> - A measure showing tourism price competitiveness using PPPs
	7. <i>Country entry visa requirements</i> - A measure of entry visa requirements including methods of visa issuance
Attractiveness of a destination	8. <i>Natural resources and biodiversity</i> - A measure of a country’s stock of natural assets
	9. <i>Cultural and creative resources</i> - A measure of a country’s cultural and creative attractions, activities and events
	10. <i>Visitor satisfaction</i> - A measure of demand side attractiveness value, based on current and future competitiveness Policy responses and economic opportunities
Policy responses and economic opportunities	11. <i>National Tourism Action Plan</i> - A measure indicating effectiveness in assisting to improve the competitiveness of tourism
Supplementary Indicators	
Tourism performance and impacts	<i>Market diversification and growth markets</i> - A measure to capture the broad basis of performance in several source markets. Countries with a wide range of source markets and a focus on growth markets would receive higher scores than countries with a narrow market dependency focus
Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism services	<i>Employment in tourism by age, education levels and type of contracts</i> - A measure that would assess ability to attract, retain and develop talent in the industry to enable improved competitiveness
	<i>Consumer Price Index for tourism</i> - A complementary measure to others such as PPPs
	<i>Air connectivity and inter-modality</i> - A measure of competitiveness revealed in air routes, flight time from main markets and passenger numbers
Attractiveness of a destination	<i>OECD Better Life Index</i> - A measure using a tourism focused version of the index
Future Development Indicators	
Ability of a destination to deliver quality and competitive tourism	<i>Government budget appropriations for tourism</i> - A measure of national government tourism expenditure per capita
	<i>Company mortality rate</i> - A measure of the enterprise activity and business churn
Policy responses and economic opportunities	<i>Use of e-tourism and other innovative services</i> - An Index measure on innovation and use of social media in the tourism industry
	<i>Structure of tourism supply chains</i> - An Index measure of industry thickness, clusters and competitiveness, existing/potential

Fonte: Dupeyras A., MacCallum N. (2013), “Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”, *OECD Tourism Papers*, 2013/02, OECD Publishing, p.17.

2.1.6 LE METODOLOGIE UTILIZZATE PER L'ANALISI DELLA COMPETITIVITÀ NELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

Per analizzare e misurare la competitività turistica nelle destinazioni, come in tanti altri concetti socio-economici di natura complessa (qualità della vita, benessere, globalizzazione, etc.), sono presenti diversi modelli e metodologie. Tra quelli disponibili, non esiste un modello oppure una metodologia migliore da utilizzare, ognuno di essi è caratterizzato da punti di forza e di debolezza. La scelta dipende dalla destinazione e dal contesto da analizzare, generalmente per la loro applicazione è necessario qualche adattamento. Nelle due tabelle nella pagina successiva (tabella 13 e tabella 14) sono sintetizzati alcuni esempi sulle metodologie utilizzate in alcuni articoli sulla competitività del turismo nelle destinazioni. Una prima distinzione che consente di classificarli è relativa al tipo di campione utilizzato ed alla sua composizione. Generalmente si utilizzano campioni di convenienza con una numerosità variabile a seconda del tipo di approccio d'analisi utilizzato: dal punto di vista della domanda oppure dal punto di vista dell'offerta. Nel primo caso (punto di vista della domanda), il campione è composto da turisti o residenti della destinazione turistica e la numerosità campionaria generalmente è compresa tra 250 - 1.250 unità circa; nel secondo caso (punto di vista dell'offerta), generalmente il campione è più ristretto ed è composto da esperti del settore, la sua numerosità varia tra 15 – 200 unità circa. In coerenza con le caratteristiche della relatività e multidimensionalità del concetto, le metodologie più utilizzate sono quelle di statistica multivariata e generalmente i risultati finali sono presentati attraverso un *ranking* di priorità relative tra gli indicatori selezionati. La scelta della selezione del *set* di indicatori da utilizzare, non è sempre dettata dal tipo di modello teorico a cui si fa riferimento nella ricerca, spesso è molto soggettiva e non sempre è presente il percorso che ha portato ad escludere oppure a scegliere determinate categorie di indicatori.

Tabella 13 - Esempi delle metodologie utilizzate per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni (prima parte).

Es.	Autori/Organizzazione	Modello di competitività turistica utilizzato	Principale obiettivo della ricerca	Punto di vista di studio	Metodologia	Destinazione oggetto di studio
1	Dwyer <i>et al.</i> (2003)	Modello di D&K ed i suoi indicatori	Identificare i fattori chiave che influiscono sulla competitività della destinazione	Offerta turistica (database dell'industria turistica in Australia)	Factor analysis	Australia
2	Enright e Newton (2005)	Modello di R&C ed altri fattori di competitività individuati nella letteratura delle scienze aziendali	I fattori determinanti nelle destinazioni turistiche	Offerta turistica (esperti)	Tecnica ANOVA ed F-test scala Likert da 1 a 5) (Asia Pacific
3	Meng, 2006	Proprio (basato sulle percezioni dei turisti)	Relazione tra la qualità dell'esperienza turistica e la competitività della destinazione	Domanda Turisti	Canonical Correlation Analysis (CCA) e Structural Equation Modeling (SEM) analysis	Virginia
4	Hong (2008)	Modelli generali di business e competitività (Ricardian comparative advantages e Porterian competitive advantages)	L'analisi della competitività nel turismo	Offerta turistica (esperti)	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Taiwan
5	Gomezelj and Mihalic (2008)	Modello D&K	Identificare i punti di debolezza della Slovenia	Offerta turistica	Valutazione con la scala Likert da 1 a 5) – 85 indicatori	Slovenia
6	Lee & King (2008)	Mix di modelli R&C, D&K Enright and Newton	I fattori che influenzano la destinazione in una stagione specifica	Supply side /expert panel	Delphi technique	Taiwan
7	Cracolici & Nijkamp (2009)	Ritchie & Crouch, 2003	Efficienza della Destinazione	Offerta (dati secondari)	stochastic production function e data envelopment analysis (DEA)	Regioni del Sud Italia

Fonte: nostra elaborazione.

Tabella 14 - Esempi delle metodologie utilizzate per l'analisi della competitività del turismo nelle destinazioni (seconda parte).

Es.	Autori/Organizzazione	Modello di competitività turistica utilizzato	Principale obiettivo della ricerca	Punto di vista di studio	Metodologia	Destinazione oggetto di studio
8	Harriott (2009)	Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)	Identificare i drivers della competitività nell'industria turistica	Offerta (dati secondari)	Analisi econometrica	Jamaica
9	Lee and King (2010)	Non specificato	Analizzare l'attrattività	Offerta (panel di esperti)	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Giappone e Taiwan
10	Mangion (2011)	Non specificato	Implicazioni delle politiche di governo sulla competitività della destinazione	Offerta (panel di esperti)	Analisi econometrica: prezzi edonici - AIDS model	Malta
11	Jorge and Monteiro (2011)	Non specificato	Analisi della competitività del Golf	Domanda (campione di golfisti)	Tecniche di statistica multivariate: analisi fattoriale	Portogallo
12	Armenski et al. (2011)	Dwyer & Kim (2003)	Analisi della relazione tra la competitività e la qualità della gestione delle risorse	Offerta (stakeholders dell'industria turistica)	Valutazione degli indicatori di competitività con la scala Likert a 5 punti	Serbia
13	Crouch (2011)	Ritchie & Crouch, 2003	I fattori determinanti per la competitività	Offerta (panel di esperti)	AHP (Analytic Hierarchy Process)	Tutto il mondo
14	Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) - World Economic forum (2013)	Gooroochurn and Sugiyarto (2005)	Tenere sotto controllo la competitività dei viaggi e del turismo	Offerta Dati secondary integrati con una valutazione degli esperti	Tecniche di re-scaling	Tutto il mondo
15	Assaker et. al. (2013)	Non specificato	I fattori che influiscono sulla competitività	Offerta (dati secondari)	Partial Least Squares Modeling	154 paesi
16	Oh et al (2013)	Doppio Diamante Diamond (Cho & Moon, 1998; Cho, Moon, and Kim, 2008)	Individuare i fattori di importanza (i criteri) che influiscono nella competitività	Offerta (20 esperti)	AHP - Delphi	Worldwide

Fonte: nostra elaborazione.

Nella maggior parte delle ricerche in tema di competitività nelle destinazioni turistiche i soggetti coinvolti nell'analisi, sono chiamati genericamente *stakeholders*, anche se con questo termine non si intende sempre la stessa categoria, la principale distinzione riguarda quella tra gli *stakeholders* dal punto di vista della domanda (turisti) e quelli dal punto di vista dell'offerta (manager ed esponenti di imprese turistiche, enti pubblici ed organizzazioni per il turismo), raramente il concetto di *stakeholders* viene inteso nel suo senso originale: “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives*”(Freeman, 1984:46). Seguendo la definizione di base di Freeman (1994),

teoricamente si dovrebbero includere tutti i soggetti che potenzialmente potrebbero condizionare la buona riuscita di un progetto, di una decisione/strategia. Un loro coinvolgimento totale, comprensibilmente, non è sempre possibile ed opportuno, il processo di analisi potrebbe complicarsi troppo e rendere i costi superiori ai benefici.

Alcuni autori propongono diverse classificazioni per poterli individuare (Bryson, 2004):

- **primari e secondari** (Carroll, 1989; Clarkson, 1995; Freeman, 1984);
- **grado di potere** dell'organizzazione di influenzare e negoziare (Eden & Ackermann, 1998);
- **normativi, derivativi e non-stakeholders** (Phillips, 2003);
- **istituzionali** oppure gruppi organizzati rappresentati da un tecnico esperto (McGlashan & Williams, 2003; Dunham *et al.*, 2001).

A prescindere dalla modalità per la loro individuazione e selezione, in letteratura è ampiamente condivisa la necessità di coinvolgere gli *stakeholders* per la pianificazione e la gestione sostenibile della destinazione turistica (Aaa *et al.*, 2005; Alberts, 2007; Bornhorst *et al.*, 2010; Cooper *et al.*, 2009; D'Angella & Sainaghi, 2012; García-Melón *et al.*, 2012; Grimble & Wellard, 1997; Hemmati *et al.*, 2002; Mitchell & Reid, 2001; Mitchell, *et al.*, 1997; Reed, 1997; Sheehan & Ritchie, 2005; Tosun, 2006).

Chiaramente in base alla categoria degli *stakeholders* selezionata si corre il rischio di favorire gli interessi di una determinata categoria a svantaggio di quelle escluse. Un *trade-off* per superare questo problema è quello di coinvolgere gli esperti competenti nelle problematiche da risolvere. Beierle e Cayford (2002), evidenziano che l'esperienza e la conoscenza dei partecipanti rispetto all'oggetto d'analisi possono rendere più efficaci ed efficienti i processi decisionali inclusivi. Nel caso del turismo se nella categoria degli esperti includendo le figure chiave, rappresentati di diverse organizzazioni, managers delle imprese turistiche o della destinazione, ed altre figure chiave, attraverso le loro conoscenze si possono avere informazioni per gli aspetti sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta. Il coinvolgimento limitato agli *stakeholders* individuati nella categoria dei turisti,

ai fini dell'individuazione degli elementi che influiscono sulla competitività non è idonea, in quanto i turisti non possiedono tutte le conoscenze per valutare gli elementi che influiscono sulla competitività, soprattutto per quelli di natura manageriale. La conoscenza e l'analisi delle percezioni dei turisti sono certamente informazioni fondamentali e rilevanti per gli aspetti connessi all'attrattività della destinazione turistica che andrebbe inclusa nell'analisi della competitività.

2.2 TURISMO NAUTICO E COMPETITIVITA' DELLA DESTINAZIONE

2.2.1 I MERCATI TURISTICI E LA COMPETITIVITÀ

Una destinazione turistica non è competitiva in astratto, può essere definita tale solo rispetto ad altre destinazioni concorrenti ed in periodi di tempo determinati. I mercati non sono statici ed inoltre le motivazioni che guidano le scelte delle destinazioni turistiche sono differenti durante l'arco dell'anno. Una destinazione turistica, può non essere particolarmente competitiva nel mercato turistico globale, ma può presentare caratteristiche specifiche ed essere la migliore rispetto alle altre per determinati segmenti turistici e periodo dell'anno. Per poter essere competitiva, la destinazione deve essere consapevole delle proprie caratteristiche e potenzialità in modo da ottimizzare le risorse indirizzandole verso i segmenti turistici potenzialmente più propensi a visitarla. La destinazione sprecherebbe risorse inutili cercando di attrarre ogni singolo viaggiatore e per impiegarle efficientemente dovrebbe adottare un approccio selettivo verso il mercato, individuando e definendo i propri target di riferimento (Cfr., Kotler *et al*, 2007, p.351). A tal fine è indispensabile la segmentazione del mercato utilizzando criteri differenti (Cohen, 1984; Dolnicar, 2004; 2008; Kotler *et al*, 2007; Plog, 1974) per individuare il target turistico "naturale", più affine alla vocazione territoriale della destinazione. Tuttavia questo non è sufficiente a determinarne automaticamente la competitività della destinazione in quello specifico segmento, rappresenta solo un primo passo. Al fine di raggiungere un auspicato livello di competitività è necessario che la destinazione ponga in essere tutta una serie di azioni che possano consentirle di conoscere i numerosi fattori interni ed esterni ad essa, in modo da poter predisporre la strategia più adeguata per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

2.2.2 UNA PANORAMICA SULLA LETTERATURA SUL TEMA DEL TURISMO NAUTICO

La variabile discriminante che consente di individuare il segmento del turismo nautico, è l'utilizzo dell'imbarcazione da diporto da parte dei turisti durante il periodo della loro vacanza e nel primo capitolo sono stati già introdotti i concetti per definire il fenomeno, le sue caratteristiche e le potenzialità. In questi paragrafi si presenta una breve ricognizione della letteratura individuata per questo tema.

Nelle pagine precedenti è stato già evidenziato che per il turismo nautico gli studi e le statistiche ufficiali non sono sufficienti per stimare il fenomeno, soprattutto a livello nazionale (Ruggeri, 2003, 2007; Mendola e Ruggeri, 2004; Benevolo, 2010, 2011), dove i punti di riferimento sono rappresentati dall'Osservatorio Nautico Nazionale, L'Ucina ed il Ministero delle Infrastrutture dei Trasporti. In alcuni paesi, come la Croazia l'ufficio di statistica mette a disposizione alcuni dati sui porti turistici¹⁸, sia sulla consistenza (numero posti barca, ampiezza dei posti barca, servizi, etc.), sia sui movimenti delle imbarcazioni da diporto (giorni di ormeggio, dimensione dell'imbarcazione, bandiera, etc.), inoltre periodicamente svolge un'indagine (dal punto di vista della domanda) per conoscere il comportamento e le preferenze del turista nautico.

A parte gli studi ad *hoc* prodotti dagli uffici di statistica negli Stati Uniti (Florida), Australia, Portogallo, nella letteratura internazionale non sono presenti moltissimi contributi e non si è creato un filone di ricerca. La maggior parte dei lavori sono stati pubblicati dagli autori:

- **croati** (Favro & Glamuzina, 2005; Favro & Saganić, 2006; Favro *et.al.*, 2008; Gracan *et al.*, 2011; Horak & Marušić, 2007; Horak *et al.*, 2006; Jugovic *et al.*, 2011; Kovačić & Favro, 2012; Kovačić & Dundović, 2009; Kovačić *et al.*, 2007, 2011; Luković, 2012, 2013; Mikačić V., 2002; Perko *et al.*, 2011; Weber & Mikačić, 1994).
- **greci** (Diakomihalis, 2007; Larson & Shaikh, 2004);
- **spagnoli** (Blanco & Pérez Labajos, 2009; Payeras *et al.*, 2011; Rivera M., 2010).

¹⁸ Croatian Bureau of Statistics (2009), *Nautical Tourism, Capacities and operation of nautical ports*, 2008

Nello studio delle ricerche sopra richiamate, gli approcci prevalente utilizzati sono stati quelli dal punto di vista dell'offerta e si sono concentrate prevalentemente ad evidenziare le dotazioni infrastrutturali nella destinazione, presenza di porti, posti barca, cantieri nautici, servizi di manutenzione, etc.

2.2.3 TURISMO NAUTICO E COMPETITIVITÀ

Con specifico riferimento alla competitività del turismo nelle destinazioni, è stato individuato il contributo di Luković (2012) e quello di un altro gruppo di ricercatori. (Horak *et al*, 2006)- Il primo (Luković 2012) dopo aver evidenziato il ruolo del turismo per lo sviluppo economico in ambito europeo, ha prospettato alcune ipotesi per la creazione di una strategia competitiva. Il secondo (Horak *et al*, 2006) riguarda più specificamente la Croazia (Competitiveness of Croatian Nautical Tourism), non si fa riferimento alla letteratura internazionale, ed evidenzia che nel Mediterraneo è presente una forte concentrazione della domanda di turismo nautico sempre più esigente e di come i manager della destinazione debbano affrontare tale sfida. Sono presenti alcuni input sull'esigenza di misurare la competitività del turismo nautico. Lo studio si focalizza sugli elementi che caratterizzano l'offerta, sulla competitività di prezzo e sulle percezioni dei turisti nautici.

Inoltre recentemente l'Osservatorio nautico ha prodotto un indicatore, il Nautical Quality Index (NaQI), giunto alla sua seconda edizione, per la misura della qualità nautica del territorio, o meglio la sua capacità di accogliere e sviluppare il turismo nautico. La qualità influisce sulla competitività, e il NaQI, rappresenta una parte della competitività della destinazione. L'indicatore, si articola in 6 dimensioni che raggruppano 18 indicatori totali a livello provinciale e nello studio sono incluse 62 province italiane (solo quelle che si affacciano sul mare), la sua struttura è rappresentata con maggiori informazioni di dettaglio nella Tabella 15. I dati sono aggregati con il metodo additivo, mentre le variabili vengono prima standardizzate, se di diversa unità di misura, e relativizzate attribuendo 100 alla destinazione con *performance* migliore.

Nella Tabella 16 è stato sintetizzato il posizionamento per la qualità della nautica in Sardegna attraverso il NaQI. Dalla lettura dei dati si osserva la diversa capacità di accogliere e sviluppare il turismo nautico nelle province: nella classifica totale del NaQI (prima colonna), si passa dalla Provincia di Olbia-Tempio (OT) che occupa la prima posizione, a quella del

Medio Campidano (VS) che occupa l'ultima.

Tabella 15 - La qualità della nautica: la struttura del Nautical Quality Index (NaQI).

Nautical Quality Index (NaQI)					
Offerta territoriale di porti e posti barca	Qualità dei servizi portuali	Presenza di altri turismi del mare	Accessibilità del territorio e disponibilità teorica dei posti barca	Qualità ambientale del mare e del territorio costiero	Accoglienza e risorse turistiche del territorio
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Densità delle infrastrutture lungo la costa	Percentuale di Marina sul totale dei porti provinciali	Numero dei diving center rapportate ai km di costa	Presenza di infrastrutture aeroportuali all'interno dei confini provinciali	Numero di ettari di superficie delle aree marine protette (AMP) rapportata ai Km di costa	Presenza di tipicità e qualità degli esercizi commerciali, di ristorazione e servizi pubblici
Posti barca per 1.000 abitanti	Indice di presenza dei servizi (su un set di 12 servizi offerti dal porto)	Numero di società sportive associate FIV rapportate ai km di costa	Numero di comuni costieri che, appartenenti alla provincia, che dispongono di almeno un casello autostradale o un'uscita di una superstrada	Pulizia del mare e delle spiagge	Presenza di luoghi d'interesse storico – culturale, artigianato di qualità, musei, siti archeologici
Percentuale di infrastrutture con capacità di ospitare navi da diporto sul totale delle strutture provinciali	Numero di aziende che effettuano attività di refitting rapportate ai km di costa	Numero di base nautiche utilizzate dalle imprese di charter rapportate ai km di costa	Indice di pressione espresso in posti barca ogni 1.000 potenziali diportisti che gravano su quel territorio	Affollamento e servizi di sicurezza	Iniziative per la gestione del ciclo dei rifiuti e della mobilità, del risparmio idrico ed energetico, della produzione locale di energie da fonti rinnovabili
				Stato di conservazione del territorio e del paesaggio	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio Nautico Nazionale, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – Anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

Tabella 16 - La qualità della nautica in Sardegna. Anno 2012

Nautical Quality Index (NaQI): Il posizionamento delle Province sarde nel 2012							
Provincia	Classifica totale NaQI (punteggio relativo)	Offerta territoriale di porti e posti barca	Qualità dei servizi portuali	Presenza di altri turismi del mare	Accessibilità del territorio e disponibilità teorica dei posti barca	Qualità ambientale del mare e del territorio costiero	Accoglienza e risorse turistiche del territorio
	Posizione nella classifica NaQI – Anno 2012						
OT	1° 100	1°	22°	25°	1°	8°	7°
CA	19° 65,94	24°	31°	32°	19°	12°	12°
OG	23° 63,74	9°	23°	56°	30°	31°	30°
SS	24° 63,55	27°	15°	37°	16°	18°	35°
CI	35° 56,53	22°	53°	49°	55°	25°	20°
OR	36° 56,05	38°	25°	57°	47°	14°	29°
VS	62° 0 (ultima)	62°	62°	62°	62°	45°	48°

Fonte: nostre elaborazioni su dati Osservatorio Nautico Nazionale, Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – Anno 2013 (www.osservatorionautico.org).

La letteratura nel turismo nautico è carente in generale, non solo per l'analisi della sua competitività. , il tema è stato trascurato a livello internazionale e nazionale sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta. Ad eccezione di alcuni studi specifici (Florida, Scozia, Portogallo, Croazia) il tema probabilmente è stato trascurato in quanto rispetto ad altri segmenti turistici non è rilevante da un punto di vista quantitative in termini di arrive e presenze. Le nuove forme di commercializzazione delle imbarcazioni (charter, boreboat, etc.) hanno reso più accessibile questa forma di turismo, infatti la vacanza in barca non è più limitata ad una ristretta categoria di soggetti, non è necessario possedere un'imbarcazione.

Come per gli altri mercati anche nel turismo nautico alcuni fattori, influiscono più di altri e sebbene in letteratura non sia presente un modello di riferimento specifico per la sua analisi si può fare riferimento alla letteratura generale sulla competitività del turismo nelle destinazioni.

CAPITOLO 3

GLI ELEMENTI DETERMINANTI PER LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO IN SARDEGNA

3.1 LA METODOLOGIA DELLA RICERCA E LA RACCOLTA DEI DATI

3.1.1 IL DISEGNO DI RICERCA

Come evidenziato nelle pagine precedenti definire ed analizzare la competitività in una destinazione turistica è un problema complesso, sia per la multidimensionalità del concetto, sia perché il prodotto turistico è complesso per definizione (Candela & Figini, 2010; Casarin, 1996; D'Elia, 2007; Medlik & Middleton, 1973; Pastore *et. al.*, 2006; Smith, 1994). Nella letteratura non è presente un unico modello ed una specifica metodologia per l'analisi della competitività nelle destinazioni turistiche, la scelta dipende dagli obiettivi della ricerca e dalle informazioni a disposizione. Nel turismo nautico l'analisi della competitività si complica ulteriormente in quanto sono presenti elementi appartenenti sia alla filiera della nautica, sia a quella del turismo, inoltre per questo fenomeno sono presenti pochissimi studi e ricerche. Per l'analisi degli elementi determinanti della competitività del turismo nautico in Sardegna, è stata considerata la letteratura sul tema della competitività nelle destinazioni turistiche e tra tutti i modelli, come riferimento, è stato individuato il modello di R&C in quanto consente un'approccio sistemico ed un livello di analisi regionale per uno specifico segmento turistico. Il modello di R&C, al contrario di alcuni indicatori internazionali come il TTCI del World Economic Forum (2013) e dell'OECD (Dupeyras & MacCallum, 2013) consente l'analisi della competitività del turismo per qualsiasi tipo di destinazione (locale, regionale, nazionale) e per qualsiasi segmento turistico. L'analisi condotta utilizza una combinazione tra due metodologie, l'Analytic Hierarchy Process (AHP) e l'analisi Delphi, ed è stata strutturata in tre fasi principali coinvolgendo diversi esperti del turismo nautico. Nella prima fase è stato individuato un gruppo ristretto di esperti selezionati in base a criteri di elevata competenza ed interdisciplinarietà con l'obiettivo di condividere con loro il modello generale di R&C ed adattarlo al caso specifico per l'analisi della competitività del turismo nautico in Sardegna. Sulla base dei risultati della suddetta fase, nella seconda fase è stato strutturato il modello di analisi e sono stati predisposti gli strumenti di rilevazione; si è proceduto quindi alla

somministrazione del questionario per l'analisi AHP ad un gruppo di esperti più ampio. Nella terza ed ultima fase, i risultati sintetici emersi dall'elaborazione delle valutazioni nel questionario per l'analisi AHP, sono stati spediti ad ogni singolo esperto per condividerli e misurare il loro grado di consenso sui risultati finali.

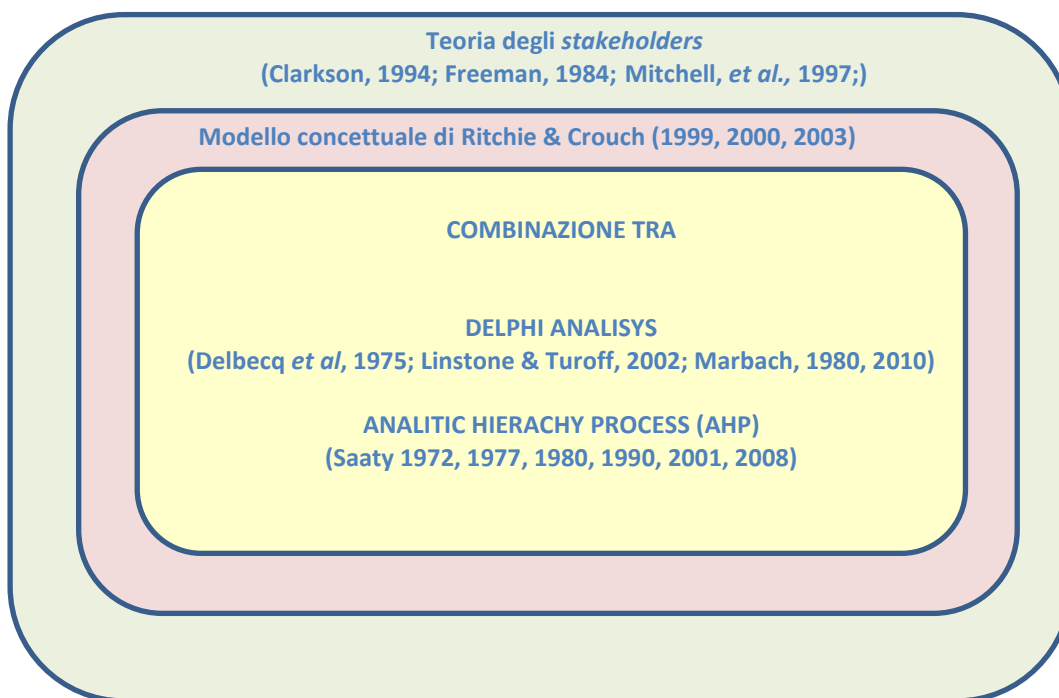
La scelta di utilizzare la metodologia AHP per l'analisi degli elementi determinanti del turismo nautico, è stata suggerita dalla ricerca di Crouch del 2011, in cui l'autore australiano ha utilizzato la metodologia AHP per l'individuazione degli elementi determinanti della competitività del turismo nelle destinazioni a livello globale. Per agevolare l'elaborazione dei dati è stato utilizzato il software *Expert Choice 11.5*.

Sia la metodologia AHP, sia quella Delphi, si basano sulle conoscenze degli esperti coinvolti per l'analisi del problema di ricerca ed entrambe sono particolarmente indicate quando le informazioni a disposizione sono scarse ed insufficienti per stimare un fenomeno¹⁹. Il coinvolgimento degli esperti inoltre consente di conoscere e “mettere a fuoco” le priorità di determinati *stakeholders*, avere conoscenze specifiche del mercato (comportamento delle destinazioni concorrenti, preferenze del turista nautico, etc.) diversamente non disponibili, stimolare e condividere le strategie per lo sviluppo del turismo nautico nella destinazione.

Il disegno della ricerca è rappresentato sinteticamente nella figura 7, mentre nei paragrafi successivi, sono presenti maggiori dettagli sugli aspetti metodologici delle principali fasi della ricerca.

¹⁹ Per entrambe le metodologie (AHP e Delphi), in appendice è presente una loro sintesi descrittiva e del loro utilizzo nelle scienze del turismo.

Figura 7 - La sintesi del disegno di ricerca



Fonte: nostre elaborazioni.

3.1.2 L'ANALISI AHP – DELPHI

In alcune applicazioni dell'AHP nel turismo, alcuni autori hanno già utilizzato la metodologia in associazione ad altre, per esempio: AHP-Delphi e (Lee & King, 2010; Oh *et al.*, 2013), ANP-Delphi (García-Melóna *et al.*, 2012); Fuzzy-AHP (Sheng & Chih-Hung, 2007); AHP-Swot (Fabac & Zver, 2011;).

L'utilizzo dell'AHP in associazione all'analisi Delphi è particolarmente indicata per il raggiungimento di un punto di vista condiviso nella risoluzione di un problema complesso. La combinazione AHP-Delphi è stata applicata in diversi altri ambiti di ricerca, soprattutto per lo studio di problematiche connesse all'ambiente e alla sostenibilità. In entrambe le metodologie AHP-Delphi, è previsto il coinvolgimento degli esperti e la loro combinazione dal punto di vista metodologico non presenta particolari complessità. L'analisi Delphi sotto diversi punti di vista è abbastanza flessibile e si caratterizza perché prevede diverse fasi di iterazione e l'anonimato tra gli esperti, mentre non prevede particolari modalità di calcolo. L'AHP, al contrario prevede una struttura e dei metodi di calcolo determinati. Il Delphi rispetto all'AHP presenta il vantaggio di arrivare ai risultati con un maggior grado di condivisione, in quanto grazie alle diverse fasi, sono presenti maggiori occasioni di iterazione e di scambio di

conoscenze.

Per l'analisi degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico, nella presente ricerca è stata utilizzata la metodologia AHP – Delphi, strutturata in tre fasi: una prima fase esplorativa, la seconda analitica e la terza valutativa. Nei paragrafi successivi sono presenti maggiori dettagli su come la metodologia è stata applicata per lo studio del caso specifico.

3.1.3 LA PRIMA FASE O I ROUND DELPHI

La prima fase dell'analisi AHP – Delphi si è svolta nel periodo tra il 4 ed il 18 febbraio 2013 ed ha coinvolto un gruppo ristretto di esperti per l'adattamento del modello R&C al caso specifico del turismo nautico. In questa fase esplorativa la selezione degli esperti è stata limitata a docenti e ricercatori universitari con conoscenze nel turismo nautico, in quanto oltre al tema specifico oggetto d'analisi era necessario che avessero dimestichezza nell'interpretazione di un modello teorico e nell'analisi dei suoi diversi elementi. I docenti e ricercatori universitari selezionati sono stati individuati tra quelli nazionali con pubblicazioni sul turismo nautico (autori di articoli scientifici oppure relatori in occasione di convegni e seminari) in modo tale da averne metà residenti in Sardegna e metà in altre regioni nazionali. Per questa fase di analisi è stato predisposto un questionario semi-strutturato composto da due parti. Nella prima parte i vari elementi che influiscono sulla competitività del turismo nelle destinazioni del modello di R&C (5 macro-fattori e 36 sub-fattori), sono stati riportati in una tabella nella colonna sinistra mentre la parte destra, in corrispondenza di ogni elemento, è stata utilizzata per la valutazione da parte degli esperti. che potevano indicare con una scala da 1 a 4, quanto ogni elemento fosse pertinente per l'analisi della competitività del turismo nautico, inoltre, potevano esprimere suggerimenti su come strutturare i vari elementi. Nella seconda parte le domande richiedevano di definire alcuni concetti come il turismo nautico e le caratteristiche degli esperti, eventualmente suggerendo la categoria professionale, oppure direttamente fornendo una lista di nominativi. A supporto dell'analisi dei diversi elementi è stato predisposto un glossario per definire i diversi concetti utilizzati. Nella seconda parte del questionario sono stati inseriti alcuni quesiti per la definizione del concetto del turismo nautico e degli esperti da includere nelle fasi successive. Gli esperti selezionati in questa prima fase, sono stati contattati via email per avere la loro disponibilità a partecipare al progetto di ricerca e subito dopo la loro risposta positiva hanno ricevuto tutto il materiale utile per la valutazione del modello R&C (questionario semi-strutturato, glossario e articolo

scientifico di Crouch del 2011). Successivamente sono stati ricontattati per la compilazione del questionario semi-strutturato attraverso la modalità *face to face*.

In sintesi la prima fase ha compreso le seguenti attività:

- Individuazione di un mini-panel di esperti
- Predisposizione e somministrazione dei questionari semi-strutturati al mini-panel di esperti
- Assestamento del modello di analisi e delle sue dimensioni
- Individuazione definizione degli esperti per le fasi successive

Al termine di questa fase è stato possibile costruire il modello di analisi specifico per il caso studio e strutturare l'analisi AHP da somministrare agli esperti nella fase successiva.

