

IMPRESE TURISTICHE E COMPETITIVITÀ

**LE CARATTERISTICHE DELLA PRODUZIONE
DELLE IMPRESE TURISTICHE**

A cura di
Dr. Mara Manente
Dr. Mirella Cerato
Dr. Maria Carla Furlan

CISET
Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica
dell'Università Ca' Foscari, Venezia

SOMMARIO

Obiettivi del documento	4
1. Le caratteristiche distintive della produzione turistica e il ruolo della domanda	4
1.a. La produzione turistica	4
1.b. Il prodotto turistico globale	5
1.c. Il sistema turistico	6
1.d. Le imprese.....	6
1.e. La domanda.....	6
1.f. La domanda: i fattori economici	7
1.g. La domanda: il tempo e lo spazio.....	8
1.h. La domanda: le relazioni di spazio e accessibilità	8
1.i. La domanda: turismo domestico vs. outgoing.....	8
1.j. La domanda: le motivazioni.....	10
2. Il sistema locale di offerta turistica e le imprese nel sistema	12
2.a. Il sistema locale di offerta turistica	12
2.b. Il ciclo di vita della destinazione	13
2.c. Le imprese turistiche nel sistema	14
2.d. Il rapporto tra prodotto globale e prodotto specifico della singola impresa.....	15
3. Gli elementi che condizionano la competitività delle imprese turistiche	16
3.1. L'impresa turistica come impresa di servizi.....	16
3.1.1. Il contatto con il cliente	17
3.1.2. Il ruolo delle persone e delle attrezzature/impianti	18
3.2. Gli elementi interni all'impresa che ne possono condizionare la competitività	19
3.2.1. La competitività: definizioni e strategie	19
3.2.2. Elementi interni: Il servizio core e servizi accessori	20
3.2.3. Elementi interni: Compresenza e simultaneità di erogazione e consumo	21
3.2.4. Elementi interni: Il prezzo	22
3.2.5. Elementi interni: La pianificazione dell'attività produttiva	22
3.2.6. Elementi interni: L'impossibilità di trasportare o immagazzinare il servizio	23
3.2.7. Elementi interni: La standardizzazione e il presidio della qualità.....	24
3.2.8. Elementi interni: La relazione tra produttore e consumatore	24
3.2.9. Elementi interni: Il ruolo del personale e la qualità della relazione con il cliente	25
3.2.10. Elementi interni: I micro-processi produttivi	25
3.2.11. Elementi interni: Il ruolo dell'informazione.....	26
3.2.12. Elementi interni: Immagine, reputazione, marchi.	27
3.2.14. Elementi interni: Il ruolo della distribuzione.....	28
3.2.13. Elementi interni: Forme d'offerta e dimensioni aziendali.....	29

3.3. Gli elementi “esterni” che condizionano la competitività	30
3.3.1. Elementi esterni: L’ubicazione.....	30
3.3.2. Elementi esterni: I fattori sociali, economici e produttivi della destinazione	31
3.3.3. Elementi esterni: Il tipo di destinazione/località.....	32
3.3.4. Elementi esterni: Il prezzo e la tipologia di domanda.....	33
3.3.5. Elementi esterni: Gli altri attori del sistema e le relazioni con essi.	33
4. Le principali tipologie di imprese turistiche	34
4.1. Le imprese ricettive	34
4.2. Il trasporto di persone.....	35
4.3. Le imprese di ristorazione	37
4.4. Le imprese termali	37
4.5. I parchi a tema e i “luoghi di ricreazione urbana e extraurbana”.....	38
4.6. Le imprese “di funzione”: impianti di risalita, porti turistici, ecc.	39
4.7. La crocieristica	40
4.8. Le imprese di intermediazione	41
4.9. Imprese relative alla gestione e ospitalità di eventi aggregativi (il settore congressuale) ..	41
4.10. Altre imprese	43
5. Alcuni approfondimenti	44
5.1. Il settore ricettivo	44
5.2. Gli impianti di risalita	46
BIBLIOGRAFIA	49

APPENDICE

Obiettivi del documento

Il documento mira a identificare le specificità delle imprese turistiche rispetto al quadro delle imprese in generale e quindi a individuare le condizioni in cui operano, definendo quindi il loro ambito competitivo. Per fare ciò è necessario sintetizzare:

- le caratteristiche e le specificità della produzione turistica e del prodotto turistico;
- il sistema turistico, la sua complessità e gli attori che vi sono coinvolti, con particolare riferimento alla domanda come elemento centrale;
- il ruolo della singola azienda nel sistema;
- la descrizione dei rapporti tra domanda e offerta e i condizionamenti che derivano alle imprese dall'inserimento nel sistema;
- le caratteristiche delle diverse tipologie di imprese turistiche e le diverse condizioni per la competitività a livello internazionale.