3.1.4 LA SECONDA FASE O II ROUND DELPHI

La seconda fase è stata la più lunga ed impegnativa, dopo aver strutturato il modello AHP si è proceduto alla costruzione del questionario sia nella versione cartacea (word) sia per la sua implementazione nel software Expert Choice 11.5. Una volta predisposti gli strumenti di rilevazione, via email sono stati invitati a partecipare gli esperti selezionati. In tutto tra il 20 marzo 2013 – 20 giugno 2013 (3 mesi) hanno partecipato 37 esperti misti tra ricercatori e docenti universitari, rappresentati di categoria, membri dell'equipaggio di bordo (comandanti, skipper, hostess, marinai), politici, manager di porti turistici ed imprese private specializzate in servizi per il turismo nautico (broker nautici, società di charter nautico, dmo per imbarcazioni superyacht).

L'applicazione dell'AHP per l'analisi della competitività del turismo nautico in Sardegna

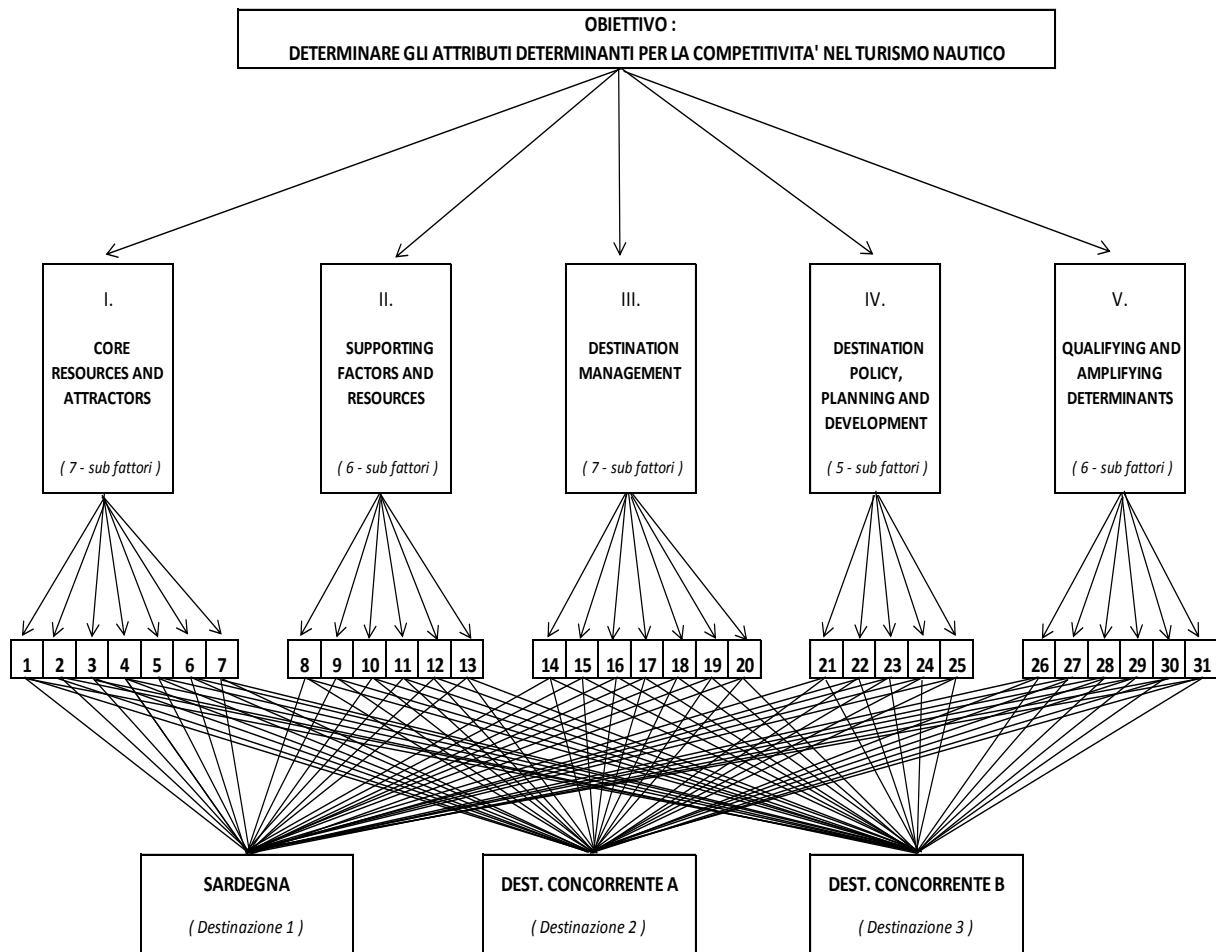
Per la predisposizione dell'AHP al caso specifico dell'individuazione degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna, come riferimento è stato utilizzato lo studio di Crouch del 2011 ed il modello concettuale R&C per lo studio della competitività del turismo nelle destinazioni. Come già anticipato prima della sua pianificazione, l'adeguatezza del modello concettuale R&C da applicare per l'analisi del turismo nautico, è stata valutata da un gruppo ristretto di esperti con competenze specifiche sull'argomento. Nella Figura 8, è rappresentata la versione grafica dell'AHP per l'individuazione degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna. Rispetto al modello R&C ed allo studio di Crouch (2011), i sub-fattori da 36, sono stati ridotti a 31, più precisamente: nel terzo macro-fattore "destination management" i sub-fattori da 9 sono stati ridotti a 7, sono stati eliminati visitor management e crisis management; nel 4° macro-fattore "destination policy, planning and development" i sub-fattori da 8 sono stati ridotti a 5 accorpendo philosophy, values all'interno della vision e development, monitoring, evaluation e audit in un'unica categoria. Nell'ultimo livello gerarchico, sono presenti le destinazioni per l'analisi delle performance: nella ricerca di Crouch gli esperti hanno confrontato tre destinazioni a loro scelta, in questo caso la scelta da parte degli esperti era solo su due destinazioni, la prima era vincolata Destinazione 1 = Sardegna.

Nell'elenco sotto si riporta la descrizione di ogni singolo elemento presente nel modello di analisi rappresentato nel grafico AHP della Figura 8.

I CORE RESOURCES AND ATTRACTORS (7 sub-dimensioni) - Comprendono gli elementi primari che rendono attraente la destinazione: le risorse e le attrazioni principali spesso costituiscono il motivo che fa preferire dai visitatori una destinazione piuttosto che un'altra. Gli elementi di questa dimensione costituiscono i fattori caratterizzanti, i punti di forza della destinazione su cui essa può costruire il suo potere.

(1) **Special events** - Eventi speciali: insieme di avvenimenti che possono creare un'alto grado di interesse e coinvolgimento da parte sia dei residenti, sia dei turisti. Può trattarsi di eventi e festival locali di modeste dimensioni, oppure di mega eventi, artistici, culturali o sportivi. Per esempio: Fiere, regatte, competizioni mondiali sportive (American's Cup, Giochi Olimpici).

Figura 8 - L'applicazione dell'AHP per l'analisi degli elementi determinanti della competitività del turismo nautico in Sardegna: rappresentazione grafica dell'albero gerarchico.



Fonte: nostre elaborazioni.

(2) **Physiography and climate** - Morfologia e clima: paesaggio naturale, temperature medie, giornate di sole, caratteristiche morfologiche, fiumi, montagne, flora, fauna, esposizione del territorio a venti e correnti, etc.

(3) **Culture and history** - Storia e cultura: eventi passati che hanno lasciato tracce nel territorio, sia fisici (siti storici, tipo di architettura) sia culturali (tradizioni, tipi di religione, linguaggi, enogastronomia, costumi e stili di vita).

(4) **Mix of activities** - Mix di attività: range di attività ed esperienze che si possono fare nella destinazione.

(5) **Entertainment** - Intrattenimento: spettacoli artistici d'intrattenimento, come il circo, le opere teatrali, i concerti, le commedie, etc. (esempi: Cirque du Soleil, Les Miserables, Mamma Mia).

(6) **Tourism superstructure** - Superstrutture turistiche: Quantità e qualità delle strutture ed attrazioni costruite ad uso turistico: porti turistici, strutture ricettive, servizi di trasporto, aeroporti, ristoranti, sale congressuali, musei, acquari, parchi a tema, musei, gallerie (questa categoria non deve essere confusa con le infrastrutture di base, si distinguono da esse in quanto sono costruite o adattate alle esigenze dei turisti).

(7) **Market ties** – Connessioni di mercato: sono costituiti dalle relazioni che la destinazione possiede e costruisce con i residenti delle destinazioni di origine del turismo (esempi: immigrazione, scambi commerciali, etc.)

II SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES (6 sub-dimensioni) - Gli elementi che supportano e forniscono il fondamento sul quale deve basarsi un'industria turistica di successo.

(8) **Infrastructure**: - Infrastrutture: la presenza delle infrastrutture è fondamentale in tutte le attività economiche e sociali. Alcuni esempi sono, il sistema stradale, il sistema dei trasporti, le telecomunicazione, il sistema sanitario, sistema di gestione e distribuzione delle risorse idriche ed energetiche, sistema di smaltimento dei rifiuti, organismi finanziari (banche, assicurazioni, etc.), servizi amministrativi (enti locali, enti pubblici). Altri esempi sono rappresentati dalle attività commerciali presenti nella destinazione, come stazioni di servizio, servizi di manutenzione per le imbarcazioni, servizi alla persona, lavanderie, librerie, farmacie, etc.

(9) **Accessibility** - Accessibilità: per questo fattore si intende sia l'accessibilità condizionata dalle imprese e dalle infrastrutture di trasporto (numero di compagnie aeree e di voli che collegano la destinazione, numero di porti, ampiezza e disponibilità di posti barca), sia quella determinata da altri fattori sociali e politici, come i vincoli all'ingresso della destinazione (il rilascio del visto per poter soggiornare oppure le procedure doganali).

(10) **Facilitating resources** - Risorse facilitanti: Per questa categoria si intende la disponibilità di know-how, di capitali e qualità delle risorse locali nella destinazione. Per esempio la predisposizione a sviluppare il capitale umano, la presenza di centri ed istituti di formazione e ricerca.

(11) **Hospitality** - Ospitalità: La disponibilità e l'attitudine all' accoglienza da parte dei residenti verso i turisti.

(12) **Enterprise** - Capacità imprenditoriale: Spirito e propensione a fare impresa nella destinazione. Dinamicità delle imprese.

(13) **Political will** - Capacità politica di supportare il turismo: livello di supporto verso il turismo da parte dei leaders politici ed altre figure chiave presenti nella comunità in

generale.

III DESTINATION MANAGEMENT (7 sub-dimensioni): Attività di gestione della destinazione. Abilità nella destinazione di realizzare le strategie per il turismo stabilite dai policy-maker.

(14) **Organization** - Efficienza della struttura organizzativa: una destinazione se è organizzata meglio, riesce ad essere più competitiva. Per esempio la destinazione potrebbe essere avvantaggiata dalla presenza della Destination Management Organisation (DMO), dove il management non si limita alle attività di marketing, ma è responsabile di tutto il benessere nella destinazione.

(15) **Marketing** - Attività di marketing: le attività per attrarre e soddisfare i visitatori nella destinazione.

(16) **Quality of Service/Experience** - Qualità dei servizi e delle esperienze: capacità della destinazione di riuscire a far percepire ai suoi visitatori servizi ed esperienze di qualità.

(17) **Information & Research** - Attività di ricerca e sviluppo: predisposizione ed utilizzo efficace di un sistema informativo a supporto delle decisioni per conoscere le richieste dei visitatori e le tendenze dei mercati strategici, in modo da poter sviluppare nuovi prodotti turistici e condividere tempestivamente le informazioni con gli *stakeholders* dell'offerta turistica.

(18) **Human resources** - Sviluppo delle risorse umane : Progetti e programmi per lo sviluppo delle risorse umane.

(19) **Finance and venture capital** - Incentivi fiscali e finanziari per favorire lo sviluppo del turismo: Finanziamenti agevolati, riduzione aliquote fiscali, finanziamenti a fondo perduto, agevolazioni e garanzie per poter accedere a mutui.

(20) **Resource stewardship** - Consapevolezza e volontà di preservare l'ambiente: Propensione e capacità dei manager nella destinazione di saper mitigare gli effetti negativi dei turisti sull'ambiente.

IV DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT (5 sub-dimensioni): Sviluppo e pianificazione delle politiche nella destinazione. Definizione delle strategie per lo sviluppo del turismo.

(21) **System definition** - Definizione della destinazione: identificazione della destinazione e delle sua identità insieme agli *stakeholders*.

(22) **Philosophy, values and Vision** - Individuazione della filosofia, dei valori e della vision: Nella destinazione sono presenti diversi *stakeholders* ed ognuno di essi possiede con

consapevolmente una propria filosofia, *vision* e sistema di valori. Nella destinazione è necessario identificare esplicitamente una filosofia ed una *vision* comune condivisa tra gli *stakeholders*.

(23) Positioning/ branding - Posizionamento strategico e branding management: Il posizionamento della destinazione sul mercato turistico in generale e nel segmento specifico del turismo nautico. Creazione e gestione di un marchio territoriale, forte e distintivo.

(24) Development, evaluation and audit - Sviluppo, monitoraggio, valutazione e controllo: Al fine di verificare l'efficacia delle strategie e di poter programmare quelle future, è indispensabile avere un sistema di monitoraggio, valutazione e controllo. Lo sviluppo

(25) Competitive/collaborative analysis - Analisi comparativa e collaborativa: Valutazione di come la destinazione si relaziona e si compara con le altre destinazioni e sistemi turistici internazionali. La competitività è un concetto relativo. Infatti per poter essere competitivi è necessario analizzare il comportamento delle destinazioni concorrenti ed in alcuni casi, come per il caso specifico del turismo nautico, collaborare con determinate destinazioni potrebbe contribuire a migliorare le performance (Per esempio il Cluster Club dell'Adriatico).

V QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS (6 sub-dimensioni): Fattori contingenti che possono moderare o amplificare la competitività della destinazione.

(26) Location - Prossimità della destinazione rispetto ai mercati di origine del turismo nautico: La distanza rispetto alle regioni in cui è presente una certa propensione verso il turismo nautico può influire sulla competitività della destinazione. Una destinazione estremamente lontana dai maggiori mercati mondiali di origine della domanda di turismo nautico, presenta difficoltà di competere a causa degli elevati costi di trasporto (monetari, oppure in termini di tempo/costo/opportunità). In alcuni casi alcune azioni sull'accessibilità possono migliorare questo aspetto.

(27) Safety and security - Sicurezza: il grado di sicurezza della destinazione percepito dal turista influenza positivamente o negativamente la sua competitività. (Un alto numero di crimini ed un alto grado di rischio per la propria salubrità fisica, non costituiscono certamente un'incentivo a visitare la destinazione)

(28) Cost value - Livello dei prezzi: Nella destinazione il livello dei prezzi è determinato da politiche di prezzo da più *stakeholders*.

(29) Interdependencies - Interdipendenze tra destinazioni: Influenze favorevoli /sfavorevoli associate alle strategie delle destinazioni concorrenti.

(30) **Awareness and images** - Notorietà ed immagine della destinazione: La notorietà e l'immagine di una destinazione nella mente di un potenziale turista influenzano l'affermazione di una destinazione.

(31) **Carrying capacity** - Capacità di carico: l'abilità di accogliere i flussi turistici nella destinazione entro un limite massimo oltre il quale la gestione diventa non sostenibile (gli impatti negativi delle presenze turistiche superano quelli positivi).

Strumenti e modalità di rilevazione

Per l'analisi AHP il questionario di rilevazione è stato strutturato in tre parti diverse, la prima per ottenere alcune informazioni di carattere generale sugli esperti e per attestare il loro livello di esperienza; la seconda per la valutazione degli elementi di importanza della competitività del turismo nautico; la terza per la valutazione delle performance della Sardegna rispetto agli elementi individuati nel modello e relativamente ai suoi competitors per il turismo nautico:

1° parte - informazioni generali

L'obiettivo delle domande nella prima parte del questionario, era quello di ottenere alcune informazioni generali sugli esperti (sesso, età, titolo di studio, professione, etc.), verificare la loro effettiva esperienza nel turismo nautico e conoscere la relazione dell'esperto con la Sardegna (destinazione oggetto del caso studio). Come suggerito dalla letteratura²⁰ (Marbach, 2010) sono stati inclusi alcuni campi per l'autovalutazione della esperienza da parte degli esperti.

2° parte - Analisi AHP (fattori e sub-fattori)

Nella seconda parte è stata inserita la parte relativa ai confronti a coppie tra i diversi elementi che influenzano la competitività del turismo nautico, attraverso la scala semantica di Saaty, 1977, seguendo la struttura gerarchica rappresentata nella Figura 8. Gli esperti per il secondo livello gerarchico, dove sono presenti 5 macro-fattori, hanno espresso i loro giudizi per 10 confronti a coppie; per il terzo livello gerarchico, dove sono presenti 31 sub-fattori gli esperti hanno espresso i loro giudizi per 82 confronti a coppie (nello studio di Crouch, 2011 per questo livello gerarchico i confronti a coppie erano 102)

²⁰ Marbach G. (2010), *Ricerche per il marketing*, Torino: UTET, p. 220.

3° parte - Analisi AHP (performance della Sardegna)

L'obiettivo della terza parte del questionario era quello di assestare la *performance* relativa della Sardegna rispetto alle due destinazioni concorrenti nel turismo nautico selezionate da ogni singolo esperto. Per quest'ultimo livello gerarchico (il quarto), gli esperti hanno confrontato le tre destinazioni a coppie di due relativamente alle loro performance rispetto a ciascuno dei 31 sub-fattori del modello.

Per la rilevazione dei dati sulle caratteristiche generali degli esperti è stato sufficiente utilizzare un documento di word. Per la seconda e la terza parte del questionario che comprende i diversi confronti a coppie, la rilevazione e l'elaborazione dei dati è stata supportata dal software Expert Choice 11.5. Il questionario è stato somministrato con la modalità *face to face* tra il 20 marzo 2013 ed il 20 giugno 2013. Per garantire l'anonimato e la privacy nelle diverse fasi e nell'elaborazione dei dati ad ogni esperto è stato associato un codice identificativo.

3.1.5 LA TERZA FASE O III ROUND DELPHI

Dopo aver raccolto tutte le valutazioni dei vari esperti nella seconda fase, i dati sono stati elaborati e sintetizzati per essere condivisi nella terza parte. Ogni esperto ha ricevuto via email la propria valutazione accostata a quella totale in maniera tale da poter valutare se rimanere nella propria posizione oppure condividere i risultati finali. Per questa ultima fase della ricerca che aveva come obiettivo principale la misurazione del grado di consenso è stato necessario 1 mese, tra il 10 ottobre ed il 10 novembre. Il documento di sintesi che è stato inviato agli esperti è stato diviso in tre parti: nella prima parte sono stati presentati i risultati per i fattori di importanza a confronto tra quelli della singola analisi dell'esperto e quelli totali; nella seconda parte i fattori determinanti a confronto tra quelli della singola analisi dell'esperto e quelli totali; nell'ultima parte sono stati presentati più in dettaglio i principali risultati relativi alla singola analisi di ogni esperto senza il confronto con i totali.

Per misurare il grado di consenso agli esperti è stato chiesto di esprimere il grado di condivisione rispetto ai risultati finali attraverso una scala di valori compresa tra 1 e 10 (1 = per nulla d'accordo; 10 = completamente d'accordo) dopo aver osservato con attenzione il documento di sintesi finale.

3.2 ANALISI DEI RISULTATI

3.2.1 IL PROFILO DEGLI ESPERTI

Prima di presentare i risultati dell'analisi AHP-Delphi in questo paragrafo si evidenziano le caratteristiche generali relative al gruppo di 37 esperti coinvolti nella presente ricerca per lo studio degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna. Gli esperti come è già stato descritto sono stati individuati attraverso le indicazioni del gruppo ristretto di esperti che hanno partecipato nella prima fase AHP-Delphi. La metodologia di analisi utilizzata non necessita di avere a disposizione un campione di tipo probabilistico in quanto la qualità dei suoi risultati dipende prevalentemente dal grado di esperienza dei partecipanti nel tema oggetto d'indagine. Dal punto di vista statistico il gruppo di esperti individuato può essere assimilato ad un campione di convenienza selezionato mediante scelta ragionata. Nella tabella 18 sono sintetizzate le principali caratteristiche dei 37 esperti, rilevate attraverso la prima parte del questionario della seconda fase AHP-Delphi in cui sono state somministrate agli esperti una serie di domande chiuse. La maggior parte degli esperti è di sesso maschile (75,7%) e svolge la propria attività professionale nel settore privato (67,6%), il 92 % circa di essi appartiene alla fascia d'età compresa tra 36 e 65 anni, mentre la classe d'età prevalente è quella tra 46 e 45 anni (48,6%). Oltre la metà degli esperti possiede un livello di istruzione elevato, il totale tra chi ha conseguito una laurea, un master oppure un dottorato di ricerca è pari al 67,6 %, il 30% circa ha conseguito il diploma e solo il 2,7% si è fermato alla licenza media. Per quanto riguarda la categoria professionale, il gruppo è composto per il 27% da manager e dirigenti (misti tra direttori di porti turistici, società di charter nautico, dmo per imbarcazioni *superyacht*), con la stessa quota, pari al 19%, dalla categoria dei docenti/ricercatori universitari e responsabili d'area/d'ufficio, il 16% dall' equipaggio di bordo (comandanti, skipper, hostess e marinai), l'8% da rappresentanti delle associazioni di categoria e con la stessa quota, pari al 5,4%, da politici e liberi professionisti (la composizione del campione di esperti per categorie professionali espresse in quote percentuali sono rappresentate più esplicitamente nel grafico 13). Nell'ambito della propria attività professionale appena oltre la metà degli esperti evidenziano una propensione al *networking*, infatti il 56% circa di essi fa parte di un'associazione di categoria. La maggior parte degli esperti presenta una relazione molto diretta con il tema oggetto di analisi della ricerca, in quanto una quota pari al 65% di essi svolge la propria attività professionale prevalentemente connessa al turismo nautico (per oltre il 60%) ed ha come principale sede operativa la Sardegna.

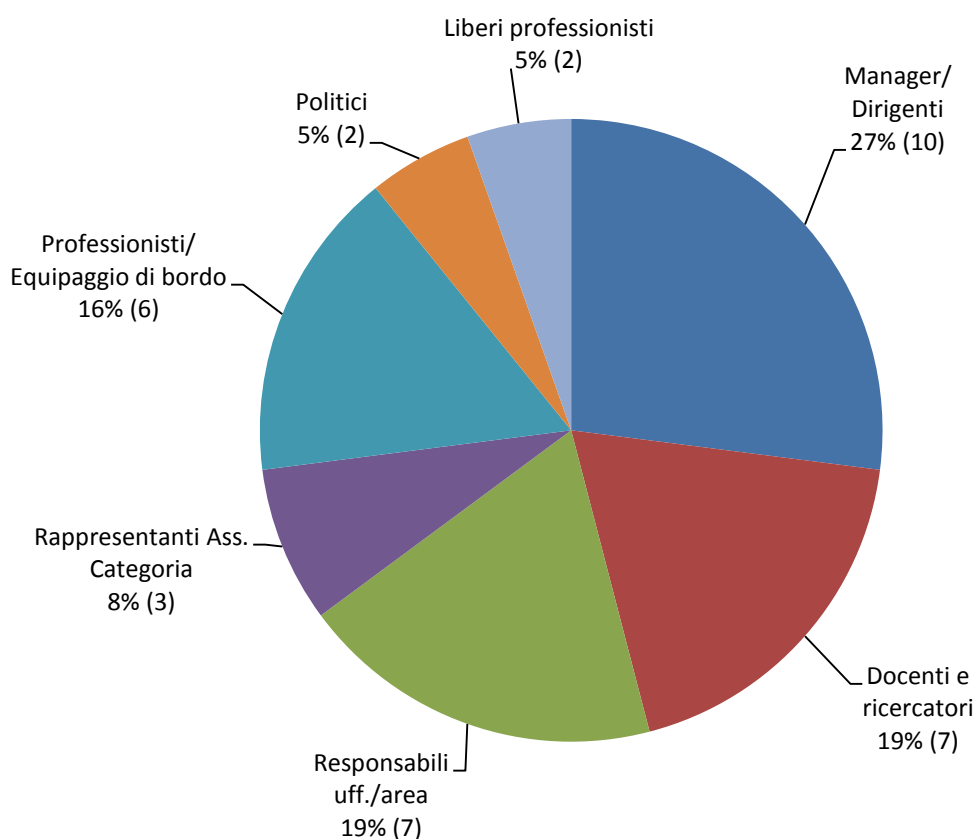
Tabella 17 - Le caratteristiche dei 37 esperti (valori in quote percentuali)

LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEI 37 ESPERTI

SESSO		SETTORE		LA SUA RELAZIONE PROFESSIONALE CON LA SARDEGNA	
maschio	75,7%	privato	67,6%	principale sede operativa	64,9%
femmina	24,3%	pubblico	32,4%	membro del nostro network	8,1%
CLASSE D'ETA'		APPARTIENE ASSOC. CATEGORIA		una delle sedi operative	5,4%
da 26 a 35 anni	5,4%	si	56,8%	regione partner in un progetto	2,7%
da 36 a 45 anni	21,6%	no	43,2%	altro	18,9%
da 46 a 55 anni	48,6%				
da 56 a 65 anni	21,6%				
oltre i 65 anni	2,7%	ANNI DI ESPERIENZA NEL TURISMO NAUTICO		AUTOVALUTAZIONE ESPERIENZA NEL TURISMO NAUTICO	
ISTRUZIONE		oltre 10 anni	70,3%	molto esperto	2,7%
dottorato di ricerca	8,1%	5-10 anni	8,1%	esperto	73,0%
laurea magistrale	56,8%	4-5 anni	13,5%	mediamente esperto	16,2%
master 2° livello	2,7%	1-3 anni	2,7%	poco esperto	8,1%
diploma	29,7%	nessuna	5,4%	per nulla esperto	0,0%
licenza media	2,7%				
CATEGORIA PROFESSIONALE		QUOTA ATTIVITA' PROFESSIONALE CONNESSA AL TURISMO NAUTICO		LE PREVISIONI PER IL MERCATO DEL TURISMO NAUTICO	
Manager/Dirigenti	27,0%				
Docenti e ricercatori	18,9%	oltre il 60%	64,9%	in forte crescita	0,0%
Responsabili d'ufficio/area	18,9%	tra il 30% e il 60%	8,1%	in crescita	56,8%
Professionisti/Equipaggio di bordo	16,2%	fino al 30%	21,6%	stazionario	35,1%
Rappresentanti Assoc. Categoria	8,1%	nessuna	5,4%	in declino	2,7%
Liberi professionisti	5,4%			in forte declino	5,4%
Politici	5,4%				

Fonte: nostre elaborazioni.

Grafico 13 - La categoria professionale dei 37 esperti: distribuzione per quote percentuali (valori assoluti)



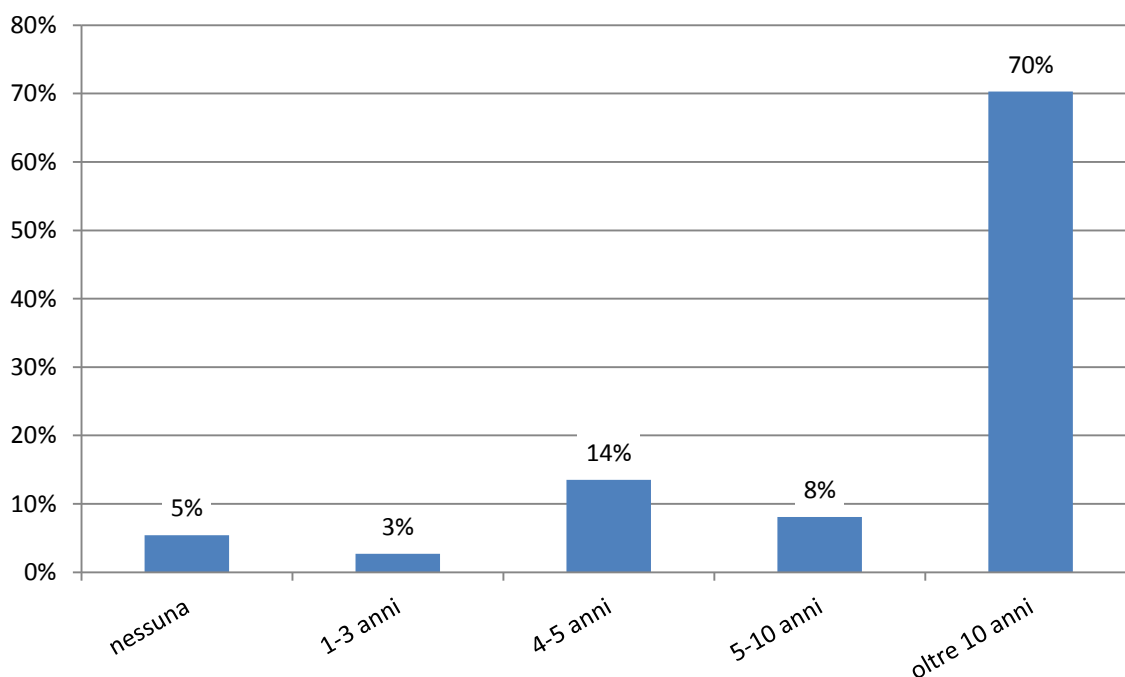
Fonte: nostre elaborazioni.

Per attestare il livello di esperienza degli esperti è stato chiesto loro da quanti anni si occupano di turismo nautico e di autovalutarsi. Il 70% di essi ha maturato esperienze professionali nel turismo nautico per oltre 10 anni e la quota sale ad oltre il 90% se ad essi si aggiungono gli esperti con esperienza tra i 4 ed i 10 anni (nel grafico 14 sono presenti maggiori informazioni di dettaglio). Osservando le risposte relative alla loro autovalutazione sull'esperienza nel turismo nautico, il 73% di essi ritiene di essere esperto, il 16% mediamente esperto, l'8% poco esperto e solo uno di loro si sbilancia autovalutandosi come molto esperto, nessuno di essi si considera per nulla esperto. In entrambe le valutazioni (il numero di anni e l'autovalutazione), si conferma l'effettiva esperienza degli esperti selezionati per l'analisi degli elementi determinanti per la competitività nel turismo nautico in Sardegna.

Sempre nella prima parte del questionario della seconda fase dell'analisi AHP-Delphi, tra le domande generali, è stato chiesto agli esperti di esprimere le loro previsioni riguardo l'andamento del mercato nautico. La domanda non aveva la finalità predittive sul turismo

nautico dal momento che non rientra tra gli obiettivi della presente ricerca, il suo scopo era semplicemente quello di capire il livello di ottimismo (di fiducia) verso il mercato del turismo nautico da parte degli esperti, dal momento che come in altri settori produttivi negli ultimi anni si è verificata una fase di recessione economica.

Grafico 14 - Il livello di esperienza degli esperti: distribuzione di frequenza per classi di anni di esperienza professionale degli esperti nel turismo nautico.



Fonte: nostre elaborazioni.

3.2.2 I FATTORI DI IMPORTANZA: LE PRIORITÀ LOCALI E GLOBALI

Nella seconda parte del questionario, previsto nella seconda fase dell'analisi AHP-Delphi, agli esperti è stato chiesto di confrontare a coppie i diversi elementi individuati nel modello d'analisi rappresentato nella figura 8 del terzo capitolo, e di esprimere quali tra i due per la competitività del turismo nautico era il più importante e in quale misura secondo i valori da 1 a 9 della scala fondamentale di Saaty (1977), riportata in appendice nell'allegato relativo alla metodologia AHP e al questionario (AHP-Delphi – 2° fase).

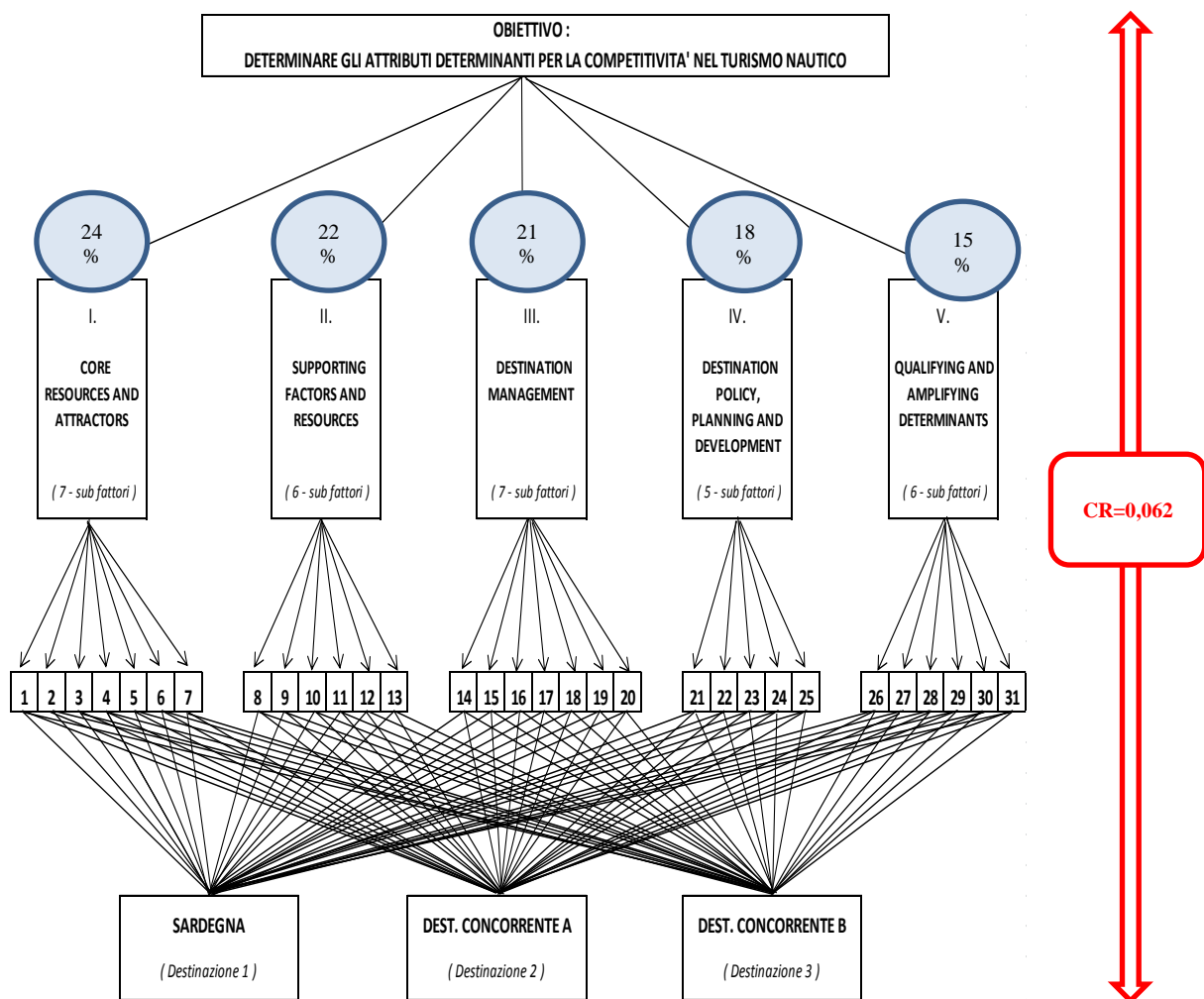
Nell'albero gerarchico della figura 9 (uguale a quello rappresentato nella figura 8), in cui sono stati anticipati alcuni risultati sui macro-fattori di importanza (valori dentro i cerchietti in azzurro) ed il rapporto di consistenza complessivo (valore dentro il quadratino in rosso), sono

presenti quattro livelli, nel primo è presente l'obiettivo, nel secondo i cinque fattori, nel terzo i trentuno sub-fattori, nel quarto le *performace* delle destinazioni rispetto ai trentuno sub-fattori. Come previsto nella metodologia AHP (Saaty 1972, 1977, 1980, 1994, 2001) i confronti a coppie hanno seguito la struttura gerarchica, ovvero in ogni livello gerarchico gli elementi presenti in uno stesso nodo sono stati confrontati a coppie. Le valutazioni dei confronti a coppie per ogni singolo nodo sono confluite in una matrice di dimensione $n \times n$, con n pari al numero degli elementi confrontati presenti in ciascun nodo. Per ogni esperto sono state ottenute trentasette matrici di confronti a coppie: una per i cinque elementi (i macro-fattori) rispetto all'obiettivo, collocati nel secondo livello gerarchico; cinque per i trentuno elementi (i sub-fattori) collocati nel terzo livello gerarchico e trentuno per i tre elementi (le destinazioni) collocati nel quarto ed ultimo livello gerarchico. Per ogni matrice è stato calcolato un vettore delle priorità x ed il relativo rapporto di consistenza (CR). I calcoli sono stati agevolati dall'utilizzo del software *Expert Choice 11.5*. I vettori delle priorità ed i relativi rapporti di consistenza dei singoli esperti sono stati trasferiti nel foglio di calcolo ed aggregati attraverso la media aritmetica. Il rapporto di consistenza in ogni singola matrice con valori diversi si è mantenuto sempre sotto la soglia del 0,10 tollerata dalla metodologia AHP (Saaty, 1977), il valore medio totale tra tutte le valutazioni degli esperti è pari a 0,062. Dalla elaborazione dei confronti a coppie di tutti gli esperti sui macro-fattori e sub-fattori, è stato possibile calcolare la loro importanza relativa sulla competitività del turismo nautico sia a livello *locale* sia a livello *globale*. Per ogni elemento dell'albero gerarchico infatti è possibile individuare il peso *locale* (L) e quello *globale* (G). I pesi *locali* si ottengono dalle valutazioni tra i vari confronti a coppie, mentre i pesi *globali* moltiplicando il peso locale di un elemento con il peso globale dell'elemento sovraordinato gerarchicamente ad esso. La somma dei pesi locali in ogni nodo è uguale ad 1 oppure 100% se si preferisce analizzare i risultati in termini percentuali. Se si considerano i pesi globali, la loro somma vale 1 oppure 100% per ogni livello gerarchico. Esemplicando, nel primo livello gerarchico è presente un solo elemento (l'obiettivo) e pertanto il peso relativo è $L=G=1$; nel secondo livello sono presenti cinque elementi (macro-fattori), in questo caso i pesi locali sono differenti e poiché il peso globale dell'elemento sovraordinato ad essi (l'obiettivo) è uguale ad 1, il peso locale coincide con quello globale. Nel terzo livello gerarchico sono presenti 31 elementi (i sub-fattori), ognuno di essi dipende da un elemento collocato nel livello gerarchico superiore.

Nella tabella 18 sono stati evidenziati i pesi *locali* e *globali* per ogni singolo macro-fattore e sub-fattore che influisce sulla competitività del turismo nautico. Come è possibile osservare i pesi locali e globali degli elementi in grassetto, i macro-fattori, coincidono, mentre per i sub-

fattori i valori sono differenti. Nelle diverse colonne della tabella 18 sono stati riportati i diversi valori che esprimono le priorità di importanza locali e globali dei diversi elementi per la competitività del turismo nautico e le loro relative deviazioni ed errori standard. Nei paragrafi seguenti si presentano con maggiore dettaglio le diverse singole scale di priorità per i macro-fattori ed i sub-fattori, sia per i pesi globali che per i pesi locali.

Figura 9 – L'albero gerarchico per l'individuazione degli elementi determinanti nel turismo nautico in Sardegna.



Fonte: nostre elaborazioni.

Tabella 18 - I fattori di importanza: sintesi delle priorità locali (L) e globali (G)

<i>Macro fattori e Sub-fattori</i>	Pesi locali			Pesi globali		
	M	SE	SD	M	SE	SD
CORE RESOURCES AND ATTRACTORS	0,240	0,0260	0,158	0,240	0,0260	0,158
Special events	0,078	0,0057	0,035	0,020	0,0029	0,017
Physiography and climate	0,317	0,0173	0,105	0,081	0,0106	0,064
Culture and history	0,076	0,0088	0,053	0,020	0,0041	0,025
Mix of activities	0,132	0,0093	0,056	0,030	0,0033	0,020
Entertainment	0,089	0,0082	0,050	0,021	0,0031	0,019
Tourism superstructure	0,215	0,0116	0,071	0,046	0,0051	0,031
Market ties	0,093	0,0110	0,067	0,023	0,0039	0,024
SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES	0,222	0,0210	0,128	0,222	0,0210	0,128
Infrastructure	0,222	0,0212	0,129	0,051	0,0082	0,050
Accessibility	0,218	0,0138	0,084	0,052	0,0075	0,046
Facilitating resources	0,084	0,0077	0,047	0,017	0,0019	0,011
Hospitality	0,133	0,0130	0,079	0,027	0,0027	0,016
Enterprise	0,185	0,0146	0,089	0,039	0,0039	0,024
Political will	0,158	0,0133	0,081	0,035	0,0042	0,026
DESTINATION MANAGEMENT	0,210	0,0208	0,126	0,210	0,0208	0,126
Organization	0,141	0,0100	0,061	0,033	0,0052	0,032
Marketing	0,135	0,0105	0,064	0,029	0,0047	0,029
Quality of Service/Experience	0,231	0,0167	0,101	0,047	0,0054	0,033
Information & Research	0,117	0,0097	0,059	0,023	0,0022	0,014
Human resources	0,131	0,0070	0,042	0,026	0,0026	0,016
Finance and venture capital	0,100	0,0105	0,064	0,022	0,0031	0,019
Resource stewardship	0,145	0,0130	0,079	0,030	0,0041	0,025
DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT	0,176	0,0173	0,105	0,176	0,0173	0,105
System definition	0,133	0,0179	0,109	0,026	0,0049	0,030
Philosophy, values and Vision	0,154	0,0144	0,087	0,028	0,0042	0,026
Positioning/branding	0,251	0,0198	0,120	0,042	0,0051	0,031
Development, evaluation, audit	0,160	0,0103	0,063	0,027	0,0032	0,019
Competitive/collaborative analysis	0,302	0,0242	0,147	0,052	0,0064	0,039
QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS	0,153	0,0152	0,092	0,153	0,0152	0,092
Location	0,165	0,0193	0,117	0,025	0,0037	0,023
Safety and security	0,138	0,0135	0,082	0,025	0,0049	0,030
Cost value	0,254	0,0198	0,121	0,039	0,0048	0,029
Interdependencies	0,076	0,0071	0,043	0,012	0,0018	0,011
Awareness and images	0,250	0,0179	0,109	0,035	0,0038	0,023
Carrying capacity	0,117	0,0083	0,051	0,016	0,0020	0,012

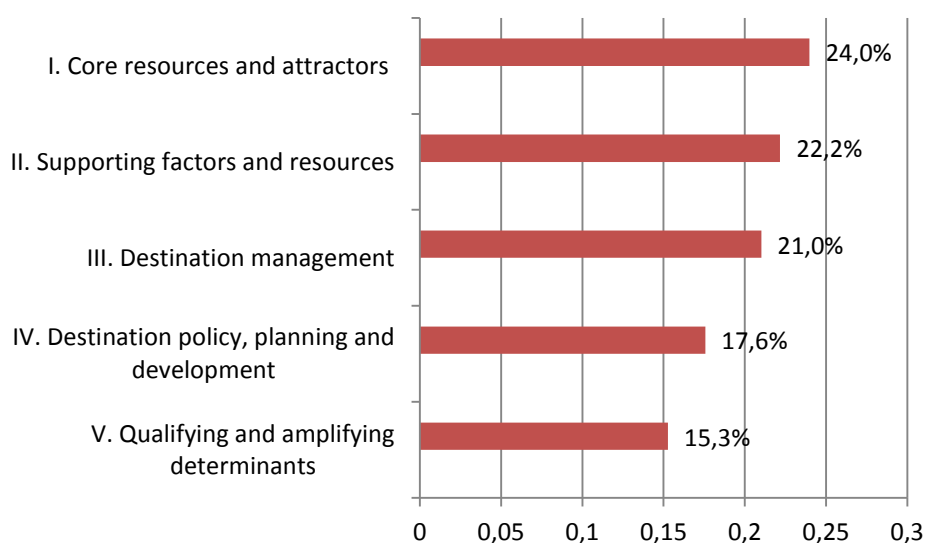
Legenda: M= media totale esperti; SE= errore standard; SD= deviazione standard.

Fonte: nostre elaborazioni.

I macro-fattori di importanza

Dai diversi confronti a coppie degli elementi presenti nel secondo livello gerarchico, dove le priorità locali coincidono con quelle globali, secondo le valutazioni totali degli esperti il macro-fattore più importante per la competitività del turismo nautico è rappresentato dalle risorse e delle le attrazioni principali, *core resources and attractors*, i quali prevalentemente comprendono gli elementi che determinano i vantaggi comparativi della destinazione, come la morfologia, il clima, le superstrutture turistiche (tra queste anche i porti turistici), gli eventi, il mix di attività e d'intrattenimento presenti nella destinazione, le connessioni di mercato. Il peso relativo per questa categoria rispetto alle altre quattro è pari al 24%, e come illustrato nel grafico 15 subito dopo seguono i *supporting factors and resources* con il 22,2%, il *destination management* con il 21%, il *destination policy, planning and development* con il 17,6% e le *qualifying and amplifying determinants* con il 15,3%. Le descrizioni di ogni macro-fattore e sub-fattore, sono specificate da pag. 82 a pag. 87.

Grafico 15 – Il ranking dei macro-fattori di importanza



Fonte: nostre elaborazioni

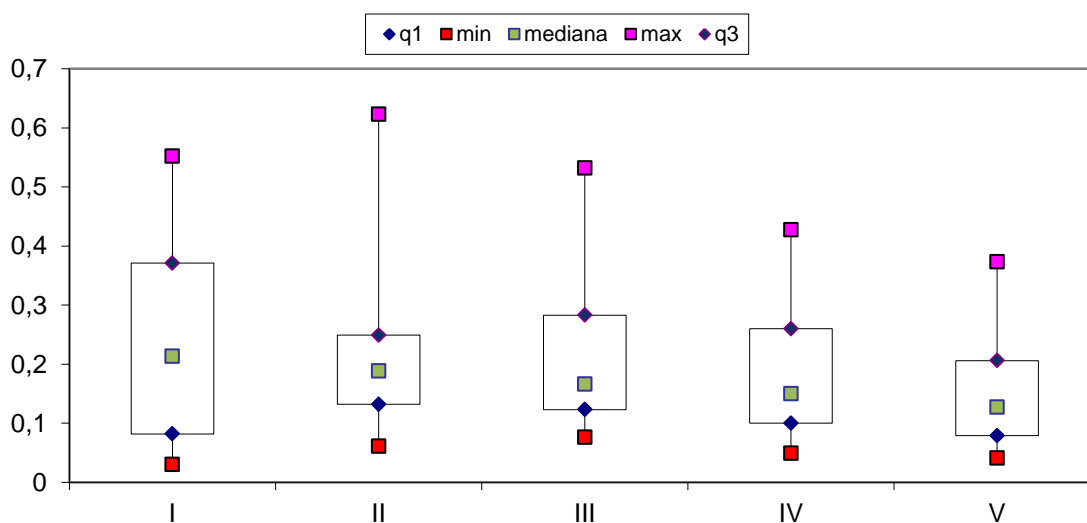
Nonostante tra i cinque macro-fattori siano presenti delle differenze rispetto al loro grado d'influenza sulla competitività del turismo nautico, tra di essi non è presente una categoria che sia estremamente più importante di un'altra. Aggregando le valutazioni di ogni singolo esperto, i diversi punti di vista opposti per ogni elemento, attraverso l'operazione della media si sono compensati. Infatti analizzando maggiormente in dettaglio gli indici di posizione riepilogati nella tabella della pagina successiva ed il relativo *box plot*, dove per contraddistinguere le categorie sono stati utilizzati solo i numeri romani corrispondenti per

questioni di spazi grafici, è evidente come per ogni singolo macro-fattore ci sia un campo di variazione abbastanza ampio. Per esempio per il I macro-fattore (*core resources and attractors*) si passa da una valutazione massima del 55% a quella minima del 3%. Nella Tabella 19 osservando i valori di priorità per il II macro-fattore, i *supporting factors and resources*, si osserva che a parte alcuni *outlier* le valutazioni degli esperti presentano un'omogeneità maggiore rispetto a quella del *core resources and attractors*, infatti la loro differenza interquartile ($q3-q1$) è netta: nel I macro-fattore è 0,449, mentre nel II è 0,117. Nel *box plot* della Figura 10 senza procedere ulteriormente a calcoli algebrici si intuisce come anche per il III, IV e V macro-fattore ci sia una maggiore omogeneità nelle valutazioni degli esperti rispetto al I.

Tabella 19 - I macro-fattori di importanza: sintesi delle priorità locali (L) e globali (G)

MACRO - FATTORI DI IMPORTANZA					
Indici di posizione	I	II	III	IV	V
min	0,03	0,061	0,076	0,049	0,041
q1	0,082	0,132	0,123	0,1	0,079
mediana	0,213	0,188	0,166	0,15	0,127
q3	0,371	0,249	0,283	0,26	0,206
max	0,552	0,623	0,532	0,427	0,373
Deviazione standard	0,158	0,128	0,126	0,105	0,092

Figura 10 – Box plot dei macro-fattori di importanza



Fonte: nostre elaborazioni

I sub-fattori di importanza

I cinque macro-fattori nell'albero gerarchico rappresentano i nodi da cui si diramano ulteriori elementi che dettagliano maggiormente la competitività del turismo nautico, in tutto sono 31 . Ogni macro-fattore infatti è composto da più sub-fattori collocati nel terzo livello gerarchico e come è già stato anticipato sono caratterizzati da un peso locale e da un peso globale: il peso locale esprime il grado di importanza del sub-fattore rispetto al suo nodo di appartenenza e relativamente agli altri sub-fattori compresi nello stesso nodo; il peso globale esprime il grado di importanza del sub-fattore rispetto all'obiettivo generale (la competitività del turismo nautico) e relativamente agli altri 31 sub-fattori appartenenti allo stesso livello gerarchico (il terzo).

I pesi locali

I Core resources and attractors

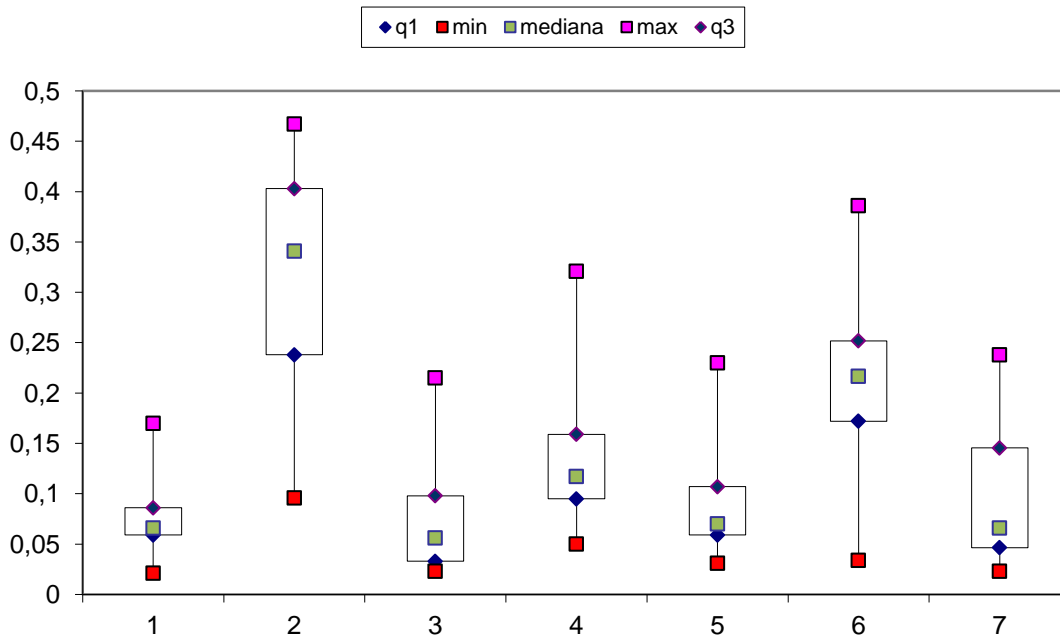
Iniziando dal primo macro-fattore *core resources and attractors* da esso si diramano 7 sub-fattori: (1) Special events, (2) Physiography and climate, (3) Culture and history, (4) Mix of activities, (5) Entertainment, (6) Tourism superstructure, (7) Market ties. Secondo le valutazioni totali degli esperti, il sub-fattore più importante per la competitività del turismo è rappresentato dalla morfologia e dal clima (*physiography and climate*) che negli elementi del *core resources and attractors* pesano per il 32% circa ($L=0,317$); il secondo dei sub-fattori più importanti pesa per il 21,5% ($L=0,215$) ed è rappresentato dalle *tourism superstructure*, ossia dalle infrastrutture costruite con finalità turistiche in cui rientrano porti turistici, strutture ricettive, ristoranti, aeroporti, sale congressuali, musei, acquari, parchi a tema, gallerie; il terzo dei sub-fattori più importanti sono il mix di attività con un peso pari al 13,2% ($L=0,132$). Gli altri quattro sub-fattori hanno un peso di importanza inferiore, al di sotto del 10%. Nella Tabella 20 sono riepilogati i pesi locali e globali ed i singoli indici di posizione per i sette elementi (da 1 a 7) del macro-fattore più importante per la competitività del turismo nautico che è il *core resources and attractors*. Nel box plot della Figura 11. anche in questo caso si osserva la disomogeneità delle valutazioni degli esperti, quella maggiormente evidente è relativa alla morfologia il clima, tuttavia se anche si dovessero considerare i quartili, il ranking di importanza manterrebbe lo stesso ordine.

Tabella 20 – Core resources and attractors: indici di posizione dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.

CORE RESOURCES AND ATTRACTORS (L=G=0,24)														
Indici di posizione	Pesi locali dei sub-fattori													
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		(6)		(7)	
	Special events		Physiography and climate		Culture and history		Mix of activities		Entertainment		Tourism superstructure		Market ties	
	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G
	0,078	0,020	0,317	0,081	0,076	0,020	0,132	0,030	0,089	0,021	0,215	0,046	0,093	0,023
min	0,021		0,096		0,023		0,05		0,031		0,034		0,023	
q1	0,059		0,238		0,033		0,095		0,059		0,172		0,047	
mediana	0,066		0,341		0,056		0,117		0,07		0,217		0,066	
q3	0,086		0,403		0,098		0,159		0,107		0,252		0,146	
max	0,17		0,467		0,215		0,321		0,23		0,386		0,238	
Dev.Standard	0,035		0,105		0,053		0,056		0,050		0,071		0,067	

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 11 - Core resources and attractors: box plot dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.



Fonte: nostre elaborazioni

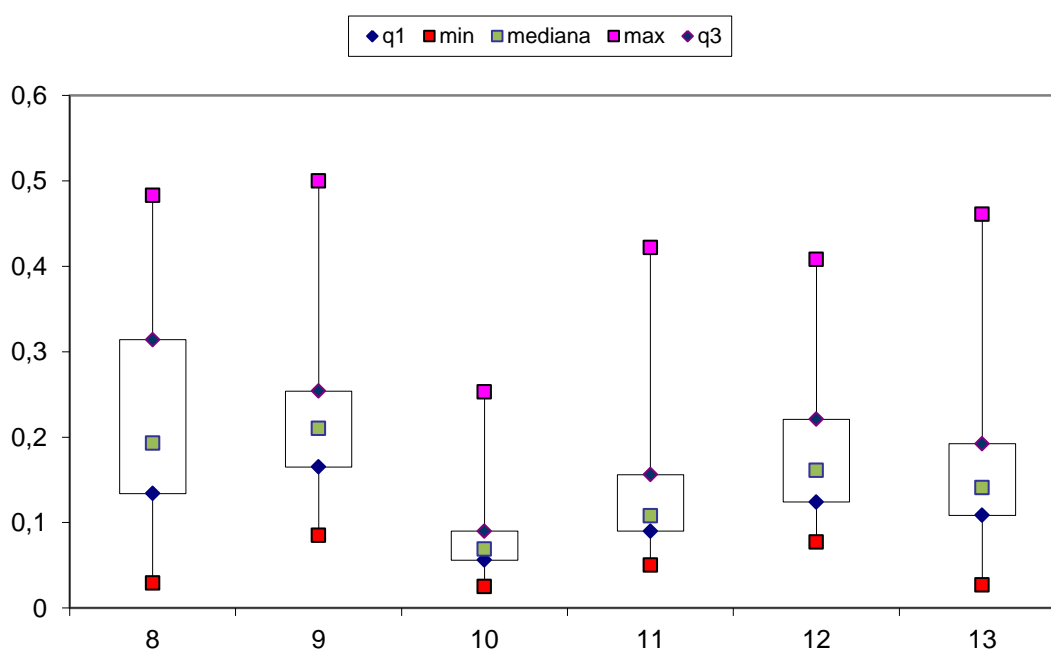
II Supporting factors and resources

Tabella 21 - *Supporting factors and resources*: indici di posizione dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.

SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES (L=G=0,22)												
Indici di posizione	Pesi locali dei sub-fattori											
	(8)		(9)		(10)		(11)		(12)		(13)	
	Infrastructure		Accessibility		Facilitating resources		Hospitality		Enterprise		Political will	
	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G
	0,222	0,051	0,218	0,052	0,084	0,017	0,133	0,027	0,185	0,039	0,158	0,035
min	0,029		0,085		0,025		0,05		0,077		0,027	
q1	0,134		0,165		0,056		0,09		0,124		0,109	
mediana	0,193		0,21		0,069		0,108		0,161		0,141	
q3	0,314		0,254		0,09		0,156		0,221		0,192	
max	0,483		0,5		0,253		0,422		0,408		0,461	
Dev.standard	0,129		0,084		0,047		0,079		0,089		0,081	

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 12 - *Supporting factors and resources*: box plot dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.



Fonte: nostre elaborazioni

Nel secondo macro-fattore, *supporting factors and resources*, valutato dagli esperti come la seconda categoria per priorità di importanza ai fini della competitività del turismo nautico, sono compresi i seguenti sub-fattori: (8) Infrastructure, (9) Accessibility, (10) Facilitating resources, (11) Hospitality, (12) Enterprise, (13) Political will. Tra i sei sub-fattori quelli che gli esperti considerano di importanza prioritaria sono le infrastrutture (22,2%) e l'accessibilità (21,8%), a seguire la capacità imprenditoriale (18,5%), la capacità politica (15,8%), l'ospitalità (13,3%) e le risorse facilitanti (8,4%).

Nella Tabella 21 sono riepilogati i diversi indici di posizione relativi a ciascun sub-fattore e nella Figura 12 il box plot in cui si evidenzia che il maggior grado di disomogeneità si riscontra nella valutazione dell'importanza delle infrastrutture.

III Destination management

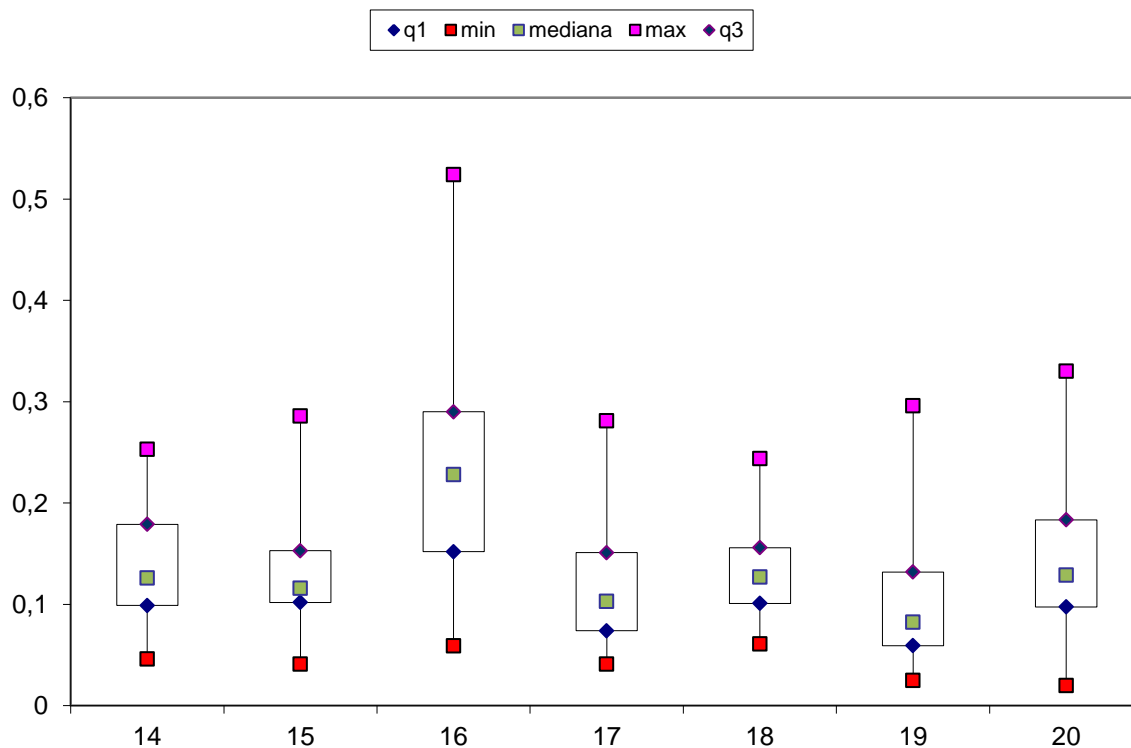
Le attività di gestione nella destinazione che consentono alla destinazione di realizzare le strategie per la competitività del turismo nautico si articolano in altre 7 sub-attività: (14) Organization, (15) Marketing, (16) Quality of Service/Experience, (17) Information & Research, (18) Human resources, (19) Finance and venture capital, (20) Resource stewardship. Nell'ambito del *destination management*, per gli esperti l'attività che mediamente è considerata quella più importante per la competitività del turismo nautico è il livello della qualità dei servizi e delle esperienze che la destinazione riesce a far percepire al turista nautico. In questa categoria che è considerata quella maggiormente prioritaria, con un peso locale pari al 23%, si riscontra anche il maggior grado di disomogeneità sul peso relativo tra le attività del *destination management*. I pesi locali delle altre attività oscillano tra il 10% del *finance and venture capital* ed il 14,5% del *resource stewardship*. Nei pesi locali delle attività di *marketing* ed *information & research* si riscontra una maggiore omogeneità nella valutazione dell'importanza prioritaria attribuita dagli esperti. Nella Tabella 22 e nella Figura 13 sono presenti maggiori informazioni di dettaglio sui pesi locali ed i relativi indici di posizione delle singole sub-attività.

Tabella 22 - Destination management: indici di posizione dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.

DESTINATION MANAGEMENT (L=G=0,21)														
Indici di posizione	Pesi locali dei sub-fattori													
	(14)		(15)		(16)		(17)		(18)		(19)		(20)	
	Organization		Marketing		Quality of Service/ Experience		Information & Research		Human resources		Finance and venture capital		Resource stewardship	
	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G
	0,141	0,033	0,135	0,029	0,231	0,047	0,117	0,023	0,131	0,026	0,100	0,022	0,145	0,030
min	0,046		0,041		0,059		0,041		0,061		0,025		0,020	
q1	0,099		0,102		0,152		0,074		0,101		0,059		0,098	
mediana	0,126		0,116		0,228		0,103		0,127		0,083		0,129	
q3	0,179		0,153		0,29		0,151		0,156		0,132		0,184	
max	0,253		0,286		0,524		0,281		0,244		0,296		0,330	
Dev standard	0,061		0,064		0,101		0,059		0,042		0,064		0,079	

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 13 - Destination management: box plot dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.



Fonte: nostre elaborazioni

IV Destination policy, planning and development

Nelle attività del *destination policy, planning and development*, sono comprese altre 5 sub-attività: (21) System definition, (22) Philosophy, values and Vision, (23) Positioning/branding, (24) Development, evaluation and audit, (25) Competitive/collaborative analysis.

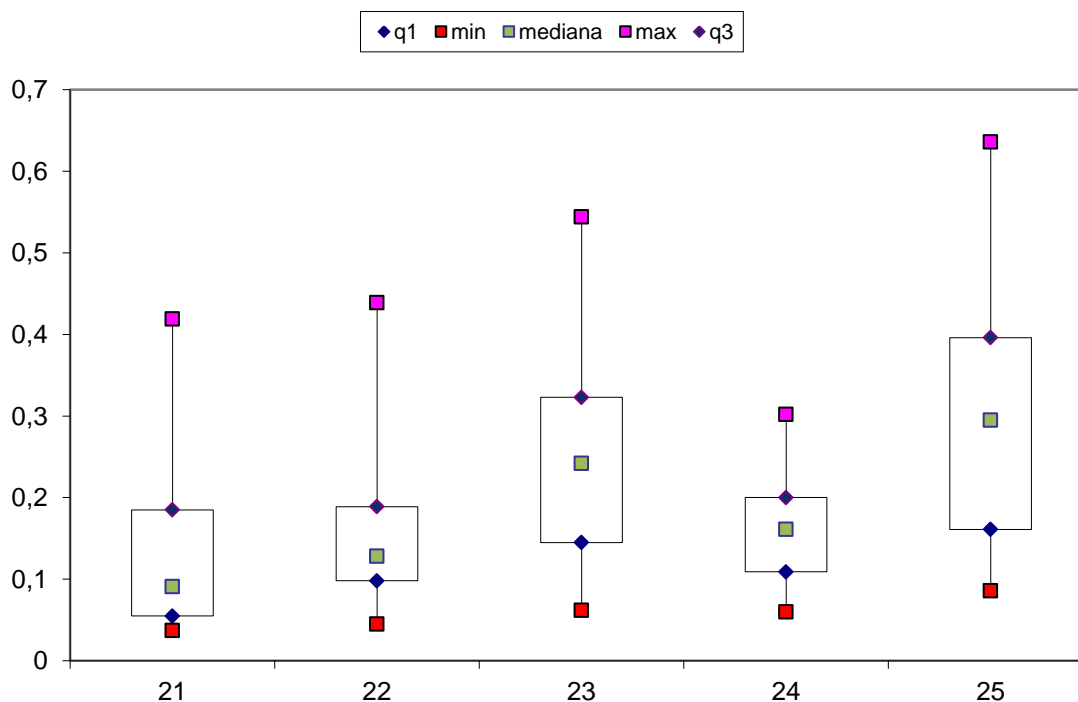
Nonostante tra gli esperti ci sia un po' di disomogeneità del peso da attribuire all'attività di analisi competitive e collaborativa, essi mediamente concordano che tra le cinque sia quella più importante, infatti il suo peso locale è pari al 30%. Il secondo elemento prioritario è rappresentato dal *positioning and branding* con un peso locale pari al 25%. Gli altri tre elementi presentano una maggiore coesione nelle valutazioni da parte degli esperti ed i loro pesi di importanza ruotano attorno al 15%. Anche in questo attraverso la relativa tabella n. e la figura n... sono stati esplicitati maggiori elementi di dettaglio.