Per fare ciò è particolarmente importante definire l'industria turistica e produzione turistica, obiettivo che riveste alcune difficoltà dovute alle peculiarità e alla complessità del fenomeno.

1. Le caratteristiche distintive della produzione turistica e il ruolo della domanda

1.a. La produzione turistica

I caratteri della **produzione turistica** sono fortemente atipici rispetto ad altri tipi di industria, a causa di una serie di fattori¹:

- oggetto della produzione turistica è **tutto ciò che serve a soddisfare i bisogni dei viaggiatori**, cioè un insieme non definibile a priori e una volta per tutte ma solo in virtù del consumo effettuato;
- questo **insieme** è **variabile** e comprende sia **servizi e beni esclusivi per i turisti** (es. la struttura ricettiva) che **servizi e beni destinati alla popolazione locale** o non turistica (ad esempio, i trasporti pubblici, le attività di intrattenimento quali teatro, musei, cinema, discoteche, gli impianti sportivi, le strutture sanitarie, ecc.);
- in questo ambito sono presenti alcuni **beni e servizi essenziali ed altri di supporto**. Tra quelli essenziali vanno ricondotte le risorse naturali o artificiali di diverso tipo (i beni culturali, i beni artistici, ecc.) che si caratterizzano in molti casi per l'essere beni pubblici (si pensi al Museo del Louvre a Parigi, ai parchi naturali, agli Scavi di Pompei, ecc.); tra i servizi offerti molti sono forniti da risorse non riproducibili (la grotta di Lourdes, Mont Saint Michel, l'Adrian's Wall, ad esempio), con caratteri di non divisibilità e non esclusività;
- essendo il turismo un **“fenomeno tipicamente spaziale”**, elemento fondamentale

¹ Costa Manente, op. cit.

va riconosciuto nel **territorio** che costituisce la destinazione del viaggio dei turisti, con le sue caratteristiche sociali, economiche, fisiche. Esso, essendo luogo necessario del consumo viene interessato ampiamente dalla pratica turistica, con impatti positivi (es. la ricaduta economica) e negativi (es. la cementificazione selvaggia, l'inquinamento, l'abusivismo). Importanza particolare riveste anche il territorio attraversato.

Da questi caratteri deriva la necessità di definire il **sistema turistico** come “luogo” in cui si inserisce la produzione turistica e il prodotto turistico.

1.b. Il prodotto turistico globale

A fronte delle caratteristiche citate della produzione turistica, si denomina **prodotto turistico globale** tutto il **sistema di fattori di attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la propria domanda** (attraverso le sue motivazioni, la sua cultura, il suo sistema di valori, la sua condizione socio-economica, ecc.). A fianco (all'interno) di esso si inseriscono i prodotti turistici specifici della singola impresa turistica (ristorazione, ricettività, intrattenimento, ecc.), di diversa estensione e caratteristiche. **Il consumatore turista quindi, acquistando una vacanza, acquista un paniere di prodotti specifici a fronte di un prezzo** (l'albergo, il trasporto, la ristorazione, ecc), **ma consuma un prodotto globale più ampio** (l'intera destinazione), **che comprende anche elementi non prodotti** (le risorse naturali che sono fattori di attrattiva) **e talora non immessi nel mercato** (eventualmente gestiti da un'impresa). Esso si configura anche come prodotto virtuale, conosciuto -in quanto *experience good*- solo nell'atto del consumo, alla cui realizzazione concorrono elementi interni ed esterni all'azienda, che verranno sperimentati nella loro unità solo nel momento della loro erogazione fruizione. Di più, il legame della produzione della singola azienda con il contesto ambientale, dal punto di vista di ciò che viene offerto all'utilizzatore, è costituito in gran parte attraverso l'informazione.