Tabella 23 - *Destination policy, planning and development: indici di posizione dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.*

DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT (L=G=0,17)										
Indici di posizione	Pesi locali dei sub-fattori									
	(21)		(22)		(23)		(24)		(25)	
	System definition		Philosophy, values and vision		Positioning /branding		Development, evaluation, audit		Competitive/ collaborative analysis	
	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G
	0,133	0,026	0,154	0,028	0,251	0,042	0,160	0,027	0,302	0,052
min	0,037		0,045		0,062		0,06		0,086	
q1	0,055		0,098		0,145		0,109		0,161	
mediana	0,091		0,128		0,242		0,161		0,295	
q3	0,185		0,189		0,323		0,2		0,396	
max	0,419		0,439		0,544		0,302		0,636	
Dev.standard	0,109		0,087		0,120		0,063		0,147	

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 14 - Destination policy, planning and development: box plot dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.



Fonte: nostre elaborazioni

V Qualifying and amplifying determinants

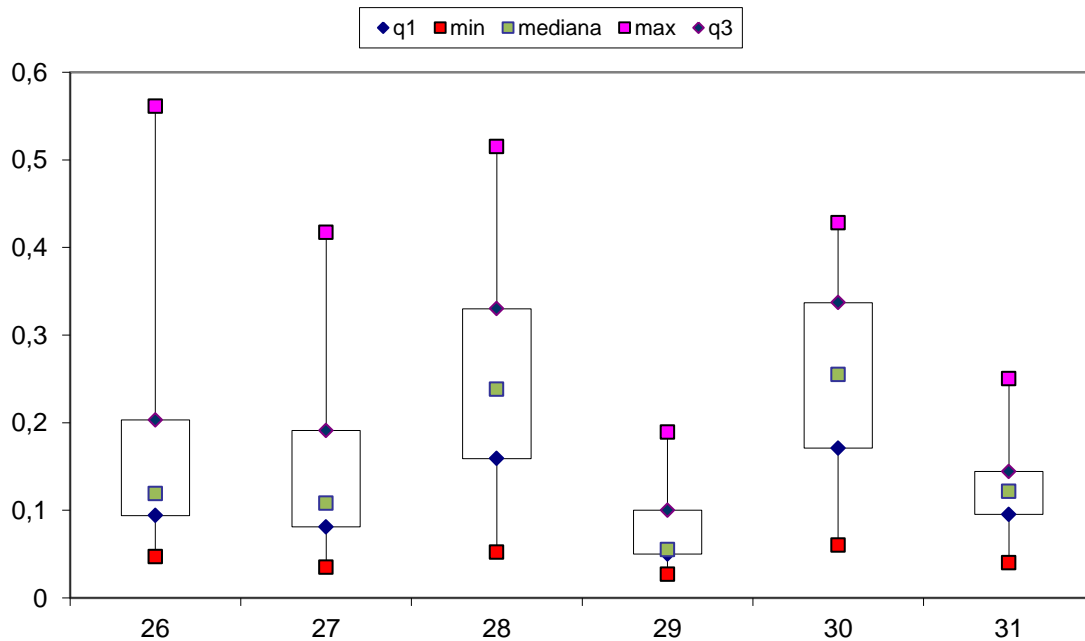
Nel macro-fattore *qualifying and amplifying determinants* sono inclusi i fattori contingenti che possono moderare o amplificare la competitività della destinazione, essi comprendono i seguenti sub-fattori: (26) Location, (27) Safety and security, (28) Cost value, (29) Interdependencies (30), Awareness and images (31), Carrying capacity. In questi elementi quelli che per gli esperti possiedono un'importanza prioritaria, sono il livello dei prezzi con un peso locale pari al 25,5% e la notorietà e l'immagine della destinazione con un peso locale molto simile, pari al 25%. In ordine di priorità d'importanza seguono *location* (16,5%), *safety and security* (13,8%), *carrying capacity* (11,7%) *interdependencies* (7,6%). Nella Tabella 24 e la Figura 15 sono riepilogati in dettaglio gli indici di posizione dei pesi locali per ogni sub-fattore.

Tabella 24 - *Qualifying and amplifying determinants: indici di posizione dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.*

QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS (L=G=0,15)												
Indici di posizione	Pesi locali dei sub-fattori											
	(26)		(27)		(28)		(29)		(30)		(31)	
	Location		Safety and security		Cost value		Interdependencies		Awareness and images		Carrying capacity	
	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G	L	G
	0,165	0,025	0,138	0,025	0,254	0,039	0,076	0,012	0,250	0,035	0,117	0,016
min	0,047		0,035		0,052		0,027		0,06		0,04	
q1	0,094		0,081		0,159		0,05		0,171		0,095	
mediana	0,119		0,108		0,238		0,055		0,255		0,122	
q3	0,203		0,191		0,33		0,1		0,337		0,144	
max	0,561		0,417		0,515		0,189		0,428		0,25	
Dev. standard	0,117		0,082		0,121		0,043		0,109		0,051	

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 15 - *Qualifying and amplifying determinants: box plot dei pesi locali dei sub-fattori di importanza.*



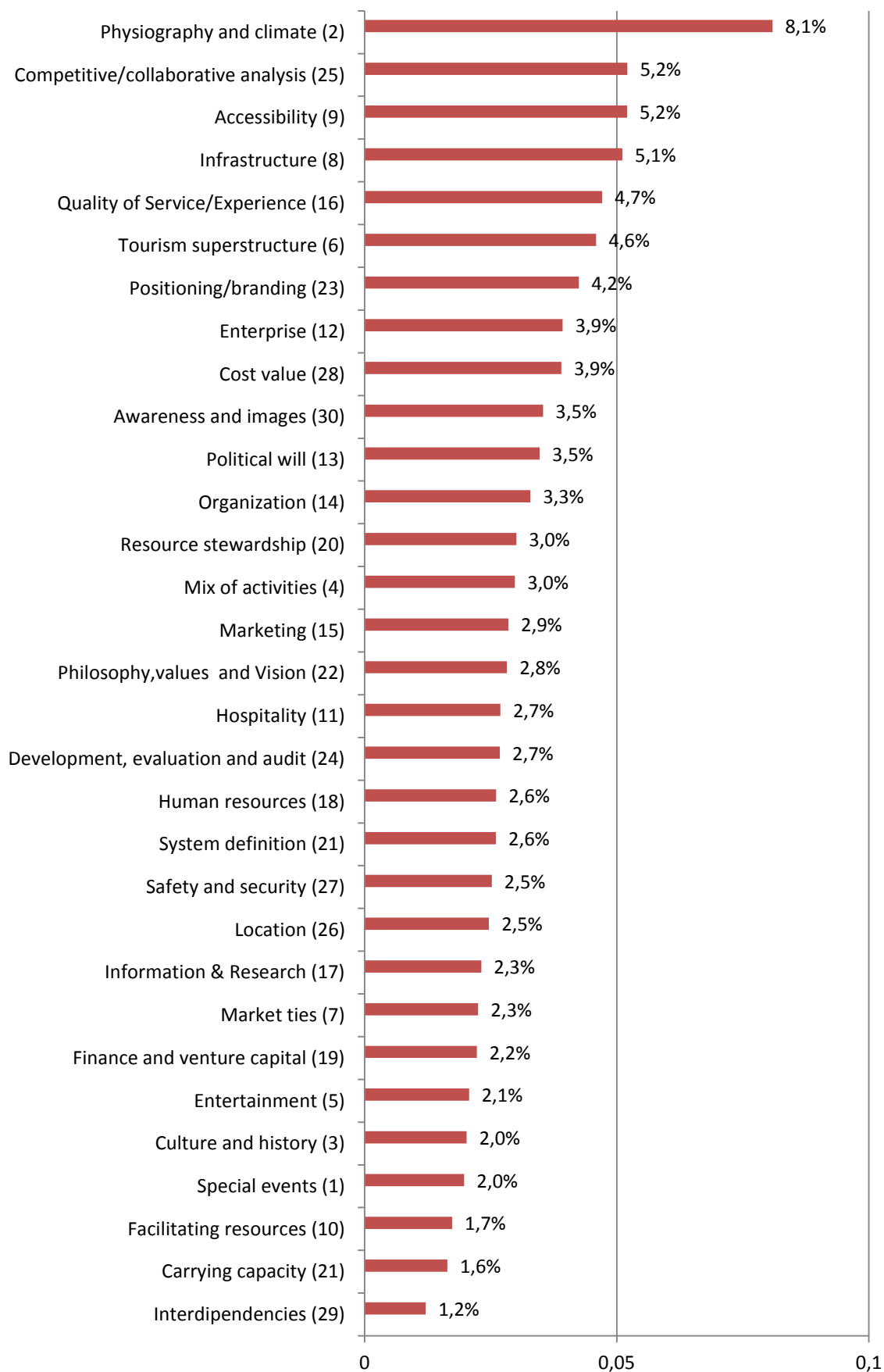
Fonte: nostre elaborazioni

I pesi globali

Nelle pagine precedenti sono stati evidenziati i pesi locali per ogni singolo sub-fattore che consentono di esprimerne il peso di importanza relativa rispetto agli altri sub-fattori appartenenti allo stesso nodo. Sia nella Tabella complessiva n.18 sia in quelle parziali sono stati anticipati i corrispondenti pesi globali per ogni sub-fattore. Il peso globale consente di poter confrontare i sub-fattori dello stesso livello gerarchico, appartenenti a macro-fattori differenti (nodi), rispetto all'obiettivo generale dell'analisi gerarchica, che consente di esprimere il grado di importanza del sub-fattore rispetto all'obiettivo generale (la competitività del turismo nautico) e relativamente agli altri 31 sub-fattori appartenenti allo stesso livello gerarchico (il terzo).

Nel grafico della pagina seguente si riportano i risultati dei pesi globali dei sub-fattori del terzo livello gerarchico, in ordine decrescente. Il sub-fattore che tra i 31 secondo le valutazioni degli esperti, mediamente, è quello più importante è rappresentato dalla categoria morfologia e clima con un peso globale pari a 8,1%, sia dalla Tabella 25 che dal box plot della Figura 16, esso risulta essere tra quelli dove si riscontra una maggiore disomogeneità nelle valutazioni. Uno dei motivi che ha portato alcuni esperti a non attribuirgli un peso, è stato perché alcuni di essi considerano questo elemento poco gestibile. Più o meno con lo stesso peso globale seguono analisi della competitività (5,2%), accessibilità (5,2%) e infrastrutture (5,1%). Subito dopo segue un altro gruppo di sub-fattori con un peso globale che ruota intorno al 4%, in ordine decrescente sono: *quality of service and experience* (4,7%), *tourism superstructure* (4,6%), *positioning and branding* (4,2%), con lo stesso livello di priorità pari a 3,9% *enterprice e cost value*. A partire da *culture and history* e *special events*, entrambe con un peso globale pari al 2% si collocano i sub-fattori con livelli di priorità d'importanza, che ai fini della competitività del turismo nautico, pesano la metà o meno della metà rispetto ai primi dieci sub-fattori evidenziati sopra. Nel grafico n..., nella tabella n... e nella figura n..., sono presenti i principali risultati dell'elaborazione dei pesi globali di importanza per la competitività del turismo nautico per ciascuno dei 31 sub-fattori.

Grafico 16 – Ranking dei 31 sub-fattori di importanza per la competitività del turismo nautico.



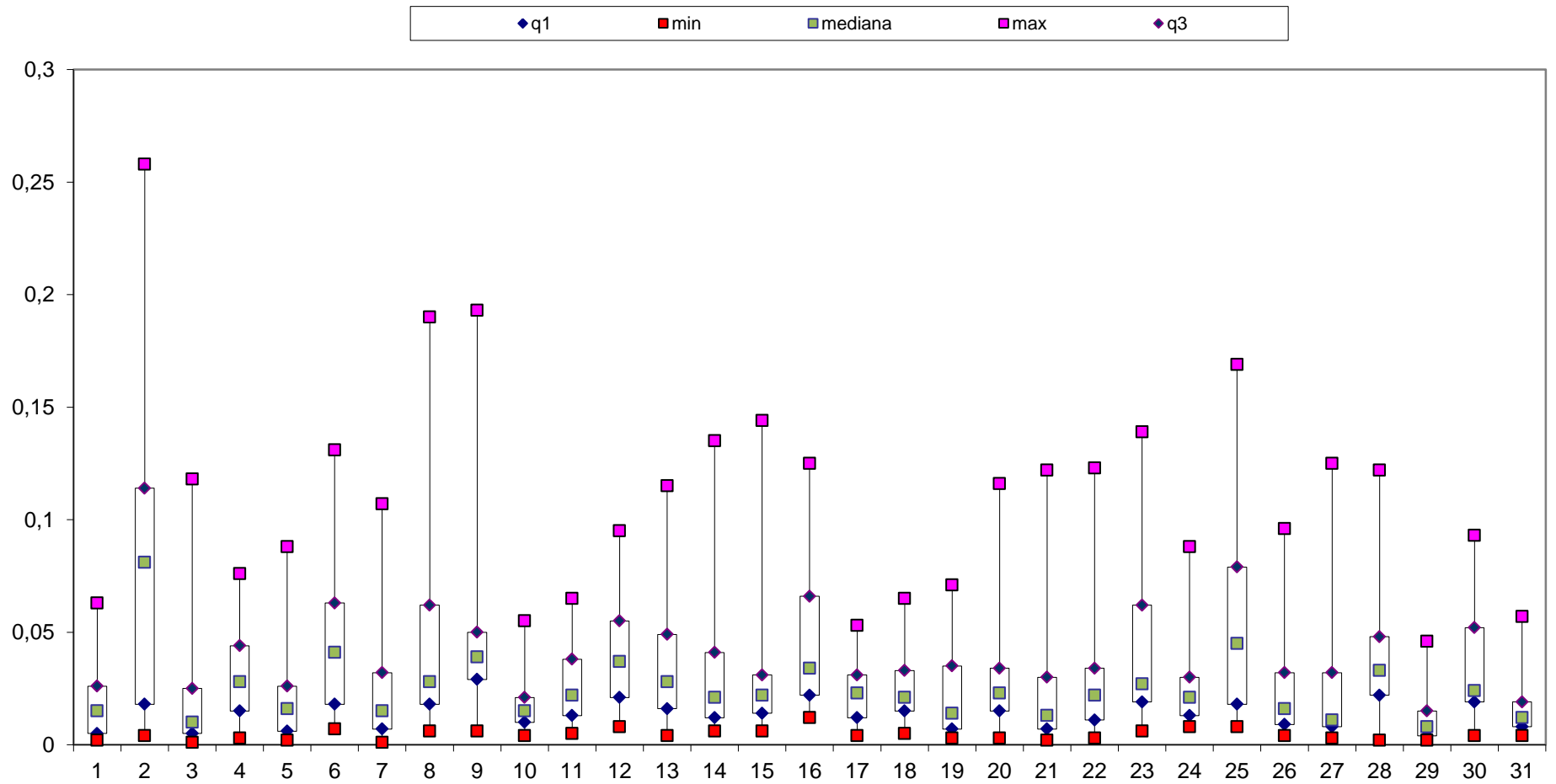
Fonte: nostre elaborazioni

Tabella 25 – I pesi locali dei dei 31 sub-fattori di importanza che influiscono sulla competitività del turismo nautico: indici di posizione

Sub- fattori di importanza		Indici di posizione				
		min	q1	mediana	q3	max
1	Special events	0,002	0,005	0,015	0,026	0,063
2	Physiography and climate	0,004	0,018	0,081	0,114	0,258
3	Culture and history	0,001	0,005	0,01	0,025	0,118
4	Mix of activities	0,003	0,015	0,028	0,044	0,076
5	Entertainment	0,002	0,006	0,016	0,026	0,088
6	Tourism superstructure	0,007	0,018	0,041	0,063	0,131
7	Market ties	0,001	0,007	0,015	0,032	0,107
8	Infrastructure	0,006	0,018	0,028	0,062	0,19
9	Accessibility	0,006	0,029	0,039	0,05	0,193
10	Facilitating resources	0,004	0,01	0,015	0,021	0,055
11	Hospitality	0,005	0,013	0,022	0,038	0,065
12	Enterprise	0,008	0,021	0,037	0,055	0,095
13	Politicalwill	0,004	0,016	0,028	0,049	0,115
14	Organization	0,006	0,012	0,021	0,041	0,135
15	Marketing	0,006	0,014	0,022	0,031	0,144
16	Quality of Service/Experience	0,012	0,022	0,034	0,066	0,125
17	Information & Research	0,004	0,012	0,023	0,031	0,053
18	Human resources	0,005	0,015	0,021	0,033	0,065
19	Finance and venture capital	0,003	0,007	0,014	0,035	0,071
20	Resource stewardship	0,003	0,015	0,023	0,034	0,116
21	System definition	0,002	0,007	0,013	0,03	0,122
22	Philosophy, values and Vision	0,003	0,011	0,022	0,034	0,123
23	Positioning/branding	0,006	0,019	0,027	0,062	0,139
24	Development, evaluation and audit	0,008	0,013	0,021	0,03	0,088
25	Competitive/collaborative analysis	0,008	0,018	0,045	0,079	0,169
26	Location	0,004	0,009	0,016	0,032	0,096
27	Safety and security	0,003	0,008	0,011	0,032	0,125
28	Cost value	0,002	0,022	0,033	0,048	0,122
29	Interdependencies	0,002	0,004	0,008	0,015	0,046
30	Awareness and images	0,004	0,019	0,024	0,052	0,093
31	Carrying capacity	0,004	0,008	0,012	0,019	0,057

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 16 – Box plot dei pesi globali dei 31 sub-fattori di importanza che influiscono sulla competitività del turismo nautico



Fonte: nostre elaborazioni

3.2.3 I FATTORI DETERMINANTI

Nei capitoli precedenti è stato evidenziato come la competitività sia un concetto complesso e come nelle destinazioni turistiche essa sia influenzata da diversi elementi eterogenei e che per poter essere misurata non è sufficiente una semplice sommatoria tra i diversi elementi. Una delle soluzioni per affrontare tale complessità è l'approccio sistemico (Bertalanffy, 1971) in cui "il tutto è maggiore della somma delle singole parti". Nell'analisi degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico, nei paragrafi precedenti sono stati riepilogati i risultati delle diverse valutazioni degli esperti, in cui essi attraverso i confronti a coppie hanno indicato l'importanza relativa per ciascun fattore e sub-fattore. Tuttavia poiché la competitività del turismo nautico è il risultato di una combinazione tra elementi eterogenei in cui agiscono anche forze esterne alla destinazione, non è detto che un elemento sia importante e determinante nello stesso modo. A seconda del contesto e dei vari *competitors*, per la destinazione un elemento meno importante può essere più determinante di un altro più importante. Una delle metodologie suggerite dalla letteratura per il calcolo degli elementi determinanti in combinazione con l'analisi AHP è quella proposta da Armacost e Hosseini (1994), ed è quella utilizzata nella presente ricerca. Per poter applicare la metodologia per il calcolo degli elementi determinanti, prima è necessario terminare l'ultimo passaggio dell'AHP con l'analisi della sensitività che in questo caso come nella ricerca di Crouch (2011) è stata fatta attraverso l'analisi della *performance*. Il metodo AHP può essere applicato per risolvere problemi di natura diversa e solitamente nell'ultimo livello sono presenti le alternative. Nello studio degli elementi determinanti del turismo nautico in Sardegna, le alternative dell'ultimo livello sono rappresentate da tre destinazioni, di cui la prima è la Sardegna e sono state utilizzate per poter fare l'analisi di sensitività attraverso la valutazione delle loro *performance*. A tal fine nella terza parte del questionario, della seconda fase dell'analisi AHP-Delphi, agli esperti è stato chiesto di individuare a loro scelta due destinazioni concorrenti della Sardegna per il turismo nautico e confrontare le loro *performance* a coppie rispetto a ciascuno dei 31 sub-fattori, presenti nel terzo livello gerarchico, utilizzando i valori da 1 a 9 della scala fondamentale di Saaty (1977, 1994), riportato nel questionario in appendice. Nella Tabella 26 sono stati sintetizzati i risultati dell'elaborazione per il calcolo dei fattori determinanti.

Tabella 26 - I fattori determinanti: sintesi delle priorità globali.

<i>Macro fattori e sub-fattori</i>	Valori		
	M	SE	SD
CORE RESOURCES AND ATTRACTORS	0,00572	0,001219	0,007417
Special events	0,00181	0,000305	0,001853
Physiography and climate	0,00577	0,000999	0,006078
Culture and history	0,00174	0,000423	0,002570
Mix of activities	0,00218	0,000323	0,001962
Entertainment	0,00177	0,000296	0,001803
Tourism superstructure	0,00366	0,000497	0,003026
Market ties	0,00135	0,000333	0,002026
SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES	0,00967	0,001519	0,009240
Infrastructure	0,00418	0,000693	0,004217
Accessibility	0,00450	0,000691	0,004201
Facilitating resources	0,00107	0,000176	0,001069
Hospitality	0,00227	0,000321	0,001950
Enterprise	0,00290	0,000340	0,002069
Politicalwill	0,00287	0,000425	0,002587
DESTINATION MANAGEMENT	0,00388	0,000805	0,004897
Organization	0,00226	0,000392	0,002386
Marketing	0,00205	0,000334	0,002034
Quality of Service/Experience	0,00295	0,000323	0,001966
Information & Research	0,00087	0,000155	0,000940
Human resources	0,00056	0,000142	0,000863
Finance and venture capital	0,00153	0,000290	0,001764
Resource stewardship	0,00184	0,000329	0,002001
DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT	0,00499	0,001281	0,007789
System definition	0,00088	0,000261	0,001585
Philosophy, values and Vision	0,00146	0,000463	0,002817
Positioning/branding	0,00316	0,000416	0,002529
Development, evaluation and audit	0,00127	0,000317	0,001926
Competitive/collaborative analysis	0,00236	0,000510	0,003105
QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS	0,00168	0,000481	0,002927
Location	0,00142	0,000340	0,002068
Safety and security	0,00136	0,000304	0,001850
Cost value	0,00355	0,000507	0,003085
Interdependencies	0,00035	0,000151	0,000921
Awareness and images	0,00258	0,000415	0,002526
Carrying capacity	0,00083	0,000125	0,000759

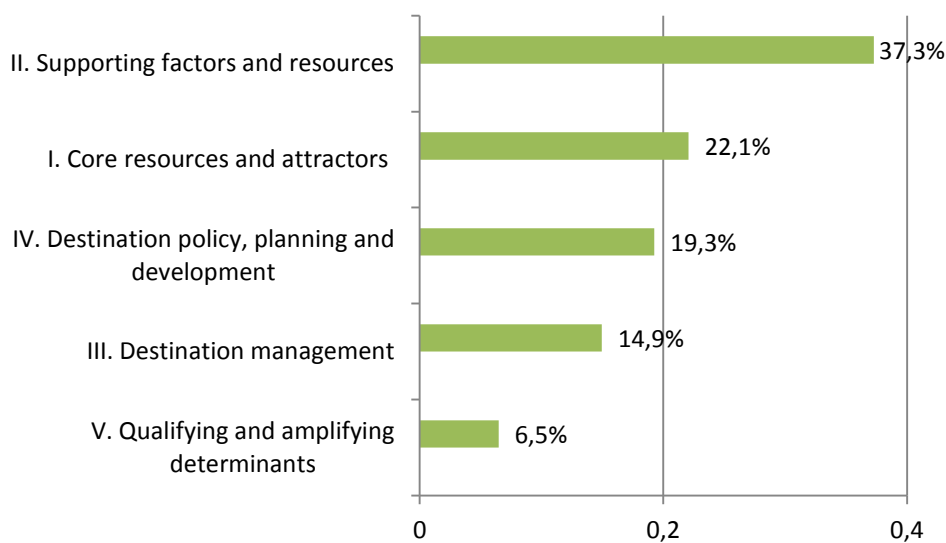
Legenda: M= media totale esperti; SE= errore standard; SD= deviazione standard

Fonte: nostre elaborazioni

I macro-fattori determinanti

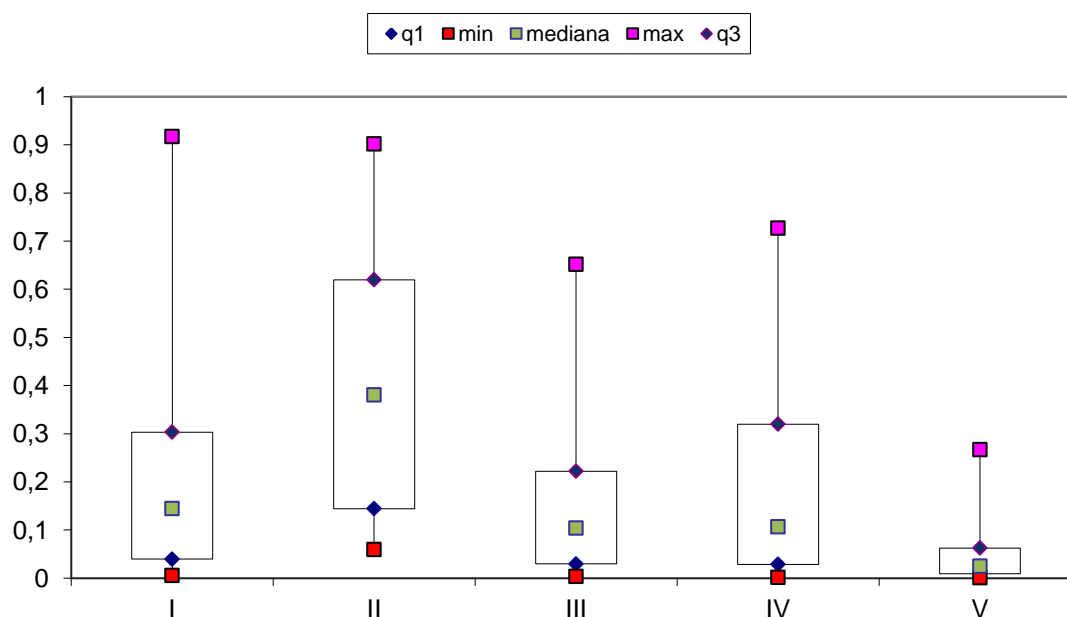
Come nel caso dell' analisi dei fattori di importanza, anche per quelli determinanti si distinguono i macro-fattori dai sub-fattori. Tra i cinque macro-fattori, il più determinante ai fini della competitività del turismo nautico in Sardegna, è quello rappresentato dalla categoria *supporting factors and resources* con un peso relativo pari al 37% circa, è seguito da *core resources and attractors* (22,1%), *destination policy, planning and development* (19,1%), *destination management* (14,9)%, *qualifying and amplifying determinants* (6,5%). Va evidenziato che nei *supporting factors and resources* il valore è medio è molto alto e che nei risultati per i 37 esperti sono presenti diversi pesi relativi più bassi. L'omogeneità maggiore come illustrato nel box plot della Figura 17 è presente nel il macro-fattore meno determinante, il V, *qualifying and amplifying determinants*.

Grafico 17 - Il ranking dei macro-fattori determinanti



Fonte: nostre elaborazioni

Figura 17 - Box plot dei macro-fattori determinanti



Fonte: nostre elaborazioni

Dopo aver osservato quali sono i macro-fattori determinanti prioritari, nella pagina seguente i risultati sono stati accostati a quelli ottenuti per i macro-fattori di importanza, in modo da poterli confrontare. Osservando la Tabella 27 il ranking di posizione tra i macro-fattori determinanti e quelli di importanza è differente, così come i corrispondenti pesi relativi. Ai fini della competitività del turismo nautico i *supporting factors and resources*, sebbene siano leggermente meno importanti del *core resources and attractors*, sono decisamente più determinanti. I *qualifying and amplifying determinants*, al contrario erano stato valutati importanti, con un peso relativo pari al 15% circa non risultano essere altrettanto determinanti. I macro-fattori che rimangono più stabili sono i *Core resources and attractors* e *Destination policy, planning and development*. Nel complesso tra i macro-fattori determinanti ed i macro-fattori di importanza è presente forte correlazione, infatti il coefficiente di correlazione di rango (rho di Spearman) è pari a 0,80. Nel Grafico 18. i ranking rendono maggiormente intuitivo il confronto.

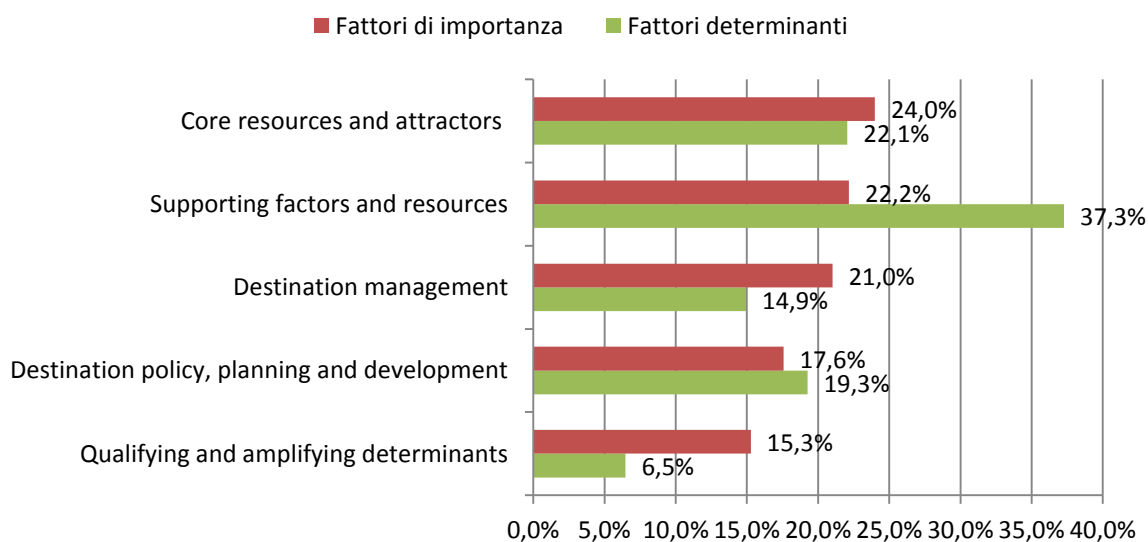
Tabella 27 - I macro-fattori determinanti e di importanza per posizione e per peso relativo.

Macro-fattori	Rank		Peso (%)	
	D	I	D	I
Core resources and attractors	1°	2°	22,1%	24,0%
Supporting factors and resources	2°	1°	37,3%	22,2%
Destination management	3°	4°	14,9%	21,0%
Destination policy, planning and development	4°	3°	19,3%	17,6%
Qualifying and amplifying determinants	5°	5°	6,5%	15,3%
Total			100,0%	100,0%

Legenda: D= Fattori Determinanti; I=Fattori di importanza

Fonte: nostre elaborazioni

Grafico 18 - I macro-fattori determinanti e di importanza: ranking di confronto e peso relativo.



Fonte: nostre elaborazioni

I sub-fattori determinanti

Secondo le elaborazioni delle diverse valutazioni degli esperti, i primi dieci sub-fattori determinanti sono *Physiography and climate* (8,6%), *Accessibility* (6,7%), *Infrastructure* (6,2%), *Tourism superstructure* (5,4%), *Cost value* (5,3%), *Positioning/branding* (4,7%), *Quality of Service/Experience* (4,4%), *Enterprise* (4,3%), *Politicalwill* (4,3%), *Awareness and images* (3,8%). Sono determinanti per meno della metà: *Interdependencies*, *Human resources*, *Carrying capacity*, *Information & Research*, *System definition*, *Facilitating resources*. Nella Figura 18 osservando il box plot, sono presenti sub-fattori in cui c'è una minore disomogeneità, ed altri in cui sono presenti valori più distanti l'uno dall'altro.

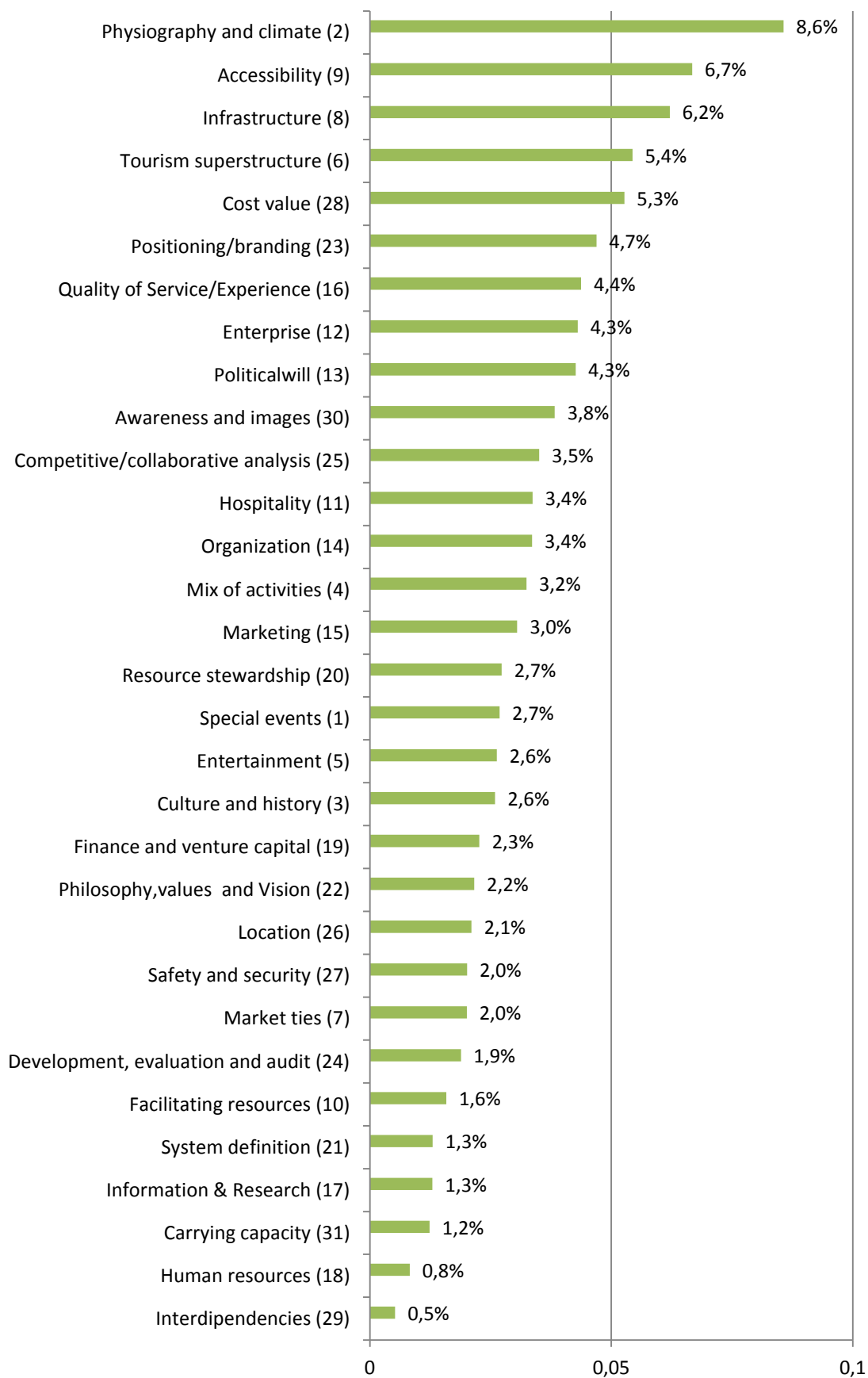
Questo è normale dal momento che gli esperti, pur essendo omogenei tra di essi per la loro esperienza nel turismo nautico, allo stesso tempo sono espressione di categorie e mercati diversi con esigenze e scale di priorità differenti.

Nella Tabella 28 è riportato il ranking con i relativi pesi per ciascuno dei 31 sub-fattori, nella Figura 18 attraverso il box plot è possibile osservare la loro variabilità determinata dalle diverse valutazioni di priorità degli esperti.

Nella tabella e nel grafico sono stati accostati i risultati dei sub-fattori di importanza e di quelli determinanti, per un confronto e a conferma che gli elementi di importanza, possono assumere livelli di priorità diversi ai fini della competitività del turismo nautico. Come per i macro-fattori, la correlazione tra i sub-fattori determinanti ed i sub-fattori di importanza è decisamente positiva, il coefficiente di correlazione di rango (rho di Spearman) è pari a 0,85.

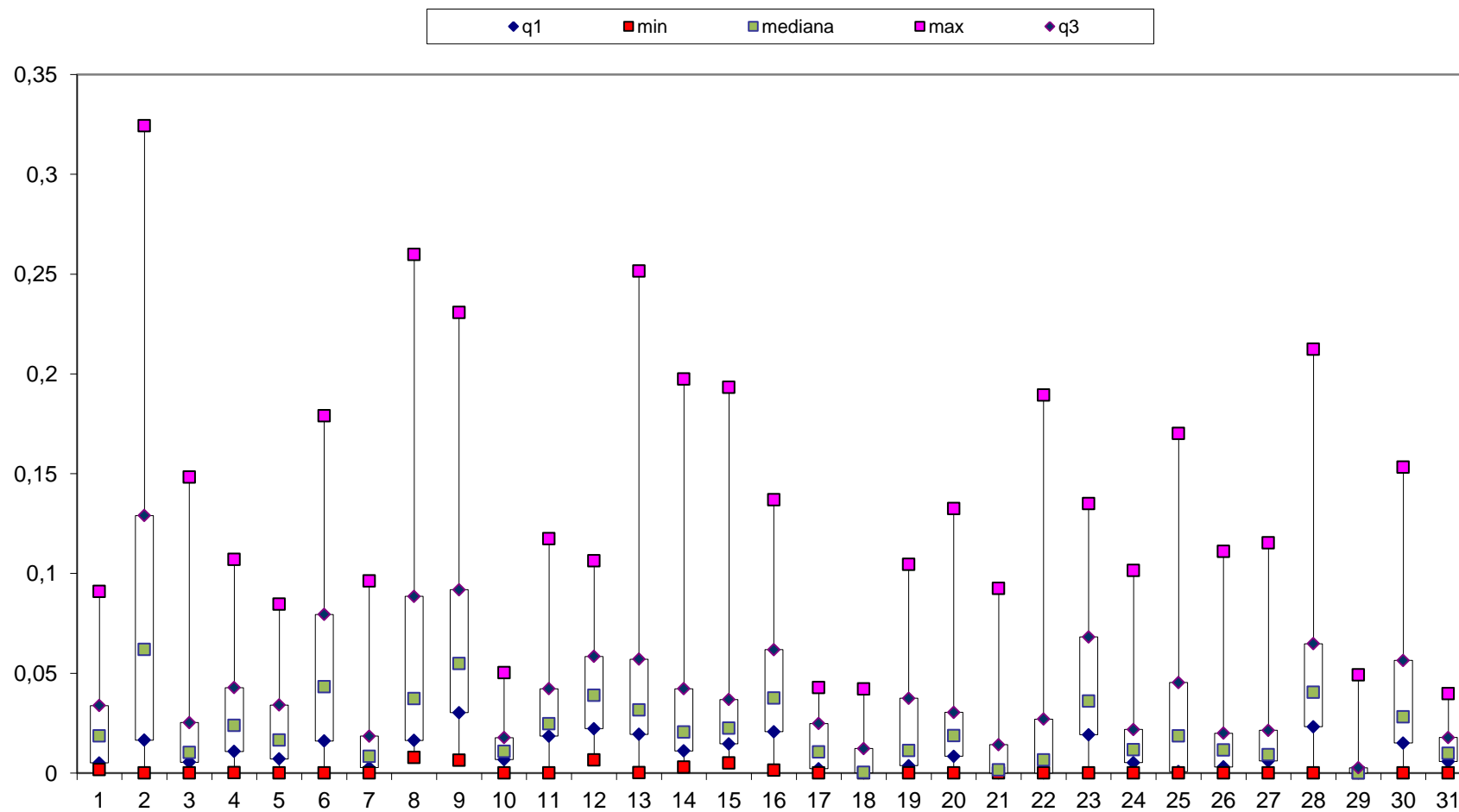
Ogni esperto per l'analisi delle *performance*, oltre la Sardegna ha individuato due sue diverse destinazioni concorrenti, e sebbene gli esperti non siano un campione probabilistico le destinazioni più frequenti da essi individuate, potrebbero rappresentare la selezione delle destinazioni di benchmarking su cui costruire un'analisi swot (nell'appendice C è presente un'esempio della scheda di valutazione elaborata per ogni singolo esperto).

Grafico 19 - Ranking dei 31 sub-fattori determinanti per la competitività del turismo nautico.



Fonte: nostre elaborazioni

Figura 18 - -- Box plot dei sub-fattori determinanti competitività del turismo nautico



Fonte: nostre elaborazioni

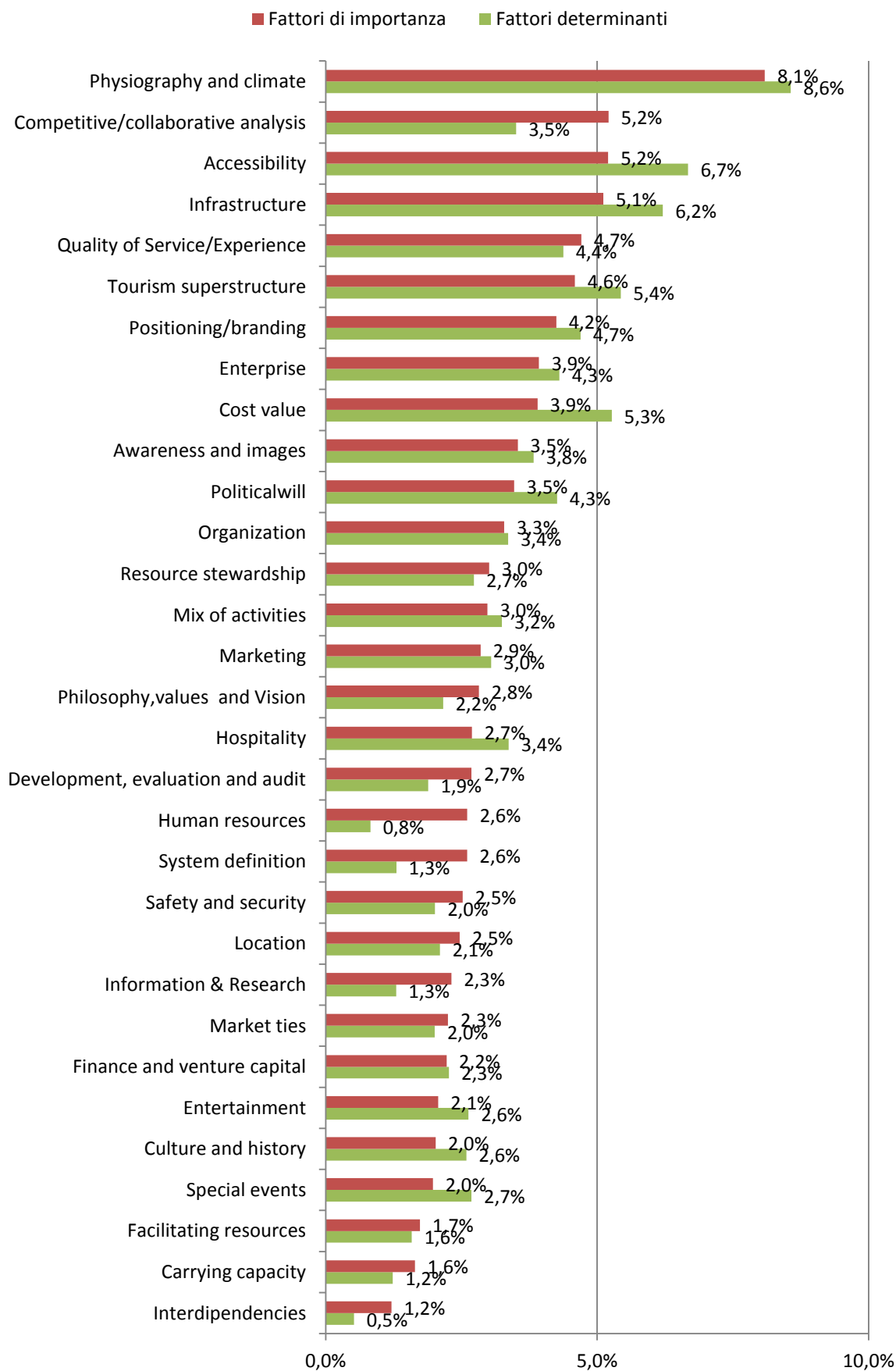
Tabella 28 - - I sub-fattori determinanti e di importanza per posizione e per peso relativo.

Sub-fattori	Rank		Peso %	
	D	I	D	I
Physiography and climate	1°	1°	8,6%	8,1%
Accessibility	2°	3°	6,7%	5,2%
Infrastructure	3°	4°	6,2%	5,1%
Tourism superstructure	4°	6°	5,4%	4,6%
Cost value	5°	9°	5,3%	3,9%
Positioning/branding	6°	7°	4,7%	4,2%
Quality of Service/Experience	7°	5°	4,4%	4,7%
Enterprise	8°	8°	4,3%	3,9%
Politicalwill	9°	11°	4,3%	3,5%
Awareness and images	10°	10°	3,8%	3,5%
Competitive/collaborative analysis	11°	2°	3,5%	5,2%
Hospitality	12°	17°	3,4%	2,7%
Organization	13°	12°	3,4%	3,3%
Mix of activities	14°	14°	3,2%	3,0%
Marketing	15°	15°	3,0%	2,9%
Resource stewardship	16°	13°	2,7%	3,0%
Special events	17°	28°	2,7%	2,0%
Entertainment	18°	26°	2,6%	2,1%
Culture and history	19°	27°	2,6%	2,0%
Finance and venture capital	20°	25°	2,3%	2,2%
Philosophy, values and Vision	21°	16°	2,2%	2,8%
Location	22°	22°	2,1%	2,5%
Safety and security	23°	21°	2,0%	2,5%
Market ties	24°	24°	2,0%	2,3%
Development, evaluation and audit	25°	18°	1,9%	2,7%
Facilitating resources	26°	29°	1,6%	1,7%
System definition	27°	20°	1,3%	2,6%
Information & Research	28°	23°	1,3%	2,3%
Carrying capacity	29°	30°	1,2%	1,6%
Human resources	30°	19°	0,8%	2,6%
Interdependencies	31°	31°	0,5%	1,2%
Total			100,0%	100,0%

Legenda: D= Fattori Determinanti; I=Fattori di importanza

Fonte: nostre elaborazioni

Figura 19 - I sub-fattori determinanti e di importanza: ranking di confronto e peso relativo.



Fonte: nostre elaborazioni

3.2.4 LA MISURAZIONE DEL GRADO DI CONSENSO

Nella terza fase dell'analisi AHP-Delphi sono stati ricontattati gli esperti per misurare il grado del loro consenso sui risultati finali. Gli esperti in questa fase hanno ricevuto una sintesi dei risultati, con alcuni grafici e tabelle dove sono stati accostati i loro ranking di priorità con quelli totali del gruppo degli esperti, in maniera da tale avere subito un confronto diretto.

Dopo un'attenta osservazione dei risultati agli esperti è stato chiesto di esprimere un valutazione da 1 a 10 (1= per nulla d'accordo; 10=estremamente d'accordo) sui risultati finali per capire quanto fossero disposti a condividere i risultati finali. In questa terza fase il numero dei partecipanti si è ridotto di cinque unità (da 37 a 31 esperti partecipanti).

L'analisi dei risultati ha evidenziato che nel gruppo di esperti non è stato raggiunto un alto livello di consenso, il punteggio medio ottenuto nella per i risultati totali degli elementi di importanza è stato di 5,46 utilizzando la media aritmetica. Per i risultati totali dei fattori determinanti, i valori medi sono stati molto simili a quelli precedenti: la media aritmetica uguale 5,43. Molti esperti hanno preferito rimanere nella propria posizione di partenza, mentre per alcuni la lettura dei risultati è stato un momento di riflessione che li ha guidati alla condivisione di quelli totali.

Ai fini della presente ricerca è importante sottovalutare che tra gli esperti sono stati condivisi gli obiettivi, la metodologia, i principali concetti che influiscono sulla competitività.

3.3 LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO E DEL TURISMO NAUTICO

3.3.1 IL CONFRONTO TRA GLI ELEMENTI DETERMINANTI NEL TURISMO E NEL TURISMO NAUTICO

Nel presente paragrafo nella Tabella 29 sono stati riportati i primi dieci sub-fattori determinanti evidenziati nello studio di Crouch del 2011 ed il loro corrispondente posizionamento occupato nel ranking della presente ricerca. Dal momento che nello studio di Crouch (2011) sono presenti 36 sub-fattori, mentre nel presente sono 31, per il loro confronto si è preferito utilizzare l'indice di posizione, per evitare eventuali effetti troppo distortivi.

Tabella 29 – Gli elementi determinanti per la competitività del turismo nelle destinazioni: confronto tra i primi dieci di Crouch rispetto ai risultati nella presente ricerca

Sub-fattori determinanti	Segmento di studio per l'individuazione degli elementi determinanti per la competitività nelle destinazioni	
	Turismo in generale Crouch (2011)	Turismo Nautico in Sardegna Palmas (2013)
Physiography and climate	1°	1°
Culture and history	2°	16°
Tourism superstructure	3°	4°
Mix of activities	4°	14°
Awareness/image	5°	10°
Special events	6°	17°
Entertainment	7°	18°
Infrastructure	8°	3°
Accessibility	9°	2°
Location	10°	22°

Fonte: nostre elaborazioni

Come si può osservare nella tabella la morfologia ed il clima si confermano nella prima posizione, mentre la storia e la cultura che per il turismo in generale occupano la seconda posizione, per la competitività del turismo nautico in Sardegna scivolano alla sedicesima posizione. A parte le superstrutture turistiche che in entrambi gli studi occupano una posizione simile, le posizioni nel ranking di priorità sono abbastanza differenti.

Ciò può essere dovuto al fatto che ogni segmento turistico è caratterizzato da determinati fattori determinanti piuttosto che da altri, il turismo nautico ne è un esempio.

5. CONSIDERAZIONI FINALI

5.1 Considerazioni di sintesi

In un contesto diffusamente caratterizzato da una *globalizzazione accelerata* (Targetti & Fracasso, 2008) le destinazioni turistiche, tradizionali ed emergenti, non possono evitare di “misurarsi continuamente” con i vari *competitor* e di porre in essere azioni volte a migliorare, in tempi rapidi, le proprie *performance*. In ogni destinazione l’obiettivo costante cui tendere è quello di cercare di ottimizzare le risorse a disposizione, ormai sempre più scarse e pregiate, ed individuare i segmenti turistici con maggiore potenzialità di crescita e di creazione di valore aggiunto. Il turismo nautico rappresenta uno di questi segmenti: presenta una capacità di generare reddito per il territorio decisamente superiore se paragonato ad altre forme di turismo (Osservatorio Nautico Nazionale, 2009); si caratterizza per un forte contenuto esperienziale (Cfr. Pencarelli e Forlani, 2007) e rientra tra quelle forme di turismo attivo che secondo la moderna teoria dell’economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 1999) presentano una maggiore potenzialità di crescita rispetto alle altre forme di consumo.

Considerata la conformazione delle coste della Sardegna, la loro estensione, le caratteristiche e le tipologie molteplici di domanda ed offerta turistica che, in alcune aree territoriali ha già assunto una specifica ed elevata vocazione di sviluppo nautico, esso può rappresentare un segmento strategico di notevole e diffusa potenzialità su cui investire per lo sviluppo socio-economico dell’Isola. Tuttavia, l’identificazione di un determinato segmento turistico non è sufficiente a determinarne automaticamente una più ampia diffusione, affermazione e sviluppo della competitività della destinazione in quello specifico segmento. Al fine di raggiungere un auspicato livello di competitività e garantire un adeguato bilanciamento tra costi e benefici è infatti necessaria un’analisi scrupolosa che possa individuare i numerosi fattori interni ed esterni e che “metta a fuoco” le priorità e le diverse categorie di soggetti interessati alla condivisione dell’obiettivo strategico fino alla conseguente predisposizione di un progetto e di comportamenti coerenti per il suo raggiungimento. Nonostante gli approfondimenti e le riflessioni sulla competitività delle destinazioni turistiche, sugli elementi che la caratterizzano, sulle dinamiche che ne segnano le positive evoluzioni e che costituiscono da diversi anni il nucleo della letteratura nelle

scienze del turismo, ad oggi, non è stata ancora raggiunta una sintesi condivisa sui

contenuti definatori del concetto, sul modello e sulla metodologia d'analisi. Le informazioni disponibili nelle destinazioni spesso non sono sufficienti per l'analisi della competitività e per l'individuazione tempestiva della strategia "migliore" da seguire. Come nelle imprese anche nelle destinazioni turistiche il fattore tempo è sempre più determinante (Ancona *et al.*, 2001; Baum & Wally, 2003; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Stalk & Hout, 1990), i tempi di azione-reazione tendono a coincidere e le decisioni rapide possono consentire di cogliere opportunità prima che le stesse svaniscano (Cfr. Baum & Wally, 2003).

Nel turismo nautico sono presenti pochissimi contributi e non è stato ancora proposto un modello per l'analisi della sua competitività. Nella presente ricerca attraverso la metodologia AHP-Delphi, è stato applicato il modello di R&C per l'individuazione degli elementi determinanti per la competitività del turismo nautico in Sardegna. La metodologia AHP-Delphi ha offerto la possibilità di analizzare la competitività del turismo nautico in una destinazione specifica, utilizzando un'approccio sistemico, valutando simultaneamente elementi di natura eterogenea (quantitativi/qualitativi, misurabili/non misurabili, tangibili/intangibili, misti, etc.) e consentendo di individuare tra di essi quelli prioritari attraverso un processo inclusivo, tempestivo, trasparente, tracciabile, logico e strutturato.

Per il caso studio della Sardegna, dall'analisi delle valutazioni degli esperti, i risultati hanno evidenziato che le risorse ed i fattori di supporto (*supporting factors and resources*) sono gli elementi più determinanti, essi influiscono per il 37% circa rispetto agli altri quattro macro-fattori che potrebbero condizionarla e che con i relativi pesi sono: *core resources and attractors*, 22,1%; *destination policy, planning and development*, 19,1%; *destination management*, 14,9%; *qualifying and amplifying determinants*, 6,5%. Tra i 31 sub-fattori analizzati dal gruppo di esperti, quelli più determinanti, con un peso relativo compreso tra 8,6% e 3%, in ordine di priorità sono: *physiography and climate* (8,6%), *accessibility* (6,7%), *infrastructure* (6,2%), *tourism superstructure* (5,4%), *cost value* (5,3%), *positioning/branding* (4,7%), *quality of service/experience* (4,4%), *enterprise* (4,3%), *political will* (4,3%), *awareness and images* (3,8%), *competitive/collaborative analysis* (3,5%), *hospitality* (3,4%), *organization* (3,4%), *mix of activities* (3,2%), *marketing* (3,0%).

Le risorse e le attrazioni principali (*core resources and attractors*), che nello studio di Crouch (2011) occupano la prima posizione tra quelle determinanti, in Sardegna per la

competitività del turismo nautico, sono scivolate nella seconda posizione e soltanto tre dei suoi sub-fattori (*physiography and climate, tourism superstructure, mix of activities*) sono inclusi tra quelli determinanti. Questo risultato evidenzia che la presenza di risorse come i porti turistici (inclusi nel sub-fattore *tourism superstructure*) e le bellezze naturali (inclusi nel sub-fattore *Physiography and climate*)²¹ nella destinazione necessitano di essere accompagnati da ulteriori fattori per poterla rendere competitiva nel turismo nautico. La maggior parte dei sub-fattori compresi nei *supporting factors and resources* sono presenti tra quelli maggiormente determinanti (*accessibility, infrastructure, enterprise, hospitality*), infatti solo un elemento di questo macro-fattore possiede una priorità più bassa (*facilitating resources* che nel ranking occupano la 26° posizione con un peso relativo globale pari a 1,6%). Tra le attività del *destination management* quelle maggiormente prioritarie sono risultate essere in ordine di priorità: *quality of service/experience, organization e marketing*, mentre quelle del *destination policy, planning and development* sono *positioning and branding* e *competitive and collaborative analysis*. Tra gli elementi del *qualifying and amplifying determinants* quelli più influenti per la competitività del turismo nautico sono *cost value e awareness and images*.

I risultati ottenuti hanno consentito di individuare gli elementi prioritari che rappresentano la base di partenza per la predisposizione di una strategia condivisa per la competitività del turismo nautico in Sardegna orientata alla sostenibilità. La competitività del turismo nautico nella destinazione è il risultato dell'interazione di diversi elementi e tra questi svolgono un ruolo fondamentale le diverse categorie di soggetti (i turisti, i diportisti, le imprese della nautica, le imprese in generale, le università, la comunità ospitante, il sistema politico-amministrativo che governa la destinazione, etc.), che insieme concorrono a definire quelle condizioni di unicità ed inimitabilità indicate dalla teoria come presupposti del vantaggio competitivo (Cfr. Presenza, 2008, p.39). I diversi soggetti interagiscono nella destinazione, facendosi portatori di una molteplicità d'interessi e di comportamenti e che a volte risultano orientati nella stessa direzione, altre volte si rivelano concorrenti ed in conflitto tra loro. Con questa consapevolezza nella presente ricerca attraverso il coinvolgimento degli esperti nel turismo nautico sono emerse le diverse priorità e nonostante nella misurazione del grado del consenso non sia stato raggiunto un alto livello di consenso, sono stati creati i presupposti per la predisposizione di una strategia condivisa. I diversi elementi, i macro-fattori ed i sub-fattori, contenuti nel modello d'analisi necessitano di essere tradotti in azioni operative e si potrà ottenere un maggior

²¹ le due variabili *proxy* più utilizzate per la stima dell'offerta del turismo nautico.

livello di consenso seguendo lo stesso processo AHP-Delphi con gli stessi esperti, oppure ampliando il gruppo anche ad altre categorie di *stakeholders*.

Nelle attività che coinvolgono l'ambiente, come nel turismo nautico, dove esso rappresenta il principale *input* di produzione, non si può prescindere dall'utilizzo di metodologie che non prevedano la partecipazione degli *stakeholders*, in quanto la loro inclusione nei processi decisionali che interessano la destinazione, rappresenta uno dei principali presupposti per una strategia orientata al raggiungimento della competitività e della sostenibilità. Come hanno evidenziato più volte Ritchie & Crouch (2000, p.2; 2003, p.9) «competitiveness without sustainability is illusory».

5.2 Implicazioni

I risultati della presente ricerca sono di interesse certamente per i *policy maker* oppure per i *decision maker* della destinazione, *stakeholders* orientati al raggiungimento della competitività nel turismo nautico attraverso processi decisionali inclusivi, tempestivi, trasparenti, tracciabili e condivisi.

Nel questionario AHP, ogni esperto per l'analisi delle *performance*, rispetto alla Sardegna ha individuato due diverse destinazioni concorrenti, e sebbene il gruppo degli esperti non goda delle proprietà del campionamento probabilistico, attraverso ulteriori analisi, i dati possono essere utilizzati per il *benchmarking* e la costruzione di un'analisi swot.

C'è da aggiungere che per quanto le conoscenze degli esperti includano anche elementi dal punto di vista della domanda, le stesse opinioni potrebbero essere integrate dalla verifica di alcuni risultati attraverso la rilevazione delle percezioni di altre categorie di *stakeholders* come diportisti, turisti e residenti.

Infine il presente lavoro applica il modello internazionale di R&C in un segmento ed in una destinazione specifica. Rispetto alla metodologia utilizzata da Crouch (2011), presenta alcuni aspetti innovativi, in quanto l'AHP viene accostato con l'analisi Delphi. Il contributo, inoltre, contribuisce a colmare il *gap* conoscitivo per il segmento del turismo nautico e visto che la rilevanza del turismo nautico è sempre più ampia anche in ambito europeo dove per le attività marittime sono presenti diverse iniziative che ne sostengono lo

sviluppo²², questo contributo può rappresentare un utile strumento per lo sviluppo di ulteriori progetti di ricerca connessi a questo tema.

²² “Crescita blu: opportunità per una crescita sostenibile dei settori marino e marittimo” - Comunicazione della Commissione Europea del 13.09.2012 (**COM/2012/0494**). La crescita blu è la strategia a lungo termine per sostenere una crescita sostenibile nei settori marino e marittimo. La strategia riconosce che i mari e gli oceani rappresentano un motore per l’economia europea, con enormi potenzialità per l’innovazione e la crescita, e rappresenta il contributo della politica marittima integrata al conseguimento degli obiettivi della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.
http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth/

BIBLIOGRAFIA

- Aas, C. Ladkin A., Fletcher J., (2005), Stakeholder collaboration and heritage management, *Annals of Tourism Research*, 32 (1), pp. 28–48.
- Adam S (1776) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Modern Library). New York: Random House.
- 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), pp. 23-29.
- Aiello F., Attanasio M. (2004), How to transform a batch of simple indicators to make up a unique one?, *Atti del Convegno della Società Italiana di Statistica (SIS)*, giugno 2004, Bari. Sessioni Specializzate, pp. 327 – 338.
- Alberts D.J. (2007), Stakeholders matter experts, who should be consulted?, *Energy Policy*, 35, pp. 2336-2346.
- Ancona D., Okhuysen G. A., Perlow, L. (2001), Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26 (4), pp. 512 - 529.
- 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), pp. 68-81.
- Armocost R. L., Hosseini J.C. (1994), Identification of Determinant Attributes Using the Analytic Hierarchy Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (4), pp. 383-92.
- Armenski T., Marković V., Davidović N., Jovanović T. (2011), Integrated Model of Destination Competitiveness, *Geographica Pannonica* , 15 (2), pp.58 - 69.
- Assaker G., Hallak R., Esposito Vinzi E., O'Connor P. (2013).An Empirical Operationalization of Countries' Destination Competitiveness Using Partial Least Squares Modeling, *Journal of Travel Research*.
- Azzoni C.R., Menezes T. A. (2009), Cost competitiveness of international destinations, *Annals of Tourism Research* , 36 (4), pp. 719 - 722.
- 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*, 2, pp. 1-13.

- 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, Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 44(5), pp. 1067-95.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Baum J. R., Wally S. (2003), Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp.1107 – 1129.
- Beierle T., Cayford J. (2002), Democracy in Practice Public: Participation in Environmental Decisions, *Resources for the Future Press*, Washington, DC, 2002.
- Benevolo C. (2010), Turismo nautico. Una sfida per il destination management, *Rivista di Scienze del Turismo*, n. 3, pp. 105-129. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/Allegati/RST-I-3-04-Benevolo.pdf> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Benevolo C. (2011), Problematiche di sostenibilità nell'ambito del turismo nautico in Italia, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.impresaprogetto.it/portal/page/categoryItem?contentId=19468> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Bertalanffy Von F. (1971), *Teoria generale dei sistemi*, Milano: Isedi.
- Bhushan N., Rai K. (2004), *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*, Springer.
- Bieger T., (1998), Reengineering destination marketing organisations - The case of Switzerland. *Tourism Review*, 53 (3), pp. 4 - 17.
- Blanco B., Pérez Labajos C. A. (2009), Demand - income elasticity of leisure boats, *Journal of maritime research*, 6 (1), pp. 53-74.
- Booyesen, F. (2002). An Overview and Evaluation of Composite Indices of Development, Social Indicators. *Social Indicators Research*, 59, pp. 115 - 151.
- Bornhorst T, Ritchie J.R.B., Sheehan, L. (2010), Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, pp. 572–589.
- Bourgeois L. J., Eisenhardt K. (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34, pp.816 - 835.
- Bramwell B., Lane B. (1993), Sustainable tourism: an evolving global approach, *Journal of Sustainable Tourism*, 1, pp. 1-5.

- Brockhoff K. (2002) The performance of forecasting groups in computer dialogues and face to face discussion, in Linstone, H.A., Turoff, M. (Eds.) (2002), *The Delphi method: techniques and applications*, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, M.A., pp. 285 – 311. <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook>
- Bryson J.M. (2004), What to do when stakeholder matter? Identification and Analysis Techniques, *Public Management Review*, 6 (1), pp. 21-53.
- Buhalis D. (2000), Marketing the competitive destinations of the future, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 97 - 116.
- Butler R.W. (1999), Sustainable tourism: a state of the art review, *Tourism Geographies*, 1, pp. 7 – 25.
- Camper & Nicholsons International (2013). *The Super Yachting Index. Fifth edition July 2013*, Geneva, Switzerland. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.camperandnicholsons.com> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Candela G., Figini P. (2010), *Economia del turismo e delle destinazioni*, Milano: McGraw-Hill.
- 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), pp. 310-325.
- Caroli M. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano: Franco Angeli.
- Carroll A.B. (1999), Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 3(3), pp. 268-295.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Torino: Giappichelli Editore.
- CENSIS, Federazione del Mare (2011), IV Rapporto sull'economia del mare 2011: cluster marittimo e sviluppo in Italia e nelle regioni, Franco Angeli, Milano.
- Çetinkaya A.S. (2009), Destination competitiveness through the use of information and communication technologies, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, July 13-14 2009, Izmir.
- Chacko H.E. (1998), Positioning a tourism destination to gain a competitive edge', *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/AsiaPacificJournal/PositionDestination.html> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- 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),

- pp. 41-66.
- Cho D.S., Moon H.C. (1998). A nation's international competitiveness in different stages of economic development. *Advances in Competitiveness Research*, 6 (1), pp. 5-19.
- 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*, 1, pp. 227–246.
- Clarkson M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Cohen (1984), The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings, *Annual Review of Sociology*, 1, pp. 373-392.
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. (2008), *Tourism Principles and Practice*, Harlow: Pearson Education.
- Cooper C., Scott N., Baggio R. (2009), Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia: An International Journal of Tourism Research*, 20 (1), pp. 33-45.
- Cracolici M. F., Nijkamp, P. (2009), The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30 (3), pp.336-344.
- Craigwell R. (2007), *Tourism Competitiveness in Small Island Developing States*, World Institute for Development Economics Research, Research Paper No. 2007/19.
- Croatian Bureau of Statistics (2009), *Nautical Tourism, Capacities and operation of nautical ports*, 2008
- Croes R. (2011), Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations, *Journal of Travel Research*, 50 (4), pp.431-442.
- Croes R., Rivera M. (2010), Testing the empirical link between tourism and competitiveness: evidence from Puerto Rico, *Tourism Economics*, 16 (1), pp. 217-234.
- Crouch C.I., (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinants Attributes, *Journal of Travel Research*, 50 (1), pp. 27-45.
- Crouch C.I., Ritchie J.R.B. (2012). *Competitiveness and Tourism*, Edward Elgar Publishing.
- Curatolo R. (1972). Indicatori sociali, *Atti della XXVII Riunione Scientifica SIS*, Vol. 1, pp.19-151.
- D'Angella F., Sainaghi R., 2004, "Building competitive advantage in district firms: the role of the network and the company", in Keller P., Bieger T., (a cura di), *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*, 54th AIEST Congress, AIEST Edition,

- St. Gallen, pp. 35-53.
- D'Angella F., Sainaghi R., 2012, Stakeholder engagement and collaboration in tourism destinations, Euram conference.
- D'Elia A. (2007), *Economia e management del turismo*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- D'Harterre A. (2000), Lessons in Managerial Destination Competitiveness in the case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 23 - 32.
- Davidson R., Maitland, R. (1997). *Tourism destinations*. London : Hodder Education.
- De Keyser R., Vanhove N. (1994), The competitive situation of tourism in the Caribbean Area methodological approach, *Tourism Review*, Vol. 49 (3), pp.19 – 22.
- Del Vecchio F. (1995), *Scale di misura ed indicatori sociali*, Cacucci, Bari.
- Delbecq A. L.; Van de Ven A.H., Gustafson D.H. (1975), *Group Techniques for Program Planning: a Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Scott, Foresman, Michigan.
- Della Corte V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova: Cedam.
- Della Corte V. (2009), *Imprese e sistemi turistici*, Milano: Egea.
- Della Corte V., Ruisi M. (a cura di), (2012), *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Teoria e casi di Destination Management*, Roma: Aracne.
- Diakomihalis M.N. (2007), Greek maritime tourism: evolution, structures and prospects maritime, Transport: The Greek Paradigm, *Research in Transportation Economics*, 21, pp. 419–455.
- Dipartimento di Economia Aziendale “E.Giannesi”, Università di Pisa (2007), Network di servizi per la nautica da diporto, *Report di ricerca*, Pisa.
- Dolnicar S. (2004). Beyond “Commonsense Segmentation” – a Systematics of Segmentation Approaches in Tourism. *Journal of Travel Research*, 42 (3), pp. 244- 250.
- Dolnicar S. (2008), Market segmentation in tourism, in Woodside, AG and Martin D. (Eds), *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, CAB International, Cambridge, pp. 129-150.
- Dunham L., Freeman R. E., Liedtka J. (2001), The Soft Underbelly of Stakeholder Theory : The Role of Community, Darden Business School Working Paper No. 01-22.
- Dupeyras A., MacCallum N. (2013), “Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document”, *OECD Tourism Papers*, 2013/02, OECD Publishing. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Dwyer L., Kim C. (2003), Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), pp. 369 - 414.

- Dwyer L., Livaic Z., Mellor R. (2003), Competitiveness of Australia as a tourist destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (1), pp. 60-78.
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2000). The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a Comparison of 19 Destinations, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 9-22.
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2002). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Versus Domestic Inflation, *Journal of Travel Research*, 40 (3), pp. 328-336.
- Eden C., Ackermann F. (1998), *Making Strategies: The Journal of Strategic Management*, London: Sage Publications.
- Ejarque J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Milano: Hoepli.
- Enright M.J., Newton J. (2004) Tourism destination competitiveness: A quantitative approach, *Tourism Management*, 25, pp. 777 - 788.
- Enright M.J., Newton J. (2005), Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43, pp. 339 - 350.
- Fabac R., Zver I. (2011), Applying the modified Swot - Ahp method to the tourism of Gornje Medimurje. *Tourism and Hospitality Management*, 17 (2), pp. 201 - 215.
- Fagerberg, J. (1988) International competitiveness. *Economic Journal*, 98, pp. 355–74.
- Falzon J. (2012), The price competitive position of Mediterranean countries in tourism: Evidence from the Thomson brochure, *Tourism Management*, 33, pp. 1080-1092.
- Faulkner B, Oppermann M, Fredline E (1999) Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions. *Journal of Vacation Marketing*, 5, pp. 125–139.
- Favro S., Glamuzina N. (2005), Contemporary problems of nautical tourism development in Croatia, *Promet- Traffic- Traffico*, 17 (2), pp. 107 – 112.
- Favro S., Kovačić M., Gržetić Z. (2008), Croatia Nautical tourism the basis of the systematic development, *Pomorstvo*, 22 (1), pp. 31 - 51.
- Favro S., Saganić I. (2006). Sustainable Development of Nautical Tourism in Croatia. New Perspectives and Values in *World Tourism & Tourism Management in the Future. Turk-Kazakh International Tourism Conference*. Alanya, Turkey. Book 1, pp. 602 - 620.
- Fortezza F. (2008), *Processi strategici e di marketing nel settore della nautica da diporto*, Milano: Franco Angeli.
- Franch M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Franco L., Marconi R. (2003), *Porti turistici. Guida alla progettazione e costruzione dei porti turistici*, Maggioli Editore, Repubblica di San Marino.

- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman, 1984.
- García-Melóna M., Gómez-Navarro T., Acuña-Dutrac S. (2012), A combined ANP-delphi approach to evaluate sustainable tourism, *Environmental Impact Assessment Review*, 34, pp. 41–50.
- Global Order Book (2013), Show Boats International, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.boatinternational.com/global-order-book/> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Go F., Govers R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21 (1), pp. 79-88.
- Golinelli C.M., Liguori M., Trunfio M. (2006), Governo e marketing del territorio, in Nuove tecnologie e modelli di e-business per le Piccole e Medie Imprese nel campo dell'ICT Vol. 2, Sinergie Rapporto di ricerca N. 23, Aprile 2006, pp. 17-43.
- Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II, Padova: Cedam.
- Gomezelj D.O, Mihalic T. (2008), Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia, *Tourism Management*, 29, pp. 294–307.
- Goodwin, H. (2005). Responsible tourism and the market. International Centre for Responsible Tourism, Occasional Paper, n. 4, November.
- Gooroochurn N., Sugiyarto G. (2005), Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11 (1), pp. 25-43.
- Gracan D., Bardak G., Rudancic-Lugaric A. (2011), The research results of charter companies in Croatia, *Tourism and Hospitality Management*, 17 (1), pp. 19-34.
- Grimble R., Wellard K. (1997), Stakeholder methodologies in Natural Resource Management: A review of concepts, contexts, experiences and opportunities, *Agricultural Systems*, 55, pp.173-193.
- Hara T. (2008), *Quantitative Tourism Industry Analysis*, Routledge.
- Harriott K. (2009), Identifying the drivers of competitiveness in the Jamaican tourism industry, Competition Bureau Fair Trading Commission Kingston, Jamaica. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.jftc.gov.jm/> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Hassan S. (2000), Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research*, 38 (3), pp. 239–45.

- Heath E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (2), pp. 124-41.
- Hemmati M., Dodds F., Enayati J., McHarry J. (2002), *Multistakeholder processes on governance and sustainability*. London: Earthscan.
- Hong S. WC. (2008), *Competitiveness in the tourism sector*, Heidelberg.(Germany): Springer.
- Horak S, Marušić Z. (2007), *Attitudes and Spending of Nautical Tourists in Croatia* – TOMAS Nautics, Institute for Tourism, Croatia, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.iztztg.hr/> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Horak S., Marušić Z., Favro S. (2006), Competitiveness of Croatian Nautical Tourism, *Tourism in Marine Environments*, 3 (2), pp. 145-161.
- Hsu CHC, Wolfe K, Kang SK (2004) Image assessment for a destination with limited comparative advantages, *Tourism Management*, 25, pp. 121–126.
- Hudson S., Ritchie J.R.B., Timur S. (2004), Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian Ski Resorts, *Tourism Hospitality Planning and Development*, 1 (1), pp. 79-94.
- Hunter C. (1997) Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24, pp. 850 – 867.
- Huybers T., Bennett J. (2003), Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations, *Environmental and Resource Economics*, 24, pp. 224–233.
- Icomia (2013), Recreational Boating Industry Statistics 2012, <http://www.icomia.org>
- Istat (2011a), Capacità degli esercizi ricettivi, <http://www.istat.it/>
- Istat (2011b), Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, <http://www.istat.it/>.
- Jacobs R., Smith P., Goddard M. (2004). Measuring performance: an examination of composite performance indicators. Centre for Health Economics, Technical Paper Series 29.
- Jamal T., Getz D. (1996), Does Strategic Planning Pay? Lessons for Destinations from Corporate Planning Experience, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2, pp. 59-78.
- Jones E., Haven-Tang C. (2005), *Tourism SMEs, Service Quality And Destination Competitiveness*, Wallingford (UK): 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*, 2 (3), pp. 29-54.
- Jugovic A., Kovacic M, Hadžic A. (2011), Sustainable development model for nautical tourism ports, *Tourism and Hospitality Management*, 17 (2), pp. 175-186.
- Kalish A. (2002). *Corporate futures. Social responsibility on the tourism industry*. London: Tourism Concern.
- Keller P. (2000), Destination Marketing: Strategic area as inquiry, in Manente M. e Cerato M. (Eds.), *From destination to destination marketing and management*, Edizioni Ibreria Editrice Cafoscarini, Venezia.
- Kim C., Dwyer L. (2003), Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea, *The Journal of Tourism Studies*, 14 (2), pp. 55 – 67.
- Kim C.W., Choi K.T., Moore S., Dwyer L., Faulkner B., Mellor R., Livaic Z. (2001), 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; the Ministry of Culture and Tourism, Korea; the Korean Tourism Research Institute; the CRC for Sustainable Tourism, Australia; and the Australia-Korea Foundation.
- Kim SS., Crompton J.L., Botha C. (2000), Responding to competition: a strategy for sun/lost city. South Africa, *Tourism Management*, 21, pp. 33–41.
- Klugman J., Rodríguez F., Choi HJ (2011), The HDI 2010: new controversies, old critiques, *The Journal of Economic Inequal*, 9, pp. 249-288.
- Kotler P, Bowen J.T., Makens J.C. (2007), *Marketing del turismo*, Milano: The McGraw-Hill Companies.
- Kovačić M., Dundović C. (2009), Criteria for selecting a location for a port of nautical tourism, *Pomorstvo*, god. 23, br. 1 (2009), str. 41-65.
- Kovačić M., Dundović C., Bošković D. (2007), Nautical tourism development through integrated planning, *Pomorstvo*, god. 21, br. 1 (2007), str. 189-210
- Kovačić M., Favro S., (2012), Development possibilities of nautical tourism within the Zadar county, *Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research*, 26 (1), pp. 151 - 164.
- Kovačić M., Gržetić Z., Bosković D. (2011), Nautical tourism in fostering the sustainable development: a case study of Croatia's coast and island, *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 6 (1), pp. 221-232

- Kozak M. (1999), Destination competitiveness measurement: analysis of effective factors and indicators, ERSA conference papers, European Regional Science Association, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://EconPapers.repec.org/RePEc:wiw:wiwrsa:ersa99pa289> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Kozak M. (2003), Measuring competitive destination performance: a study of Spain and Turkey, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 13 (3), pp. 83-110.
- Kozak M., Baloglu S. (2011), *Managing and marketing tourist destination*, New York: Routledge.
- Kozak M., Rimmington M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (3), pp. 273 - 283.
- Krugman P.R. (1994), Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), pp. 28 – 44.
- Krugman P.R. (1996), A country is not a company, *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 40 - 51.
- Larson D.M., Shaikh S.L., (2004), Recreation demand choices and revealed values of leisure time, *Economic Inquiry*, 42 (2), pp. 264-278
- Laws E. (1995), *Tourism Destination Management*, London: Routledge.
- Lee C.F., King B. (2010), International Competitiveness in Hot Springs Tourism: An Application of the Analytical Hierarchy Process Approach, *Tourism Analysis*, Vol. 15, pp. 545–554.
- 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), pp. 341 – 352.
- Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press.
- Linstone, H.A., Turoff, M. (Eds.) (2002), *The Delphi method: techniques and applications*, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, M.A. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Luković T. (2012), Nautical Tourism and its Function in the Economic Development of Europe. In Kasimoğlu, M., *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies*, InTech, Croatia.
- Luković T. (2013), *Nautical Tourism*, Wallingford (UK): Cabi Publishing.

- Maggino F. (2005), *L'analisi dei dati nell'indagine statistica*, Firenze University Press, Firenze.
- Magliulo A. (2009), Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche, Presentazione in occasione del *VII Euromeeting 2009 NECSTour, Turismo sostenibile e competitivo*, Firenze, 5-6 novembre 2009. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.regione.toscana.it/-/euromeeting-2009-gli-interventi-dei-relatori> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Manente M., Minghetti V. (2010). *Overview of methodologies for the analysis of responsible tourism and of CSR and proposal for a common EU responsibility label.*, Ciset, EARTH. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.earth-net.eu/> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Mangion M. L., Durbarry R., Sinclair M. T. (2005). Tourism Competitiveness: Price and Quality. *Tourism Economics*, 11 (1), pp. 45-68.
- Mangion M.L. (2011), *Evidence-based policy-making: achieving destination competitiveness in Malta*, PhD Thesis, University of Nottingham, UK.
- Marbach G. (1980), *Previsioni di lungo periodo analisi esplorative*, Milano: Franco Angeli.
- Marbach G. (2010), *Ricerche per il marketing*, Torino: UTET.
- Marbach G., Mazziotta C., Rizzi A. (1991), *Le previsioni: fondamenti logici e basi statistiche*, Milano: ETAS libri.
- Martini U. (2002), Il Destination Management nel turismo alpino. Un quadro di riferimento e l'analisi di un caso, *Economia e Diritto del Terziario*, 1, pp.273 – 292.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali*, Giapichelli, Torino.
- Mazanec, J. A., Wober, K. & Zins, A. H. (2007), Tourism destination competitiveness: from definition to explanation, *Journal of Travel Research*, 46 (1), pp. 86-95.
- Mazanec, J.A. (1995). Competition among European Tourist Cities: A comparative analysis with multidimensional scaling and self-organizing maps, *Tourism Economics*, 1 (3), pp. 283-302.
- McGlashan D. J., Williams E. (2003), Stakeholder Involvement in Coastal Decision-making Processes; *Local Environment*, 8, pp. 85-94.
- Medlik S., Middleton V. T. C. (1973), The tourist product and its marketing implications, *International Tourism Quarterly*, 3, pp. 28 - 35.
- Mendola D., Ruggieri G., (2004), Una metodologia campionaria per lo studio del turismo nautico. Problemi di stima e implicazioni sulla quantificazione del turismo sommerso, in Giambalvo O., Parroco A.M. (a cura di), *Analisi dei mercati turistici regionali e sub-*

- regionali: costumi sociali e risorse economiche per una politica di sviluppo sostenibile del territorio, Padova : Cleup, pp.153-168.
- 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), pp. 65-78.
- Mikačić V. (2002), Characteristics of Nautical Tourism in Croatia, *Hrvatski Geografski Glasnik*, 64, pp.1-19.
- Miller G. (2001). Corporate Responsibility in the UK tourism industry. *Tourism Management*, 22, pp. 589–598
- Miller M.M., Henthorne, T.L., Babu P. George B.P. (2008), The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: A strategic re-evaluation, *Journal of Travel Research*, 46 (3) pp. 268 - 278.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22, pp. 351-362.
- Minguzzi A., Presenza A., (2010) *Destination building: teorie e pratiche per il management della destinazione turistica*, Pearson Prentice Hall.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2007), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2006*, Ufficio di Statistica.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2008), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2007*, Ufficio di Statistica.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2009), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2008*, Ufficio di Statistica.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2010), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2009*, Ufficio di Statistica.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2011), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2010*, Ufficio di Statistica.
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2012), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2011*, Ufficio di Statistica
- Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2012), *Il Diporto Nautico in Italia –Anno 2011*, Ufficio di Statistica. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.mit.gov.it/mit/site.php?p=cm&o=vd&id=2325> [ultimo accesso: dicembre 2013].

- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D.J (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): pp. 853 – 888.
- Mitchell R., Reid D. (2001), Community Integration: Island Tourism in Peru. *Annals of Tourism Research*, 28, pp. 113–139.
- Morley C.L. (2007), *Managing Tourism Firms*, Edward Elgar Publishing.
- Morrison A.M. (2013), *Marketing and managing tourism destinations*, New York: Routledge.
- Mura A., Lobascio I. (2007). *Valutazione della Legge regionale n.4 del 2006, art.4. Stima dell'effetto dell'imposta sulla nautica sugli scali e sulle presenze di unità da diporto in Sardegna*. Osservatorio Economico della Sardegna. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.sardegna-statistiche.it/> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. (2005). Tools for Composite Indicators Building. Report EUR 21682 EN. European Commission-Joint Research Centre, Ispra.
- OECD (2008), *Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide*, OECD Publications, Paris, France.
- Oh M., Kim S., Lee A. (2013), Development of an Evaluation Scale for Inter-Country Tourism Industry Competitiveness using the Delphi Technique and Analytic Hierarchy Process, *International Journal of Tourism Sciences*, 13 (2), pp. 1-32. Documento disponibile su internet all'indirizzo: http://ijts.tosok.or.kr/02_issue/abstract_view.asp?IDX=127 [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Oliveri A.M., Parroco A.M., Vaccina F. (2012), Tourist mobility and destination competitiveness, *XLIX Riunione scientifica SIEDS*, San Benedetto del Tronto, 24-26 maggio 2012.
- Orams, M. (1999), *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. New York: Routledge.
- Orams, M.,B., (2004), Use of the sea for recreation and tourism. A management challenge for the 21st century. In *The Oceans: Key Issues in Marine Affairs*. Smith, H.D. (ed), Dordrecht:The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 161-173.
- Osservatorio Nautico Nazionale (2009), *Rapporto sul Turismo Nautico n°1 – anno 2009*, Genova (www.osservatorionautico.org).
- Osservatorio Nautico Nazionale (2010), *Rapporto sul Turismo Nautico n°1 – anno 2010*, Genova (www.osservatorionautico.org).

- Osservatorio Nautico Nazionale (2013), *Rapporto sul Turismo Nautico n°4 – anno 2013*, Genova (www.osservatorionautico.org).
- Palmas F. (2013), Il diportismo nautico e le attività economiche in Sardegna. In *Mobilità del turismo regionale incoming. Aspetti socio-economici dei comportamenti e delle motivazioni*. Milano: McGraw-Hill Education, pp.173-186.
- Palmas F., Ruggieri G., Ruisi M. (2012), La nautica da diporto come risorsa del Destination Management per lo sviluppo turistico della Sardegna e della Sicilia, in *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio: teoria e casi di Destination Management*, Della Corte V. e Ruisi M. (a cura di), Roma: Aracne, pp. 161-188.
- Papatheodorou A. (2006), *Managing Tourism Destinations*, Edward Elgar Publishing.
- Papatheodorou, A. (2002), Exploring Competitiveness in Mediterranean Resorts. *Tourism Economics*, 8(2), pp.133-150.
- Parroco A.M. (2005), Isole Eolie. Quanto turismo? *Analisi dei mercati turistici regionali e sub-regionali*, Collana: Studi statistici per il Turismo, Cleup, Padova.
- Pastore A., Liguori M., Trunfio M. (2006), Il Marketing Turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance, in *Nuove tecnologie e modelli di e-business per le Piccole e Medie Imprese nel campo dell'ICT*, Vol. 2, Sinergie Rapporto di ricerca N. 23, Aprile 2006, pp. 45- 60.
- Payeras M., Jacob M., García M. A., Alemany M., Alcover A., Martinez-Ribes L. (2011), The yachting charter tourism swot: a basic analysis to design marketing strategies, *Tourismos* , 6 (3), pp.111-134.
- Pearce D. (1997), Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, 35(4), pp.16-24.
- Pencarelli T., Forlani F. (2007) (a cura di), *Turismo nautico e porti turistici. Quali prospettive nelle Marche?* Urbino: Quattro Venti.
- Perko N., Stupalo V., Jolić N., (2011), Impact of nautical vessels on Croatian sea ports capacity, Maritime, transport and logistics science: conference proceedings, *14th International Conference on Transport Science - ICTS 2011* Portorož, Slovenia, 27.05.2011 Documento disponibile su internet all'indirizzo: http://www.geocities.ws/icts_papers/Papers/Perko,%20Stupalo,%20Jolic.pdf [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Permanyer I. (2012), Uncertain robustness in composite indices, *Oxford Economic Paper*, 64, pp. 57-79.
- Phillips, R., Stakeholder legitimacy, *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), pp. 4-25.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. London: Elsevier.

- Pine J., Gilmore J. (1999), *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Plog S.C. (1974), Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 14 (2), pp. 55-58.
- Poon A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, Wallingford (UK): Cabi Publishing.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May–June), pp. 79–91.
- Prentice Hall.
- Presenza A. (2008), *Destination management organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Milano: Franco Angeli.
- 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*, 6, pp. 145-52.
- Ravallion M. (2011), The human development index: a response to Klugman, Rodriguez and Choi. *The Journal of Economic Inequal*, 9, pp. 475-478.
- Reed, M. (1997), Power Relationships and Community Based Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 21, pp. 566–591.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London: John Murray.
- Ritchie J.R.B, Crouch G.I. (1999), Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), pp. 137-152.
- Ritchie J.R.B, Crouch G.I. (2000), The competitive destination: a sustainability perspective, *Tourism Management*, 21, pp. 1–7.
- Ritchie J.R.B, Crouch G.I. (2003). *The competitive destination, a sustainable tourism perspective*. Wallingford (UK): Cabi Publishing.
- Rivera Mateos M. (2010), The marinas as infrastructures of it supports of the nautical recreational activities in Andalusia, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* N.º 54 – 2010.

- Roodman D. (2011), Composite indices, *The Journal of Economic Inequal*, 9, pp. 483-484.
- Ruggieri G. (2003), Nautica da diporto e turismo nautico, in *XII Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury.
- Ruggieri G. (2007), Il turismo del Mare in Italia, in *XIV Rapporto sul Turismo Italiano*, Mercury.
- Ruisi M. (2004), *Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell'ospitalità per l'azienda turistica di piccola dimensione*, Milano: Giuffrè.
- Saaty T. L. (2001), *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, 3rd Edition. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty T.L., (1990), How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 48, pp. 9-26.
- Saaty T.L., (2008), Decision making with the analytic hierarchy process, *Int. J. Services Sciences*, 1 (1), pp. 83-98.
- Saaty, T. (1972). An eigenvalue allocation model for prioritization and planning. In Working paper, *Energy Management and Policy Center*, University of Pennsylvania.
- Saaty, T. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15, pp. 234-281.
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Sainaghi R. (2004), La gestione strategica dei distretti turistici, Egea, Milano.
- Sainaghi R. (2008), Attrattori e prodotti turistici: il binomio della competitività. *Economia e diritto del terziario*, 1, pp. 118-139.
- Saisana M., Tarantola S. (2002). *State-of-the-art report on current methodologies and practices for composite indicator development*. Report EUR 20408 EN. European Commission-Joint Research Centre, Ispra.
- Schalber C., Peters M. (2012), Determinants of health tourism competitiveness: An Alpine case study, *Tourism Review*, 60 (3), pp. 307 – 323.
- Sharpe A., J. Salzman (2004) Methodological Choices Encountered in the Construction of Composite Indices of Economic and Social Well-Being, Center for the Study of Living Standards , Ottawa, CAN.
- Sheehan L.R., Ritchie J.R.B (2005), Destination stakeholders. exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32, (3), pp. 711–734.
- Sheng-Hshiung 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.

- Simon H.A. (1978), Prize Lecture: Rational Decision-Making in Business Organizations. *Nobelprize.org*. Nobel Media AB 2013. Documento disponibile su internet all'indirizzo: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.html [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Simon H.A. (1985), *Casualità, razionalità, organizzazione*, Bologna: Il Mulino.
- Smith S.L.J. (1994), The tourism product, *Annals of Tourism Research*, 21 (3), pp. 582 - 595.
- Soteriou E. C., Roberts C (1998), The Strategic Planning Process in National Tourism Organisations, *Journal of Travel Research*, 37, pp. 21-29.
- Stalk JR.G., Hout T.M. (1990), *Competing against time*, New York: The Free Press.
- Stevens Blair, F. (1992). Price Value Perceptions of Travellers. *Journal of Travel Research* 31 (Fall), 44-48.
- Swarbrooke J. (1999), *Sustainable Tourism Management*, Wallingford (UK): Cabi Publishing.
- Tamma M. (2002), Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giapichelli.
- Targetti F., Fracasso A. (2008), *Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*, Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Taylor P. (1995), Measuring Changes in the Relative Competitiveness of Package Tour Destinations, *Tourism Economic*, 1 (2), pp. 169-182.
- Tosun C. (2006), Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27 (3), pp. 493–504.
- Tracogna, A. (2007), *I cluster del mare. Nautica da diporto e cantieristica navale in Friuli Venezia Giulia*, Milano: Franco Angeli.
- Triunfo M. (2008), *Governance turistica e sistemi turistici locali*, Torino: Giapichelli.
- UCINA (2008), *La nautica in cifre 2008*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- UCINA (2009), *La nautica in cifre 2009*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- UCINA (2010), *La nautica in cifre 2010*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- UCINA (2011), *La nautica in cifre 2011*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].

- UCINA (2012), *La nautica in cifre 2012*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- UCINA (2013), *La nautica in cifre 2013*, Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.lanauticaincifre.it> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- UN, UNWTO, (2010), *International Recommendations on Tourism Statistics 2008*, New York: United Nations publication, Sales No. E.08.XVII.28.
- UNDP (2007), *Measuring Human Development: A Primer. Guidelines and tools for statistical research, analysis and advocacy*, Human Development Report Office, New York. (Documento disponibile su internet all'indirizzo: http://hdr.undp.org/en/media/Primer_complete.pdf). [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Valeri M. (2011), *The role of time for the competitiveness of SMEs in the service sector*, McGraw-Hill, Milano.
- Vengesayi S. (2005), *Determinants and outcomes of tourism destination competitiveness and destination attractiveness*, PhD Thesis, Monash University.
- Wang, Y., Pizam, A. (2011), *Tourism destination marketing and management. theories and applications*, Wallingford (UK): Cabi Publishing.
- WCED (1987), *Our common future: the world commission on environment and development (The Brundland Report)*, Oxford: Oxford University Press.
- Weber K., Ladkin A. (2003). The convention industry in Australia and the United Kingdom: key issues and competitive forces. *Journal of Travel Research*, 42, pp. 125-132.
- Weber S., Mikačić V. (1994), The importance of market research in planning the development of nautical tourism in Croatia, *Turizam*, 42 (5/6), pp. 71-74.
- World Bank (2012). *World Development Indicators 2011*. New York: World Bank.
- World Economic Forum, (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Switzerland: Geneva. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.weforum.org/ttcr> . [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Zhang, J. and Jensen, C. (2007). Comparative advantage: explaining tourism flows. *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 223-243.
- Ziltner W. (1999), La creazione di destinazioni in Svizzera, in Mussner R., Pechlaner H. e Schoenhuber A., *Management della destinazione*, Zurigo: Verlag Ruegger.

ALLEGATI

Allegato A - L'analisi Delphi ed il suo utilizzo nelle scienze del turismo

a.1 - L'analisi Delphi

Il *Metodo Delphi* è una tecnica di ricerca basata sulle conoscenze degli esperti (detti anche “panel di esperti” o “*testimoni privilegiati*”) ed è particolarmente indicata nei casi in cui le problematiche da esplorare hanno una natura incerta oppure quando le informazioni relative all'oggetto di ricerca non sono sufficienti per un'analisi adeguata del fenomeno. Lo scopo principale del metodo Delphi è il raggiungimento di un punto di vista condiviso per la risoluzione di un problema complesso attraverso diverse iterazioni (*rounds*) tra esperti senza che questi debbano incontrarsi. L'analisi Delphi prevede l'individuazione ed il coinvolgimento di un gruppo di esperti su un determinato tema, oggetto di studio, i quali, tramite un soggetto coordinatore (moderatore, ricercatore o gruppo di ricerca), interagiscono senza dover essere fisicamente vicini, simultaneamente o in tempi diversi, per la definizione o la risoluzione di un problema. Il campione degli esperti selezionato non richiede una struttura o una composizione particolare, non è necessario che sia casuale o che si rispettino determinate quote proporzionali, dal punto di vista statistico può essere assimilato ad un campione non probabilistico selezionato mediante scelta ragionata. Il gruppo di esperti può essere estremamente eterogeneo ed essere composto da diverse categorie sociali e professionali, l'importante è che i soggetti coinvolti possiedano elevate conoscenze sull'argomento da analizzare in quanto la qualità dei risultati di questa metodologia dipende prevalentemente dal livello di esperienza degli esperti coinvolti (Delbecq *et al.*, 1975; Keeney *et al.*, 2011; Marbach, 1980, 2010; Marbach *et al.*, 1991).

Il metodo Delphi inizialmente fu elaborato negli anni '50 da alcuni ricercatori (T.J. Gordon, Olaf Helmer e Norman Dalkey) presso la *Rand Corporation* per la predisposizione di una strategia a supporto della difesa militare per gli Stati Uniti. Dopo un periodo di riservatezza militare di circa dieci anni la metodologia è stata diffusa (Dalkey & Helmer, 1963) ed applicata in diversi altri ambiti di ricerca (Adler & Ziglio, 1996; Bolognini, 2001; Delbecq *et al.*, 1975; Garrod & Fyall, 2005; Green *et al.*, 1990a, 1990b; Hasson & Keeney, 2011; Hasson *et al.*, 2000; Keeney *et al.*, 2001; Keeney *et al.*, 2011; Linstone & Turoff, 2002; Marbach, 1980, 2010; Miller, 2001; Pill, 1971; Powell, 2003).

Una delle caratteristiche che contraddistingue l'analisi Delphi rispetto alle altre tecniche di comunicazione tra gruppi di esperti utilizzate per il *problem solving* (brainstorming, gruppo nominale, focus group, etc.), è l'anonimato tra i partecipanti che permette agli esperti di esprimersi liberamente basandosi esclusivamente sulle proprie convinzioni e conoscenze personali, senza che essi corrano il rischio di subire condizionamenti psicologici derivanti dalle opinioni dominanti, dalle interazioni psicologiche, dagli effetti di leadership, da esperti che occupano posizioni di prestigio o altri soggetti che possiedono elevata capacità di persuasione. L'indagine Delphi può essere effettuata secondo diverse modalità, via email, *face to face*, telefonicamente, etc., l'importante è che sia sempre assicurata l'indipendenza della valutazione di ciascun esperto dalla influenza psicologica degli altri membri del gruppo (Cfr. Marbach *et al*, 1991, p.49). La metodologia prevede che il numero dei *rounds* (iterazioni/cicli di domande) debbano essere ripetuti fino ad ottenere una soluzione stabile ed una convergenza nelle opinioni espresse dalla maggioranza degli esperti. Nella metodologia non è previsto un numero massimo ed un numero minimo di iterazioni, tuttavia è consigliato di non superare i quattro *rounds* in quanto gli esperti potrebbero perdere interesse ed abbandonare la ricerca (Brockhoff, 2002; Hsu & Sandford, 2007; Marbach, 1980; Marbach *et al*, 1991;). A prescindere dal numero di *rounds*, l'analisi Delphi è caratterizzata da una fase esplorativa, una fase analitica ed una fase valutativa. Per esempio se in una ricerca sono presenti tre *rounds*, generalmente il primo *round* è di tipo esplorativo ed è utilizzato per selezionare i temi della ricerca e delimitare il campo d'indagine; il secondo utilizza gli output della fase precedente mentre il terzo ed ultimo *round* è utilizzato per misurare il grado di consenso sui risultati. La metodologia Delphi è molto flessibile, per la strutturazione dei *rounds* si possono utilizzare e combinare tecniche e strumenti statistici differenti (interviste, questionari strutturati/semistrutturati, scale Likert, etc.) e si può coinvolgere un numero diverso di esperti tra un *round* e l'altro. Per la numerosità del campione non sono fissate soglie particolari (Marbach, 1980, 2010; Marbach *et al*, 1991; Linstone & Turoff, 2002; Rowe & Wright, 2001), originariamente la loro composizione variava tra 7 e 20 esperti, mentre oggi grazie ai progressi e alla diffusione delle ICT la numerosità del campione può essere ampliata senza costi aggiuntivi eccessivi. Alcuni autori evidenziano che aumentando il numero degli esperti coinvolti nell'analisi la qualità dei risultati migliora anche se allo stesso tempo riconoscono che questo beneficio dopo una certa soglia inizia a decrescere in quanto diventa più lungo e complesso gestire l'intero processo d'analisi. Essi concordano che un'analisi Delphi produce risultati soddisfacenti a partire da 15 esperti in su.

Questa metodologia è molto utilizzata per l'esplorazione di fenomeni incerti e per fare previsioni di lungo periodo. I suoi principali vantaggi sono connessi alla possibilità di far analizzare un problema complesso da un'insieme di esperti come se lavorassero in gruppo, eliminando gli effetti negativi di distorsione generati dal contatto personale (prevalentemente condizionamenti di natura psicologica). Inoltre le diverse iterazioni e la condivisione dei risultati tra il gruppo di esperti consentono di:

- a) divulgare ed ampliare le conoscenze tra i partecipanti;
- b) stimolare nuove riflessioni ed approfondimenti sul tema indagato;
- c) creare e valutare scenari futuri contribuendo alla risoluzione di un problema attraverso un processo decisionale informato.

I principali elementi di criticità di questo metodo sono connessi alla definizione del concetto di esperto, alla scelta del panel di esperti, alla loro rappresentatività rispetto alle diverse priorità dei diversi *stakeholders* ed al grado di impegno e coinvolgimento che dedicano alla ricerca: *“Nella letteratura non sono presenti indicazioni precise e soddisfacenti sui criteri con i quali scegliere numero e caratteristiche dei componenti di un panel Delphi; si può affermare che non esistono norme perché detto panel non è un campione in senso stastico. La maggioranza degli autori concorda soltanto sull'opportunità di ricorrere ad esperti. Ma, seppur grave, la mancanza di una precisa metodologia che subentri a quella campionaria, inapplicabile in una ricerca di tipo Delphi, non è l'unico inconveniente che riguardi la scelta dei partecipanti. E' anche possibile che nella ricerca siano inadeguatamente rappresentate tutte le componenti o le correnti di pensiero circa il tema oggetto di indagine, oppure che il panel contenga ponderazioni implicite”*(Marbach *et al*, 1991, p.70). Sebbene si adottino degli accorgimenti per limitare la soggettività nella selezione degli esperti, essa rimane sempre ancorata alle conoscenze ed al *network* relazionale del soggetto che coordina l'analisi Delphi (ricercatore/moderatore o gruppo di ricerca). Una delle tecniche utilizzate per attenuare il grado di soggettività connesso alla selezione del *panel* di esperti è quella di partire da un gruppo ristretto di esperti per individuare i requisiti che devono possedere gli esperti da coinvolgere ed eventualmente attingere alla loro rete di conoscenze, ampliando il campione di esperti a cascata (detto anche a valanga o a palla di neve). Un altro accorgimento suggerito per attestare le effettive conoscenze degli esperti selezionati per l'analisi del problema, è quello di inserire nei questionari/interviste dei primi *rounds* alcuni campi di autovalutazione rispetto al tema di studio (Cfr.: Marbach, 2010, p. 220). Il problema del coinvolgimento è più complesso da gestire in quanto se l'esperto selezionato per l'analisi non intravede un beneficio personale diretto della sua partecipazione è il soggetto

coordinatore che deve riuscire a stimolarli.

Le maggiori critiche per questo metodo riguardano la sua validità scientifica e sono state sollevate prevalentemente da Sackman (1974) ed ampiamente contestate da Goldschmidt (1975).

a.2 - L'analisi Delphi nelle scienze del turismo

Le metodologie di ricerca basate sull'osservazione diretta dei fenomeni necessitano di numerose informazioni e spesso quelle disponibili non sono sufficienti per soddisfare le esigenze di determinati problemi di ricerca, oppure è troppo costoso rilevarle in maniera sistematica. Inoltre in una realtà caratterizzata da *globalizzazione accelerata* (Targetti & Fracasso, 2008), il fattore tempo è sempre più determinante (Ancona *et al.*, 2001; Baum & Wally, 2003; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Stalk & Hout, 1990) ed i tempi di azione-reaione tendono a coincidere, talvolta per decidere è preferibile avere la disponibilità di informazioni che possiedono livelli di attendibilità relativamente inferiori, piuttosto che attendere di avere stime più precise²³ decontestualizzate. In questo scenario, come le imprese e le organizzazioni in generale, anche le destinazioni turistiche sono sollecitate a “misurarsi continuamente” con i vari *competitor* ed a porre in essere azioni volte a migliorare, in tempi rapidi, le proprie *performance*. Le informazioni disponibili nelle destinazioni spesso non sono sufficienti per individuare tempestivamente la strategia “migliore”, inoltre nelle attività come il turismo dove l'ambiente rappresenta il suo principale input di produzione, è sempre più indispensabile orientarsi alla scelta di strumenti coerenti con i concetti della sostenibilità (ambientale, sociale, economica) ed adottare processi decisionali che siano inclusivi, trasparenti, logici e strutturati.

Il turismo, rispetto ad altri fenomeni sociali, ha iniziato ad essere oggetto di ricerca solo “recentemente” e per diversi aspetti può essere considerato ancora in una fase embrionale. Le informazioni dettagliate necessarie per l'analisi del turismo e della competitività nella destinazione si intrecciano con altri fenomeni e spesso è complesso riuscire a scomporle nelle diverse articolazioni. Un ulteriore elemento della complessità deriva dalla presenza nella destinazione di diversi soggetti che concorrono alla produzione del turismo e che

²³ Sia in un ambiente caratterizzato da forte dinamicità, sia in situazioni di relativa stazionarietà, le decisioni veloci possono consentire di cogliere opportunità prima che le stesse svaniscano (Cfr. Baum & Wally, 2003).

spesso non comunicano tra loro e non sono coordinati verso gli stessi obiettivi. Una delle soluzioni per fronteggiare tale complessità è offerta dall'utilizzo della metodologia Delphi che nelle destinazioni turistiche può contribuire a soddisfare l'esigenza di avere informazioni tempestive a supporto dei processi decisionali e coinvolgere ed inglobare gli interessi di diversi *stakeholders* per la creazione di un prodotto turistico competitivo. Nelle scienze del turismo, la metodologia Delphi è stata, infatti, applicata in diverse occasioni e con diverse finalità:

- per individuare gli indicatori per il turismo sostenibile (Miller, 2001);
- per identificare le risorse intangibili nelle attività agrituristiche (Hsu, 2005);
- per fare previsioni (Liu, 1988; Moeller & Shafer, 1994; Garrod & Fyall, 2005; Yong *et al.*, 1983,1989; Kaynak & Macaulay, 1984; Lloyd *et al.*, 2000);
- per identificare i fattori che influenzano la competitività nel segmento del turismo congressuale (Weber & Ladkin, 2003).;
- per identificare i fattori che influenzano la competitività (Lee & King, 2008);
- per valutare l'impatto del turismo sull'ambiente (Green *et al.*, 1990a, 1990b).

Come è stato già ampiamente evidenziato per il turismo nautico sono disponibili pochissime informazioni e nonostante in letteratura non siano presenti esempi applicativi, la metodologia Delphi rappresenta una delle alternative possibili per la sua analisi.

a.3 - Riferimenti Bibliografici

- Adler M., Ziglio E. (1996), *Gazing into the Oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Ancona D., Okhuysen G. A., Perlow, L. (2001), Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26 (4), pp. 512-529.
- Baum J. R., Wally S. (2003), Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp. 1107-1129.
- Bolognini M. (2001) *Democrazia elettronica. Metodo Delphi e politiche pubbliche*. Roma: Carocci.
- Bourgeois L. J., Eisenhardt K. (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34, pp.816-835.

- Brockhoff K. (2002) The performance of forecasting groups in computer dialoghe and face to face discussion, in Linstone, H.A., Turoff, M. (Eds.) (2002), *The Delphi method: techniques and applications*, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, M.A., pp. 285-311. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Dalkey N. C., Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9 (3), pp. 458-467.
- Delbecq A. L.; Van de Ven A.H., Gustafson D.H. (1975), *Group Techniques for Program Planning: a Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Scott, Foresman, Michigan.
- Garrod B., Fyall A.(2005), *Revisiting Delphi: The Delphi Technique as a method of tourism research*, In Ritchie B.W., Burns P., Palmer C. (Eds.) *Tourism Research Methods: integrating theory with practice*, Tourism Research CABI Publishing, Wallingford, UK, pp. 85-98.
- Goldschmidt P. G. (1975), Scientific Inquiry or Political Critique, *Technological Forecasting and Social Change*, 7, pp.195-213.
- Green H., Hunter C., Moore B. (1990a), Application of the Delphi technique in tourism, *Annals of Tourism Research*, 17 (2), 1990, pp. 270-279.
- Green H., Hunter C., Moore B. (1990b), Assessing the environmental impact of tourism development: use of the delphi technique, *Tourism Management*, 11 (2), pp. 111-120.
- Hasson F, Keeney S., 2011. Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting and Social Change*. 78 (9), 1695-1704.
- Hasson F., Keeney S. McKenna H. (2000) Research guidelines for the Delphi survey technique, *Journal of Advanced Nursing*, 32 (4), pp. 1008-1015.
- Hsu C.C. (2005), *Identification of intangible resources essential to agritourism enterprises in Taiwan: a Delphi study*, PhD Thesis, The Ohio State University.
- Hsu C.C., Sandford B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(10). Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Kaynak E., Macaulay J.A. (1984), The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of Nova Scotia, *Tourism Management*, 5 (2), pp. 87-101.
- Keeney S., Hasson F., McKenna H. (2001) A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing, *International Journal of Nursing*, 38, pp. 195–200.

- Keeney S., Hasson F., McKenna H. (2011), *The Delphi Technique in Nursing and Health Research*, Oxford: Wiley-Blacwell Publishers.
- 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), pp. 341-352.
- Linstone, H.A., Turoff, M. (Eds.) (2002), *The Delphi method: techniques and applications*, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, M.A. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Liu J.C. (1988), Hawaii tourism to the Year 2000: a Delphi forecast, *Tourism Management*, 9 (4), pp. 279-290.
- Lloyd J., La Lopa J. M., Braunlich C. G. (2000). Predicting Changes in Hong Kong's Hotel Industry Given the Changes in Sovereignty from Britain to China in 1997. *Journal of Travel Research*, 38, pp. 405-410.
- Marbach G. (1980), *Previsioni di lungo periodo analisi esplorative*, Milano: Franco Angeli.
- Marbach G. (2010), *Ricerche per il marketing*, Torino: UTET.
- Marbach G., Mazziotta C., Rizzi A. (1991), *Le previsioni: fondamenti logici e basi statistiche*, Milano: ETAS libri.
- Miller G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22, pp. 351-362.
- Moeller G. H.; Shafer E. L. (1987), The Delphi technique: a tool for long-range tourism and travel planning, in Ritchie J.R.B., Goeldner C.R. (Eds.), *Travel, tourism, and hospitality research. A handbook for managers and researchers*, Oxford: Wiley Publishers, pp. 473-481.
- Pill J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Science*, 5, pp. 57-71.
- Powell C. (2003), Myths and realities of the Delphi technique, Methodological issues in nursing research, 41 (4), pp. 376-382.
- Rowe G., Wright G. (2001). Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi technique, in Armstrong J. (Eds.), *Principles of Forecasting*, Boston: Kluwer Academic, pp. 125-144.
- Sackman H. (1974) *Delphi Assessment: expert opinion, forecasting and group process*, Rand Corporation, Santa Monica. Disponibile online: Documento disponibile su internet all'indirizzo:

<http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reports/2006/R1283.pdf> [ultimo accesso: dicembre 2013].

Stalk JR.G., Hout T.M. (1990), *Competing against time*, New York: The Free Press.

Stevens Blair, F. (1992). Price Value Perceptions of Travellers. *Journal of Travel Research* 31 (Fall), 44-48.

Targetti F., Fracasso A. (2008), *Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*, Milano: Francesco Brioschi Editore.

Weber K., Ladkin A. (2003). The convention industry in Australia and the United Kingdom: key issues and competitive forces. *Journal of Travel Research*, 42, pp. 125-132.

Yong Y.W., Keng K., Leng L.T. (1983), A Delphi Forecast for the Singapore Tourism Industry: Future Scenario and Marketing Implications, *International Marketing Review*, 6 (3), pp. 35-46.

Yong Y.W., Keng K., Leng L.T. (1989) A Delphi Forecast for the Singapore Tourism Industry: Future Scenario and Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 23 (11), pp.15-26.

Allegato B – Il metodo AHP ed il suo utilizzo nelle scienze del turismo

b.1 - L'analisi AHP

L' AHP è una metodologia di analisi multicriteri ampiamente conosciuta ed utilizzata come supporto nei processi decisionali complessi. Una decisione è la scelta tra possibili alternative mentre un processo decisionale è un'insieme di scelte concatenate o almeno poste tra loro in relazione logica e temporale (Usai, 2000, p.136). La complessità deriva dalla presenza dei diversi soggetti e fattori eterogenei che interagiscono nelle diverse fasi del processo decisionale.

Il metodo AHP originariamente è stato sviluppato dal matematico Thomas L. Saaty (1972, 1977, 1980, 1990, 2001, 2008) e successivamente è stato applicato in svariati contesti (Forman & Gass, 2001; Fusco Girard & Nijkamp, 1997; Golden *et al.*, 1989; Ishizaka & Labib, 2011; Roscelli, 2005; Saaty, 2008; Saaty & Vargas, 2012; Zahedi 1986). L' AHP, ancora oggi (Saaty & Vargas, 2012), rappresenta un'efficace strumento di riferimento per facilitare la ricerca di una soluzione nei processi decisionali complessi e multicriteri (Figueira *et al.*, 2005). Questo metodo consente di analizzare ed individuare le priorità di scelta tra diverse alternative che a seconda dei casi, potrebbero essere programmi, strategie d'intervento, piani, progetti, etc. I suoi principali vantaggi sono connessi al fatto che si possono valutare contemporaneamente diversi elementi di natura eterogenea (quantitativi/qualitativi, misurabili/non misurabili, tangibili/intangibili, misti, etc.) ed è particolarmente indicato per la ricerca di una soluzione in situazioni conflittuali tra più soggetti. La base di partenza dell' AHP è che in linea di principio, tutti i problemi possono essere strutturati in forma di gerarchia o di albero di decisionale. All'apice della gerarchia (primo livello gerarchico) si trova l' obiettivo della decisione, nella sua base (ultimo livello gerarchico) le diverse alternative possibili, mentre nei livelli gerarchici intermedi si trovano i vari criteri e sub-criteri (fattori e sub-fattori). L'approccio di Saaty su come aggredire la complessità è molto simile a quello proposto da Herbert Simon (1978, 1985) e consiste nello scomporre il problema decisionale in tanti sottoproblemi più semplici da risolvere. La caratteristica dell' AHP è che l'analisi dei diversi elementi (problemi e sottoproblemi) è agevolata dal metodo dei confronti a coppie per ogni livello gerarchico. La scelta di Saaty di utilizzare il confronto a coppie per semplificare il processo di analisi, si basa sulle remote e note proprietà del metodo (Thurstone, 1927a, 1927b) secondo cui le unità di informazione che la mente umana riesce ad elaborare contemporaneamente sono in

numero limitato ed il confronto tra due elementi per volta è più semplice di quello tra più elementi contemporaneamente.

I principali vantaggi nell'applicazione dell'AHP sono :

- facilitare la decomposizione di un problema complesso nelle sue parti più semplici;
- individuare la soluzione attraverso un processo decisionale strutturato;
- garantire un certo grado di razionalità nei processi decisionali complessi;
- poter valutare aspetti qualitativi e quantitativi;
- valutare in maniera sistematica i diversi elementi per mezzo dei confronti a coppie;
- ottenere i diversi valori di ponderazione per ciascuna priorità;

Per esempio con il metodo AHP si possono coinvolgere diversi *stakeholders* per valutare il rapporto costi/benefici di una decisione (progetto, strategia etc.) su una risorsa ambientale quando non è possibile valutare in termini esclusivamente monetari i vantaggi e gli svantaggi che deriverebbero dalla sua realizzazione. Esso, attraverso il confronto a coppie degli elementi di uno stesso nodo e per ogni nodo dei diversi livelli gerarchici, consente di avere una scala di preferenze tra una serie limitata di alternative, tenendo conto diversi elementi che a seconda dei casi, come già evidenziato, potrebbero essere quantitativi/qualitativi, misurabili/non misurabili, tangibili/intangibili, etc. Nell'AHP l'ordine gerarchico dei confronti a coppie degli elementi può essere indistintamente, dall'alto verso il basso (top-down) oppure dal basso verso l'alto (bottom-up). Nel caso si segua l'ordine dall'alto verso il basso, gli elementi di ciascun nodo si confrontano a coppie tra loro rispetto all'elemento o all'obiettivo sovraordinato ad essi. Una volta terminati tutti i confronti a coppie tra gli elementi, per ciascuno di essi è possibile derivare l'importanza relativa sia a livello locale (nel proprio nodo di appartenenza) che globale (rispetto all'intero albero decisionale). Per il confronto degli elementi a coppie si utilizza una scala assoluta di giudizi a 9 punti, nota come la scala semantica di Saaty, illustrata nella Figura 1b, che esprimono quanto un fattore sia più influente (dominante) dell'altro rispetto ad uno specifico obiettivo.

Figura 1b – La scala semantica di Saaty (1980)

<i>Scala semantica di Saaty</i>		
<i>Intensità di importanza</i>	<i>Definizione</i>	<i>Descrizione</i>
1	Importanza uguale	I due elementi contribuiscono in pari modo al raggiungimento dell'obiettivo
3	Moderata importanza	Il giudizio è leggermente a favore di un elemento rispetto all'altro
5	Importanza forte	Il giudizio è decisamente a favore di un elemento rispetto all'altro
7	Importanza molto forte	La predominanza dell'elemento è ampiamente dimostrata
9	Estrema importanza	L'evidenza a favore di un elemento è del massimo ordine
2, 4, 6, 8	Valori intermedi tra due giudizi adiacenti	Quando è necessario un compromesso

I giudizi di preferenza assegnati a ciascuna coppia di elementi sono espressi attraverso i numeri cardinali 1, 3, 5, 7 e 9 corrispondenti rispettivamente a importanza, uguale, moderata, forte, molto forte, estrema. I numeri 2, 4, 6, 8 sono utilizzati come valori intermedi quando tra due giudizi è necessario trovare un compromesso. Attraverso i numeri della scala fondamentale di Saaty è possibile esprimere quante volte un elemento sia più importante dell'altro in riferimento ad un determinato obiettivo e poter valutare con la stessa scala di misura elementi eterogenei, qualitativi, quantitativi e misti. Il soggetto che deve valutare quale tra i due elementi è migliore, deve domandarsi quali dei due elementi, i e j , è più importante rispetto ad un determinato obiettivo o criterio, e di quanto l'elemento i è più importante rispetto all'altro elemento j e viceversa. I punteggi dei diversi confronti, sono chiamati *coefficienti di dominanza* a_{ij} e confluiscono in una matrice dei confronti a coppie di dimensioni $n \times n$ (quadrata) e di rango n , pari al numero degli elementi confrontati. Il numero delle matrici è pari al numero dei nodi (criteri) presenti nell'albero gerarchico. Il *coefficiente di dominanza* a_{ij} esprime la preferenza relativa di un elemento rispetto all'altro in relazione all'obiettivo oggetto di analisi, e detto in altri termini, rappresenta una stima della dominanza del primo elemento (i) rispetto al secondo (j). Ogni matrice dei confronti a coppie oltre ad essere quadrata è simmetrica, reciproca con i coefficienti sulla diagonale principale pari all'unità (nella figura 2b., è presente un' esempio).

Figura 2b - Esempio della matrice dei confronti a coppie

	D1	D2	D3
D1	1	7	5
D2	1/7	1	3
D3	1/5	1/3	1

Confrontando a coppie n elementi si ottengono n^2 coefficienti, anche se di questi soltanto $n(n-1)/2$ devono essere direttamente determinati dal soggetto valutatore, ed essendo $a_{ij}=1$ e $a_{ji}=1/a_{ij}$ per ogni valore di i e j , l'altra metà della matrice può essere completata con i valori reciproci. In pratica ogni soggetto valutatore può limitarsi a completare la parte evidenziata in arancione nella matrice mentre l'altra parte può essere completata semplicemente con i valori reciproci corrispondenti nella parte azzurra.

Ogni matrice dei confronti a coppie $n \times n$ (matrice quadrata) assume la seguente forma generica:

$$A = [a_{ij}] = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

I dati contenuti nelle matrici dei confronti a coppie sono utilizzati per derivare l'ordine di priorità tra gli elementi di ciascuna matrice, a livello sia *locale* che globale, ovvero si ottiene una scala di pesi che esprime la preferenza degli elementi nell'ambito di ciascun criterio/nodo (livello *locale*) e rispetto all'obiettivo generale (livello *globale*). In termini matematici, per individuare l'ordine di priorità tra gli elementi di ogni matrice, si determina l'autovettore principale della matrice e lo si rapporta all'unità, ottenendo un vettore normalizzato delle priorità che attraverso i valori cardinali indica per righe le priorità fra elementi confrontati nella matrice (Cfr.: De Montis & Lai, 2002). Il vettore delle priorità così ottenuto esprime le *priorità locali* degli elementi rispetto all'elemento posto nel livello gerarchicamente superiore ad essi ed il loro peso relativo. Una volta che sono stati calcolati i pesi locali di tutti gli elementi relativi a ciascun nodo (criterio) dell'albero gerarchico, è possibile calcolare le *priorità globali* (o pesi globali) corrispondenti. In questo modo per ogni elemento del problema decisionale, è possibile

conoscere l'importanza relativa nell'ambito sia del suo nodo di appartenenza, sia di tutti gli altri elementi presenti nel suo stesso livello gerarchico rispetto all'obiettivo finale. Per ottenere le priorità globali si procede calcolando la somma ponderata tra il peso locale di ciascun elemento ed il peso dell'elemento immediatamente sovraordinato gerarchicamente ad essi.

I giudizi espressi dai soggetti valutatori per i confronti a coppie possono presentare un certo grado di incoerenza determinata da fattori soggettivi, come la perdita di concentrazione e la difficoltà di tenere conto simultaneamente delle relazioni tra i diversi elementi da confrontare, oppure da fattori oggettivi non imputabili alla responsabilità del soggetto valutatore (errori di copiatura o di trascrizione, strutturazione del modello gerarchico in maniera non adeguato, etc.). Per limitare questi problemi nella letteratura è consigliato di non inserire più di nove elementi da confrontare per ogni singolo criterio (o nodo), inoltre l'utilizzo di un software di supporto nell'analisi può contribuire a contenere gli errori di natura oggettiva. Il metodo AHP, prevede che nelle valutazioni dei confronti sia presente un certo grado di incoerenza, in quanto l'essere umano non è mai esattamente coerente. Il livello di tolleranza dell'incoerenza nelle valutazioni dei confronti a coppie è espresso dal *rapporto di consistenza* (RC) che misura il grado di consistenza di una matrice e che si calcola nel seguente modo:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

dove :

IC= è l'indice di consistenza

IR= è l'indice *random*

Quando RC supera il 10% le valutazioni dei confronti a coppie presentano un livello di incoerenza superiore a quello ritenuto (Saaty, 1980) tollerabile per la bontà dei risultati e prima di procedere alla fasi successive è necessario rivedere i confronti a coppie che hanno causato l'incoerenza ed eventualmente operare per ridurle. Parallelamente al calcolo vettoriale per la determinazione dei pesi locali e globali è necessario pertanto procedere al calcolo dell'indice di inconsistenza per ogni matrice.

Il rapporto RC è perfettamente consistente quando i giudizi di preferenza, rispettano le proprietà di reciprocità e di transitività, quindi quando la matrice A ed il suo autovalore principale (λ_{\max}) vale esattamente n . Per determinare λ_{\max} si moltiplica la matrice dei confronti a coppie A per il vettore delle priorità x , ottenendo un nuovo vettore y , di componenti y_i :

$$A \cdot x = y$$

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_n \end{pmatrix}$$

Una volta ottenuto il nuovo vettore y dalla moltiplicazione matriciale, si dividono le componenti y_i del vettore y per le corrispondenti componenti x_i del vettore x , ottenendo il vettore z di componenti z_i :

$$\begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_n \end{pmatrix} \div \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} z_1 \\ z_2 \\ \dots \\ z_n \end{pmatrix}$$

A questo punto si può ottenere l'autovalore principale (λ_{\max}), dividendo la somma delle componenti del vettore z per il rango n della matrice A:

$$\lambda_{\max} = \frac{(z_1 + z_2 + \dots + z_n)}{n}$$

Dal momento che nella realtà, le valutazioni prodotte dai soggetti umani presentano sempre un certo grado di inconsistenza $\lambda_{\max} > n$; l'incoerenza del giudizio è misurata dalla deviazione dal valore che assumerebbe in regime di perfetta coerenza, attraverso l'indice di consistenza (De Montis & Lai, 2002, p.10):

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

dove n è il rango della matrice.

Per calcolare il rapporto di consistenza (CR), occorre rapportare l'indice IC con l'indice di consistenza media casuale IR , ottenuto effettuando la media dei valori di IC di un

campione di 500 matrici quadrate e reciproche di dimensioni $n = 1, 2, \dots, 10$, i cui valori sono riportati nella tabella 2b

Tabella 2b - Gli indici random (IR) di consistenza media

<i>Dimensione matrice (n)</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Indice random (IR)</i>		0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Fonte: Saaty, valori IR calcolati sperimentalmente per matrici di rango da 1 a 10

Per l'individuazione della soluzione di un problema complesso, come nel caso del concetto della competitività nelle destinazioni turistiche, i soggetti coinvolti nell'analisi AHP sono diversi. Come per l'analisi Delphi per la risoluzione di determinati problemi è necessaria l'inclusione di esperti con elevate conoscenze connesse al tema oggetto di analisi e per la loro selezione del campione di esperti si ripresentano le stesse problematiche appena esposte nei paragrafi precedenti (numerosità e rappresentatività del campione, livello di esperienza e di conoscenze adeguate). L'analisi AHP rispetto al Delphi è meno flessibile, in quanto sono presenti delle indicazioni da seguire per i calcoli e nel caso dei diverse valutazioni espresse dagli esperti emerge il problema di quando e di come aggregarli. Dal momento che nell'AHP i giudizi sono espressi con i numeri cardinali si può procedere con l'aggregazione dei singoli ordinamenti individuali per i pesi locali e globali attraverso la media geometrica, oppure la media aritmetica.

Dopo aver determinato le scale di priorità per i pesi locali e globali dei diversi elementi, come negli altri metodi multicriteri (Figueira *et al.*, 2005), si verifica la stabilità dei risultati attraverso l'*analisi di sensitività*. I risultati dell'AHP variano al variare dei pesi attribuiti ai diversi elementi (criteri/subcriteri, fattori/subfattori, etc.) e al variare del numero di elementi che compongono la gerarchia. Simulando le variazioni dei pesi e dei criteri, si può vedere come varia la scala di priorità delle alternative, generano degli scenari de tipo "che cosa accadrebbe se". Esistono diverse tipologie di analisi di sensitività, sotto si riportano quelle proposte da Roscelli (2005, p.52):

- 1) *Analisi dinamica*: consente di verificare il mutamento della scala di priorità al variare dei pesi dei criteri, graficamente rappresentati attraverso un grafico a istogrammi.
- 2) *Analisi di performance*: consente di verificare come sono state giudicate le alternative, rispetto a ciascun criterio (scala di priorità relativa delle alternative) e

rispetto all'obiettivo generale (scala di priorità finale o assoluta). Le alternative e i loro pesi sono rappresentati su un grafico bidimensionale; sull'asse x sono posti i criteri, sull'asse y le alternative e i loro pesi; variando questi pesi si può vedere come varia la performance delle alternative.

- 3) *Grafico del gradiente*: mostra, attraverso un sistema di assi cartesiani il modo con cui variano i valori delle priorità globali delle alternative al variare del peso di un criterio; in cui sull'asse x si rappresentano i vari pesi attribuibili al criterio in esame e sull'asse y i valori delle priorità globali delle alternative.
- 4) *Grafico testa a testa*: illustra mediante uno schema a barre come sono confrontate determinate coppie di alternative rispetto ai diversi criteri.
- 5) *2D plot*: è un grafico bidimensionale (con matrice a quattro quadranti) che indica le priorità delle alternative rispetto a due criteri per volta. Le alternative più favorevoli si trovano nel quadrante in alto a destra.

Le operazioni di calcolo per l'analisi AHP e le rappresentazioni grafiche delle diverse tipologie di analisi di sensitività, sono agevolate dall'utilizzo di software specifici come *Expert Choice*.

La metodologia AHP, in sintesi prevede quattro fasi: 1) Scomposizione gerarchica del problema; 2) Giudizi comparati con confronto a coppie; 3) Ricomposizione gerarchica, sintesi delle priorità e verifica di consistenza; 4) Analisi di sensitività.

b.2 - L'analisi AHP nelle scienze del turismo

Nella destinazione sono presenti più prodotti turistici e per la loro definizione concorrono diversi fattori, tra questi consapevolmente e inconsapevolmente i soggetti decisionali (*stakeholders*), ciascuno con i propri obiettivi e gerarchie di priorità. Per la creazione di un prodotto turistico che sia competitivo è necessario che nella destinazione sia presente un soggetto di coordinamento capace di coinvolgere i diversi *stakeholders*, analizzare le loro priorità ed orientargli verso un obiettivo comune in maniera tale che tra essi si crei quella sinergia necessaria per far sviluppare la capacità competitiva che consente alla destinazione di essere più attrattiva rispetto alle altre. Nonostante le differenze tra i diversi modelli d'analisi per la competitività del turismo nella destinazione, gli autori convergono sugli aspetti della relatività e multidimensionalità che caratterizzano il concetto e sulla necessità

di valutare elementi eterogenei, oggettivi e soggettivi, quantitativi/qualitativi, tangibili/intangibili, etc. Alcuni autori classificano tra gli elementi *hard* quelli di natura “oggettiva” teoricamente più semplici da misurare e in quelli *soft* gli elementi di natura soggettiva più complessi da misurare. In realtà nell’ambito dell’analisi della competitività tra le destinazioni, la misurazione è complessa per entrambe le categorie di elementi:

- per gli elementi *hard* potrebbe sorgere la difficoltà di trovare variabili omogenee tra le diverse destinazioni che potrebbero presentare definizioni concettuali diverse (per esempio classificazione delle strutture ricettive, alberghiere e portuali), metodi di calcolo diversi (per esempio quantificazione del livello dei prezzi o della spesa turistica), unità di misura diversi etc;

- per gli elementi *soft* il problema dell’ omogeneità dei dati si presenta con elevata probabilità, in quanto le metodologie utilizzate nelle destinazioni per l’analisi delle preferenze e dei comportamenti della domanda turistica sono differenti sotto diverse aspetti (tipo di campionamento, periodo di rilevazione, variabili oggetto di studio, etc.).

La complessità dell’analisi nelle destinazioni aumenta ulteriormente dal momento che i diversi elementi eterogeni, sia *hard* che *soft*, devono essere combinati tra loro. La metodologia AHP offre una soluzione per poter fronteggiare tale complessità ed analizzare i diversi elementi simultaneamente attraverso una scala di misura omogenea (la scala fondamentale di Saaty, 1977).

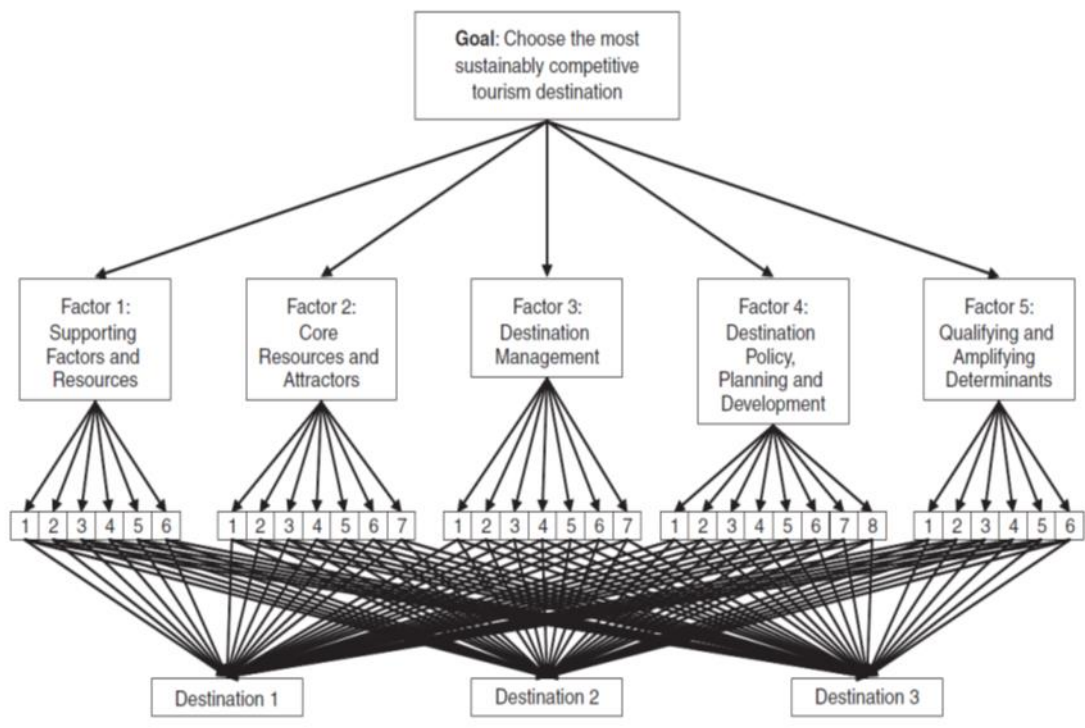
L’ AHP nel turismo è stato utilizzato come strumento d’analisi , in più occasioni e da diversi autori (Crouch, 2011; Fabac & Zver, 2011; García-Melóna *et al.*, 2012; Hong, 2008; Huang & Bian 2009; Laia & Vinh, 2010; Lee & King, 2010; Oh *et al*, 2013; Sheng & Chih-Hung, 2007), tra di essi, alcuni l’ hanno utilizzata come metodo per l’analisi della competitività nelle destinazioni (Crouch, 2011; Hong, 2008; Lee & King, 2010; Huang & Bian, 2009; Oh *et al*, 2013), mentre non è mai stata utilizzata per l’analisi della competitività del turismo nautico. In particolare nella presente ricerca è stato preso come riferimento lo studio di Crouch del 2011, in cui l’autore australiano ha testato empiricamente il modello teorico R&C applicando l’AHP per l’analisi degli elementi determinati della competitività del turismo nelle destinazioni a livello globale. Nel suo studio Crouch ha coinvolto 83 esperti in management e competitività del turismo, residenti in tutto il mondo, misti tra professionisti nel mercato turistico e nella ricerca. Gli esperti che hanno partecipato hanno collaborato rispondendo ai quattro punti principali:

1. auto-selezionare tre destinazioni concorrenti tra loro;
2. individuare un segmento turistico di riferimento;

3. confrontare a coppie l'importanza relativa di ciascun elemento presente nell'albero decisionale, per i diversi livelli gerarchici come previsto dalla metodologia AHP;
4. confrontare a coppie la performance relativa di ciascuna delle tre destinazioni selezionate nel punto 1, rispetto a ciascuno dei 36 elementi presenti nel livello gerarchico sovraordinato ad esse.

La struttura dell'AHP del contributo di Crouch del 2011 è rappresentata nella figura 3b. Nell'apice della gerarchia è presente l'obiettivo (primo livello gerarchico), nel livello seguente (secondo livello gerarchico) sono presenti i 5 fattori principali, nel terzo livello gerarchico i 36 sub-fattori, nell'ultimo livello (il quarto) le tre destinazioni concorrenti (a scelta per ogni diverso esperto).

Figura 3b



Crouch, G.I. (2011). Destination Competitiveness: An analysis of determinant attributes, *Journal of Travel Research*, 50 (1), p.32.

I principali risultati della ricerca di Crouch, mettono in evidenza, le diverse scale di priorità ottenute per i fattori di importanza e per quelli determinanti, riportati nella tabella 2b..

Tabella 2b - I principali risultati della ricerca di Crouch nel 2011: i ranking dei fattori importanti e determinanti.

Elenco dei fattori che influenzano la competitività delle destinazioni turistiche		Ranking dei fattori	
		Importanti	Determinanti
Fattori principali	Core resources and attractors	1	1
	Destination management	2	4
	Qualifying and amplifying determinants	3	5
	Destination policy, planning and development	4	2
	Supporting factors and resources	5	3
Sub - fattori	Physiography and climate	1	1
	Mix of activities	2	4
	Culture and history	3	2
	Tourism superstructure	4	3
	Safety and security	5	13
	Cost value	6	14
	Accessibility	7	9
	Special events	8	6
	Awareness and images	9	5
	Location	10	11
	Infrastructure	11	8
	Hospitality	12	20
	Market ties	13	12
	Entertainment	14	7
	Quality of Service/Experience	15	19
	Political will	16	15
	Positioning/branding	17	10
	Enterprise	18	17
	Facilitating resources	19	18
	Carrying capacity	20	24
	Marketing	21	16
	Interdependencies	22	30
	Development	23	26
	Information & Research	24	29
	Resource stewardship	25	23
	Vision	26	21
	Monitoring & evaluation	27	27
	Audit	28	32
	Organization	29	22
	Philosophy	30	28
	Competitive/collaborative analysis	31	25
	Human resources development	32	34
Visitor management	33	36	
Finance and venture capital	34	33	
System definition	35	31	
Crisis management	36	35	

Fonte: Crouch, G.I. (2011). Destination Competitiveness: An analysis of determinant attributes, *Journal of Travel Research*, 50 (1), p. 41.

b.3 - Riferimenti Bibliografici

- Crouch C.I., (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinants Attributes, *Journal of Travel Research*, 50 (1), pp. 27-45.
- De Montis A., Lai S. (2002), Piano e consenso: sperimentazione di una procedura di valutazione multicriteri su una area umida protetta in Sardegna, in XXIII Conferenza annuale dell'Associazione Italiana di Scienze Regionali (AISRE), Reggio Calabria, 10-12 ottobre 2002. Documento disponibile su internet all'indirizzo: <http://people.unica.it/corradozoppi/files/2012/04/De-Montis-Lai-2002.pdf> [ultimo accesso: dicembre 2013].
- Fabac R., Zver I. (2011), Applying the modified Swot - Ahp method to the tourism of Gornje Medimurje. *Tourism and Hospitality Management*, 17 (2), pp. 201 - 215.
- Figueira J., Greco S., Ehrgott M. (2005), Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys, *International Series in Operations Research and Management Science*, 78. Boston: Springer-Verlag.
- Forman E.H., Gass S.I. (2001), The Analytic Hierarchy Process: An Exposition, *Operations Research*, 49 (4), pp. 469 – 486.
- Fusco Girard L., Nijkamp P. (1997) , *La valutazione per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio*, Milano: Franco Angeli.
- García-Melóna M., Gómez-Navarro T., Acuña-Dutrac S. (2012), A combined ANP-delphi approach to evaluate sustainable tourism, *Environmental Impact Assessment Review*, 34, pp. 41–50.
- Golden B., Wasil E., Harker P. (1989) *The Analytic Hierarchy Process: Applications and Studies*. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag.
- Hong S. WC. (2008), *Competitiveness in the tourism sector*, Heidelberg.(Germany): Springer.
- Huang Y., Bian L. (2009), Bayesian network and analytic hierarchy process based personalized recommendations for tourist attractions over the Internet, *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 933 – 943.
- Ishizaka A., Labib A. (2011). Review of the main developments in the analytic hierarchy process, *Expert Systems with Applications*, 38 (11), pp. 14336-14345.
- Laia WH, Vinh N.Q. (2010) Applying AHP approach to investigate the tourism promotion efficiency. In Proceeding of the 3rd *International Conference on Business and Economic Research* (3rd ICBER 2012). 12 - 13 march 2012. Bandung, Indonesia.

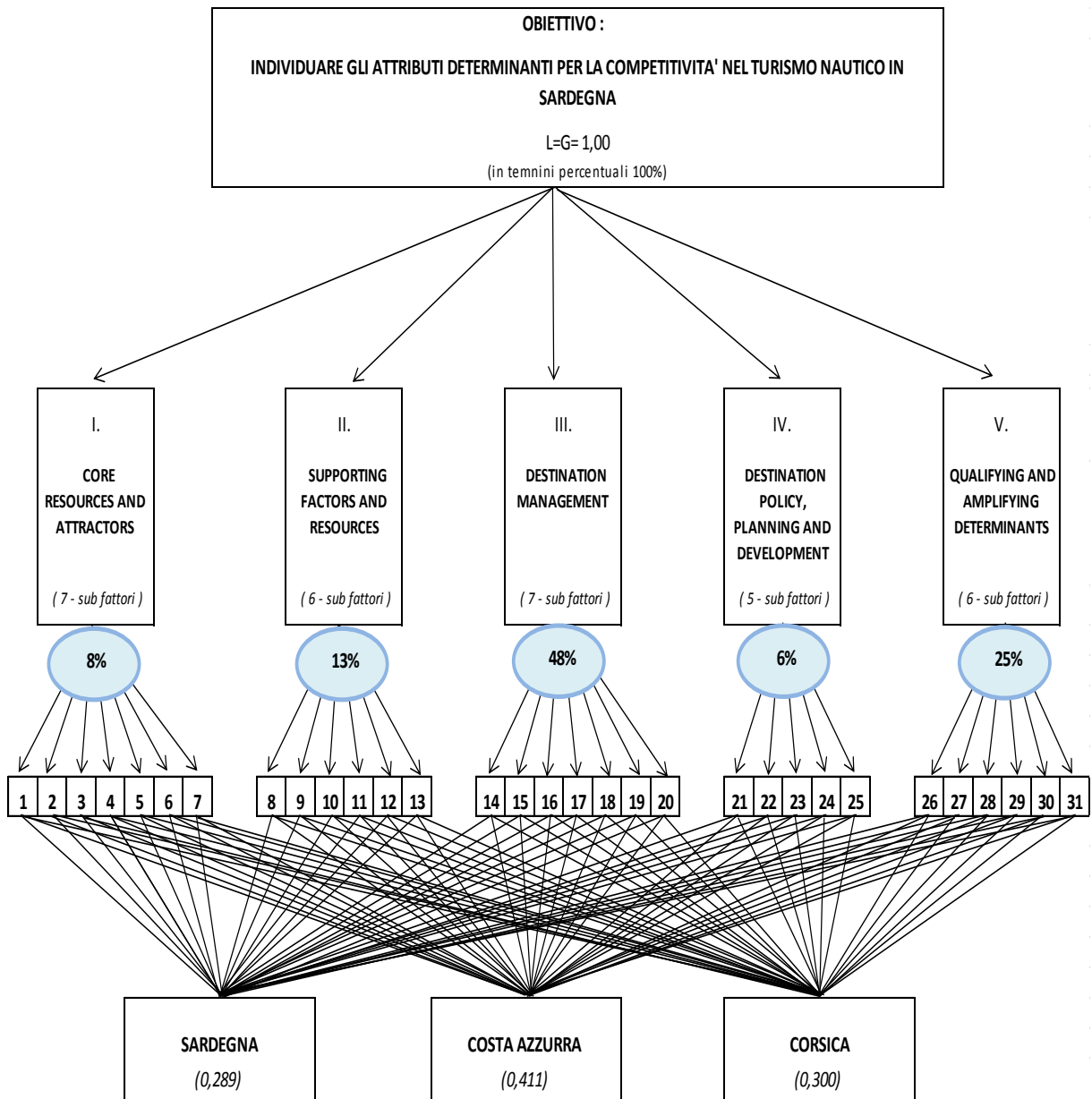
- Lee C.F., King B. (2010), International Competitiveness in Hot Springs Tourism: An Application of the Analytical Hierarchy Process Approach, *Tourism Analysis*, 15, pp. 545-554.
- Oh M., Kim S., Lee A. (2013), Development of an Evaluation Scale for Inter-Country Tourism Industry Competitiveness using the Delphi Technique and Analytic Hierarchy Process, *International Journal of Tourism Sciences*, 13 (2), pp. 1-32.
http://ijts.tosok.or.kr/02_issue/abstract_view.asp?IDX=127
- Roscelli R. (2005): *Misurare nell'incertezza*, Torino: Ed. CELID.
- Saaty T. L. (2001), *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, 3rd Edition. , Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty T.L., (1990), How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, 48, pp. 9-26.
- Saaty T.L., (2008), Decision making with the analytic hierarchy process, *Int. J. Services Sciences*, 1 (1), pp. 83-98.
- Saaty T.L., Vargas L.G. (2012), *Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process*, New York: Springer.
- Saaty, T. (1972). An eigenvalue allocation model for prioritization and planning. In Working paper, *Energy Management and Policy Center*, University of Pennsylvania.
- Saaty, T. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15, pp. 234-281.
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Sheng-Hshiong 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.
- Thurstone L.L. (1927a), A law of comparative judgement, *Psychological Review* 34 (4), pp. 278 - 286.
- Thurstone L.L. (1927b), The Method of Paired Comparisons for Social Values, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21: 384-400.
- Usai G. (2000), *L'efficienza nelle organizzazioni*, Torino: UTET.
- Zahedi F. (1986), The Analytic Hierarchy Process – A survey of the method and its applications, *Interfaces*, 16 (4), pp. 96 - 108.

Allegato C – Scheda sintetica valutazione esperti

Esempio scheda sintetica - valutazione esperto ID 7

Competitività nel turismo nautico: la classifica tra le destinazioni analizzate dall'esperto:

- 1° - Costa Azzurra
- 2° - Corsica
- 3° - Sardegna



L = Peso locale

G = Peso globale

Fattori e sub-fattori		PESI		PERFORMANCE			PERFORMANCE RELATIVA* (1=max)		
		L	G	Sardegna	Costa Azzurra	Corsica	Sardegna	Costa Azzurra	Corsica
I	CORE RESOURCES AND ATTRACTORS	0,082	0,082	313	598	89	0,523	1	0,149
1	Special events	0,07	0,006	467	467	67	1	1	0,143
2	Physiography and climate	0,202	0,017	231	709	60	0,326	1	0,085
3	Culture and history	0,174	0,014	773	88	139	1	0,113	0,18
4	Mix of activities	0,259	0,021	111	778	111	0,143	1	0,143
5	Entertainment	0,031	0,003	188	731	81	0,258	1	0,111
6	Tourism superstructure	0,172	0,014	229	696	75	0,329	1	0,108
7	Market ties	0,093	0,008	237	699	64	0,339	1	0,092
II	SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES	0,132	0,132	381	421	198	0,905	1	0,470
8	Infrastructure	0,082	0,011	263	659	79	0,399	1	0,119
9	Accessibility	0,118	0,016	263	659	79	0,399	1	0,119
10	Facilitating resources	0,027	0,004	333	333	333	1	1	1
11	Hospitality	0,422	0,056	550	210	240	1	0,382	0,437
12	Enterprise	0,325	0,043	249	594	157	0,42	1	0,265
13	Political will	0,027	0,004	67	467	467	0,143	1	1
III	DESTINATION MANAGEMENT	0,481	0,481	219	468	313	0,468	1	0,669
14	Organization	0,169	0,081	139	773	88	0,18	1	0,113
15	Marketing	0,05	0,024	111	778	111	0,143	1	0,143
16	Quality of Service/Experience	0,259	0,125	199	733	68	0,271	1	0,092
17	Information & Research	0,054	0,026	111	778	111	0,143	1	0,143
18	Human resources	0,134	0,065	333	333	333	1	1	1
19	Finance and venture capital	0,092	0,044	67	467	467	0,143	1	1
20	Resource stewardship	0,241	0,116	279	72	649	0,43	0,111	1
IV	DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT	0,059	0,059	315	370	315	0,851	1	0,851
21	System definition	0,143	0,009	333	333	333	1	1	1
22	Philosophy, values and Vision	0,187	0,011	333	333	333	1	1	1
23	Positioning/branding	0,187	0,011	143	714	143	0,2	1	0,2
24	Development, evaluation and audit	0,187	0,011	333	333	333	1	1	1
25	Competitive/collaborative analysis	0,295	0,018	333	333	333	1	1	1
V	QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS	0,246	0,246	334	311	355	0,941	0,876	1
26	Location	0,133	0,033	333	333	333	1	1	1
27	Safety and security	0,285	0,07	333	333	333	1	1	1
28	Cost value	0,091	0,022	91	455	455	0,2	1	1
29	Interdependencies	0,182	0,045	333	333	333	1	1	1
30	Awareness and images	0,078	0,019	231	709	60	0,326	1	0,085
31	Carrying capacity	0,231	0,057	455	91	455	1	0,2	1

L= Peso Locale; G=Peso Globale

*I valori delle performance sono normalizzati al valore più alto per ciascun fattore e subfattore

II FASE ANALISI AHP-DELPHI

QUESTIONARIO

A	PROFILO DEL RISPONDENTE
----------	--------------------------------

1. A – Genere:

1. Femmina 2. Maschio

2. A – Età:

1. fino a 25 anni 3. 36 - 45 anni 5. 56-65 anni
2. 26 - 35 anni 4. 46-55 anni 6. oltre i 65 anni

3. A – Il suo titolo di studio:

1. Licenza scuola dell'obbligo 4. Laurea specialistica
2. Certificato scuola professionale 5. Master post laurea
3. Laurea/diploma universitario triennale 6. Dottorato di ricerca
7. Altro,specificare:_____

4. A – Indicare il principale settore di appartenenza:

1. pubblico 2. privato 3. misto (pubblico e privato)

5. A – Il suo status professionale rispetto al settore di appartenenza indicata nel punto precedente:

1. Manager/Dirigente 6. Professionista subordinato
2. Funzionario/Responsabile d'area 7. Professionista di bordo
3. Docente universitario (capitano, hostess, etc.), specificare
4. Rappresentate dell'associazione 8. Altro, specificare:
5. Libero professionista _____

6. A – In relazione alla sua attività professionale, fa parte di un'associazione di categoria?

1. Si 2. No

1. molto esperto 3. mediamente esperto 5. per nulla esperto
2. esperto 4. poco esperto

C	RELAZIONE DEL RISPONDENTE CON LA SARDEGNA
----------	--

1. C – Per la sua attività professionale nel turismo nautico, la Sardegna rappresenta (è possibile indicare più risposte):

1. la principale sede operativa
2. una delle sedi operative
3. la sede legale
4. una destinazione concorrente
5. un membro del nostro network
6. un nostro partner in un progetto di cooperazione
7. una destinazione dove poter sviluppare il proprio business in futuro
8. altro, specificare
-

D	<p>ANALISI AHP</p> <p>GLI ELEMENTI DETERMINATI NELLA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO IN SARDEGNA</p>
----------	---

PRIMA PARTE

“Analisi degli elementi determinati”

CONFRONTI A COPPIE TRA GLI ELEMENTI CHE INFLUISCONO SULLA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO

In questa prima parte il confronto a coppie sarà tra le macro-dimensioni e le sub-dimensioni che influiscono sulla competitività del turismo nautico. La invito a leggere attentamente le istruzioni e l'esempio nelle pagine seguenti.

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLE GRIGLIE (PRIMA PARTE):

Per la compilazione delle griglie le occorrerà avere a portata di mano:

1. la tabella sotto (Scala semantica di Saaty – prima parte), in cui sono riportati i giudizi corrispondenti ai valori tra 1 e 9 che lei utilizzerà per esprimere i suoi giudizi;
2. il glossario che le ho inviato in allegato con il presente questionario, in cui per ogni elemento che influisce sulla competitività, troverà la descrizione corrispondente;

Per ogni riga delle diverse griglie, nelle due estremità sono riportati, a coppie, gli elementi da confrontare (macro-dimensioni e sub-dimensioni) ed al centro diverse caselline in corrispondenza dei valori, tra 1 e 9 che lei potrà utilizzare per esprimere il suo giudizio su quale dei due elementi sia più influente per la competitività del turismo nautico in Sardegna. Per ogni riga, ed ogni confronto a coppie potrà selezionare una sola casellina, con una crocetta, un puntino, oppure annerendola. Le caselline si trovano in corrispondenza dei valori tra 1 e 9 sia a destra, sia a sinistra dell'1. Selezionando il valore centrale in corrispondenza dell'1, significa che i due elementi influiscono allo stesso modo sulla competitività del turismo nautico, mentre se si seleziona una casella, a destra oppure a sinistra dell'1, significa che secondo lei, per la competitività del turismo nautico, un'elemento è più influente rispetto all'altro, nell'estremità opposta della riga: più la casella contrassegnata è vicina ad un elemento, maggiore è l'influenza sulla competitività del turismo nautico di quell'elemento rispetto all'altro. Leggendo l'esempio che precede le griglie da compilare, sarà molto più chiaro capire come funziona.

<i>Scala semantica di Saaty (prima parte)</i>		
<i>Intensità di importanza</i>	<i>Giudizio/Valutazione</i>	<i>Spiegazione</i>
1	Ugualmente importante	I due elementi contribuiscono in pari modo alla competitività del turismo nautico
3	Moderata importanza	Il giudizio è leggermente a favore di un elemento rispetto all'altro
5	Più importante	Un elemento è più importante di un altro. Il giudizio è decisamente a favore di un elemento rispetto all'altro
7	Molto più importante	Un'elemento tra i due indicato con questo valore, rispetto all'altro è decisamente più influente sulla competitività del turismo nautico.
9	Estremamente importante	L'influenza di un elemento rispetto all'altro è del massimo ordine
2, 4, 6, 8	Valori intermedi tra due giudizi adiacenti	Si utilizzano questi valori quando è necessario un compromesso

ESEMPIO PER AGEVOLARE LA COMPrensIONE E LA COMPILAZIONE DEI CONFRONTI A COPPIE – PRIMA PARTE

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	II - Supporting Factors and Resources
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	III - Destination Management
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifyng and Amplifyng Determinants
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	III - Destination Management
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifyng and Amplifyng Determinants
III - Destination Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
III - Destination Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifyng and Amplifyng Determinants
IV - Destination Policy, Planning and Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifyng and Amplifyng Determinants

Es.1 - Nella prima riga della tabella gli elementi da confrontare a coppie sono *Core Resources and Attractors* con *Supporting Factors and Resources*. Colorando la casellina in corrispondenza del valore 5 a sinistra del valore 1, significa che secondo la nostra valutazione le *Core Resources and Attractors* sono molto più influenti sulla competitività del turismo nautico rispetto alle *Supporting Factors and Resources*.

Es.2 - Nell'ultima riga gli elementi da confrontare sono *Destination Policy, Planning and Development* and *Qualifying and Amplifying Determinants*. Colorando la casellina in corrispondenza del valore 9 a destra del valore 1, significa che secondo la nostra valutazione le *Qualifying and Amplifying* sono molto più influenti sulla competitività del turismo nautico rispetto alle *Destination Policy, Planning and Development*.

LE VOSTRE GRIGLIE DA COMPILARE:

Per ogni riga, selezionare con una crocetta, un puntino oppure annerendo la casella, un solo valore tra 1 e 9, sulla base dei giudizi riportati nella scala fondamentale di Saaty a pag. 17.

LE 5 PRINCIPALI MACRO-DIMENSIONI

(Confronto a coppie tra le macro-dimensioni che influiscono maggiormente sulla competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	II - Supporting Factors and Resources
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	III - Destination Management
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
I - Core Resources and Attractors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifying and Amplifying Determinants
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	III - Destination Management
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
II - Supporting Factors and Resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifying and Amplifying Determinants
III - Destination Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IV - Destination Policy, Planning and Development
III - Destination Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifying and Amplifying Determinants
IV - Destination Policy, Planning and Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	V - Qualifying and Amplifying Determinants

I. - CORE RESOURCES AND ATTRACTORS

(Confronto a coppie tra le sub-dimensioni che influiscono maggiormente nelle *Core Resources and Attractors* nella determinazione della competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Physiography and climate
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Culture and history
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mix of activities
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entertainment
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tourism superstructure
Special events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties
Physiography and climate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Culture and history
Physiography and climate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mix of activities
Physiography and climate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entertainment
Physiography and climate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tourism superstructure
Physiography and climate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties
Culture and history	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mix of activities
Culture and history	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entertainment
Culture and history	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tourism superstructure
Culture and history	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties
Mix of activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entertainment
Mix of activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tourism superstructure
Mix of activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties
Entertainment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tourism superstructure
Entertainment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties
Tourism superstructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Market ties

II. - SUPPORTING FACTORS AND RESOURCES

(Confronto a coppie tra le sub-dimensioni che influiscono maggiormente nelle *Supporting Factors and Resources* per la determinazione della competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accessibility
Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilitating resources
Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hospitality
Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enterprise
Infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Political will
Accessibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilitating resources
Accessibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hospitality
Accessibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enterprise
Accessibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Political will
Facilitating resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hospitality
Facilitating resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enterprise
Facilitating resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Political will
Hospitality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Enterprise
Hospitality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Political will
Enterprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Political will

III. - DESTINATION MANAGEMENT

(Confronto a coppie tra le sub-dimensioni che influiscono maggiormente nel *Destination Management* per la determinazione della competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marketing
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quality of service/experience
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Information/research
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Human resources development
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finance and venture capital
Organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quality of service/experience
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Information/research
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Human resources development
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finance and venture capital
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship
Quality of service/experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Information/research
Quality of service/experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Human resources development
Quality of service/experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finance and venture capital

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Quality of service/experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship
Information/research	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Human resources development
Information/research	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finance and venture capital
Information/research	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship
Human resources development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Finance and venture capital
Human resources development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship
Finance and venture capital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Resource stewardship

IV. - DESTINATION POLICY, PLANNING AND DEVELOPMENT

(Confronto a coppie tra le sub-dimensioni che influiscono maggiormente nel *Destination Policy, Planning and Development* per la determinazione della competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
System definition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vision, philosophy/values
System definition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positioning/branding
System definition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Development, evaluation and audit
System definition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitive/collaborative analysis
Vision, philosophy/values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positioning/branding
Vision, philosophy/values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Development, evaluation and audit
Vision, philosophy/values	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitive/collaborative analysis
Positioning/branding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Development, evaluation and audit
Positioning/branding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitive/collaborative analysis
Development, evaluation and audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Competitive/collaborative analysis

V. - QUALIFYING AND AMPLIFYING DETERMINANTS

(Confronto a coppie tra le sub-dimensioni che influiscono maggiormente nelle *Qualifying and Amplifying Determinants* per la determinazione della competitività del turismo nautico in Sardegna)

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Safety/security
Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cost value
Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interdependencies
Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Awareness/image
Location	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carrying capacity
Safety/security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cost value
Safety/security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interdependencies
Safety/security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Awareness/image
Safety/security	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carrying capacity
Cost value	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interdependencies
Cost value	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Awareness/image
Cost value	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carrying capacity
Interdependencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Awareness/image
Interdependencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carrying capacity
Awareness/image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Carrying capacity

SECONDA PARTE

“Analisi degli elementi determinati per la competitività del turismo nautico”

CONFRONTI A COPPIE TRA LE **PERFORMANCE** DELLE DUE PRINCIPALI **DESTINAZIONI CONCORRENTI DELLA SARDEGNA NEL TURISMO NAUTICO** PER CIASCUN DEI 31 ELEMENTI CHE INFLUISCONO NELLA COMPETITIVITA' DEL TURISMO NAUTICO

Prima di iniziare a compilare le griglie, negli spazi vuoti qui sotto, a fianco a destinazione 2 e destinazione 3, le chiedo di indicare due destinazioni concorrenti della Sardegna nel turismo nautico:

Destinazione 1 : SARDEGNA

Destinazione 2 : _____

Destinazione 3 : _____

Una volta individuate, dovrebbe memorizzarle ricordando che cosa ha indicato per destinazione 2 e destinazione 3 (la destinazione 1 corrisponde sempre alla Sardegna).

Nell'analisi che seguirà le verrà chiesto di confrontare le *performance* della tre destinazioni riportate sopra, a coppie, rispetto a ciascuno dei 31 elementi che influiscono sulla competitività del turismo nautico.

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE DELLE GRIGLIE (SECONDA PARTE):

Per la compilazione delle griglie le occorrerà avere a portata di mano:

1. la tabella sotto (Scala semantica di Saaty – seconda parte), in cui sono riportati i giudizi corrispondenti ai valori tra 1 e 9 che lei utilizzerà per esprimere i suoi giudizi;
2. il glossario che le ho inviato in allegato con il presente questionario, in cui per ogni elemento che influisce sulla competitività, troverà la descrizione corrispondente;

Nella griglie di questa seconda parte dovrà confrontare a coppie le tre destinazioni concorrenti 1,2,3, (corrispondenti alle destinazioni che lei ha individuato nella pagina precedente), rispetto alle loro *performance* per ogni singolo elemento che influisce sulla competitività del turismo nautico. In ogni tabella, alle estremità di ogni riga troverà due destinazioni da confrontare dove lei potrà esprimere il suo giudizio, selezionando (con una crocetta, un puntino, oppure annerendo) una casella corrispondente ad uno dei valori, tra 1 e 9, sia a destra, sia a sinistra dell'1, a seconda della destinazione che lei ritiene più competitiva. Ciascun elemento che influisce sulla competitività del turismo nautico è riportato in grassetto, in alto a sinistra per ogni tabella. I valori tra 1 e 9 corrispondono ai giudizi riportati nella scala fondamentale di Saaty (seconda parte), ed è per questo

che le consiglio di tenerla a portata di mano. Il valore 1, centrale, indica che le due destinazioni presentano la stessa *performance* per una determinata macro-dimensione o sub-dimensione. Se lei seleziona una casella, a destra o a sinistra dell'1, più la casella è vicina ad una destinazione, più quella destinazione presenta una performance migliore rispetto alla destinazione presente all'estremità opposta di quella stessa riga. Leggendo l'esempio che precede le griglie da compilare, la procedura sarà molto più chiara.

<i>Scala semantica di Saaty (seconda parte)</i>		
<i>Intensità di importanza</i>	<i>Giudizio/Valutazione</i>	<i>Spiegazione</i>
1	<i>Performance uguale (parità)</i>	Le due destinazioni a confronto presentano la stessa <i>performance</i>
3	<i>Performance moderatamente migliore</i>	Il giudizio sulla <i>performance</i> di un determinato elemento che influisce sulla competitività del turismo nautico, è leggermente a favore di una destinazione rispetto all'altra
5	<i>Performance migliore</i>	Una delle due destinazioni presenta una <i>performance</i> migliore rispetto all'altra destinazione.
7	<i>Performance decisamente migliore</i>	Una delle due destinazioni presenta una <i>performance</i> decisamente migliore rispetto all'altra destinazione..
9	<i>Performance estremamente migliore</i>	Una delle due destinazioni presenta una <i>performance</i> estremamente migliore rispetto all'altra destinazione.
2, 4, 6, 8	Valori intermedi tra due giudizi adiacenti	Si utilizzano questi valori quando è necessario un compromesso

ESEMPIO PER AGEVOLARE LA COMPrensIONE E LA COMPILAZIONE
DEI CONFRONTI A COPPIE - (SECONDA PARTE)

Entertainment

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

Per esempio se nella tabella che devo compilare in alto a sinistra troverò indicato *entertainment*, significa che confronterò le tre destinazioni individuate nella pagina precedente per le loro *performance* sull'*entertainment*, selezionando una delle diverse caselline da 1 a 9, a destra, oppure a sinistra dell'1. Se confrontando la destinazione 1 con la destinazione 2, seleziono la casella corrispondente ad 1, significa che per l'intrattenimento le due destinazioni sono competitive allo stesso modo; oppure se come indicato nella tabella, nella prima riga, confrontando destinazione 1 con destinazione 2, seleziono 5 a sinistra dell'1, significa che per l'intrattenimento la destinazione 1 è molto più performante della destinazione 2; nella seconda riga, selezionando la casellina che corrisponde al valore 3, a destra dell'1, significa che la destinazione 3 per l'entertainment è moderatamente più competitiva della destinazione 2; nella terza riga, dove si confronta la destinazione 2 con la destinazione 3, se seleziono il valore corrispondente al 7 a destra dell'1, significa che indico il valore

LE VOSTRE GRIGLIE DA COMPILARE:

Per ogni riga, selezionare con una crocetta, un puntino oppure annerendo la casella, un solo valore tra 1 e 9, sulla base dei giudizi riportati nella scala fondamentale di Saaty in questa sezione della seconda parte.

1 Special events

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

2 Physiography and climate

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

13 Culture and history

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

4 Mix of activities

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

5 Entertainment

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

6 Tourism superstructure

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

7 Market ties

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

8 Infrastructure

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

9 Accessibility

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

10 Facilitating resources

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

11 Hospitality

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

12 Enterprise

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

13 Political will

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

14 Organization

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

15 Marketing

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

16 Quality of service/experience

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

17 Information/research

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

18 Human resources development

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

19 Finance and venture capital

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

20 Resource stewardship

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

21 System definition

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

22 Vision, philosophy/values

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

23 Positioning/branding

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

24 Development, evaluation and audit

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

25 Competitive/collaborative analysis

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

26 Location

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

27 Safety/security

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

28 Cost value

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

29 Interdependencies

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

30 Awareness/image

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3

31 Carrying capacity

	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 2
Destinazione 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3
Destinazione 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destinazione 3