La **concorrenza** nel turismo è dunque una concorrenza **generalmente tra prodotti turistici globali e località/destinazioni, e all'interno di queste, generalmente, tra imprese** (semplificando, definite le motivazioni di viaggio - relax, cultura, sport, ecc. - il consumatore decide prima tra la destinazione A e la destinazione B. Una volta fatta questa scelta, decide sulla struttura ricettiva J e la struttura ricettiva Z. Quando arriva nella destinazione, il turista sceglierà tra il ristorante F o il ristorante G, deciderà se acquistare l'attività di intrattenimento M oppure l'attività sportiva N, e così via). Questo tipo di concorrenza spesso avviene per caratteristiche che non dipendono da interventi esterni. Ad esempio, qualora si decidesse di fornire un contributo ad un campione selezionato di strutture ricettive di una destinazione, tale destinazione rimarrebbe sempre in concorrenza con altre, e il contributo non sposterebbe in modo significativo la competitività della destinazione. Sono tali e tante le barriere all'entrata nel mondo turistico per le destinazioni, e tale è la complessità del sistema e degli attori che ne fanno parte, che un intervento rivolto ad uno degli elementi dell'offerta non condiziona in modo esclusivo la competitività del prodotto turistico globale. Se invece l'impresa turistica è tale da costituire essa stessa una destinazione, è ovvio che la concorrenza si svolge tra imprese (es. Eurodisney o Gardaland).

Nell'impresa manifatturiera, invece, la competitività si gioca tra singoli beni e prodotti (il prodotto A in concorrenza con il prodotto B sugli stessi mercati), e non esiste un “prodotto globale” che sta a monte del prodotto specifico da acquistare (ad esempio, il consumatore sceglie tra il profumo A e il profumo B, e non valuta né entra in contatto

con i fornitori dell'essenza, i produttori del flacone, del packaging, del vaporizzatore, ecc.).

Precisiamo inoltre che prodotto turistico globale e destinazione non sempre coincidono. In una località possono esistere diversi prodotti a seconda delle motivazioni e delle esigenze dei turisti e al loro comportamento d'acquisto, che unisce diversi elementi per comporre il prodotto finale: si pensi alla differenza tra il prodotto "città culturale", con visite a musei, ecc. e "città d'affari", che possono coesistere nella stessa destinazione (in questo caso rientrano tutte le capitali europee: Vienna, Roma, Parigi, Madrid, Atene, ecc.). Si pensi inoltre al prodotto turistico globale per un giapponese che fa un tour della Francia: il prodotto è, di fatto, costituito da tutte le destinazioni che visita (Valle della Loira, Mont St. Michel, Normandia, quindi Parigi) e non esclusivamente da una sola destinazione.

1.c. Il sistema turistico

Produzione e consumo vanno quindi inquadrati nell'ambito del **sistema turistico**, un sistema economico (cioè un insieme di elementi interrelati) complesso e trasversale che il mercato e le imprese da soli non possono regolare. Gli elementi fondamentali del sistema, che si relazionano direttamente, sono costituiti dal prodotto e dalla domanda turistica, con i suoi comportamenti e consumi, condizionata dal background. Il **prodotto globale** comprende una parte di produzione turistica e una parte non prodotta dalle aziende, riferibile in gran parte alle risorse locali. Da queste relazioni derivano sulla destinazione da un lato degli impatti di mercato, dall'altra delle esternalità, che a loro volta condizionano il territorio, come pure la competitività delle imprese e il livello di soddisfazione della domanda. Dato questo stretto ordine di interrelazioni, il sistema deve avere specifiche regole e obiettivi comuni da perseguire in maniera coordinata.

1.d. Le imprese

Le attività economiche coinvolte nella risposta al consumatore-turista sono tra loro eterogenee e **le imprese che le svolgono sono chiamate talvolta ad offrire elementi sostanziali dell'insieme, altre volte elementi accessori, in alcuni casi elementi di "facilitazione" della pratica turistica** (cioè che la rendono possibile). In alcuni casi i beni e servizi sono resi dal settore pubblico o grazie all'uso di beni pubblici. Tali servizi sono condivisi da diverse tipologie di utilizzatori e possono essere soggetti a diverse scelte di utilizzazione (si pensi ad esempio a corsi d'acqua, aree verdi, ecc.) e spesso si collocano sul mercato a prezzo zero o non di mercato.

1.e. La domanda

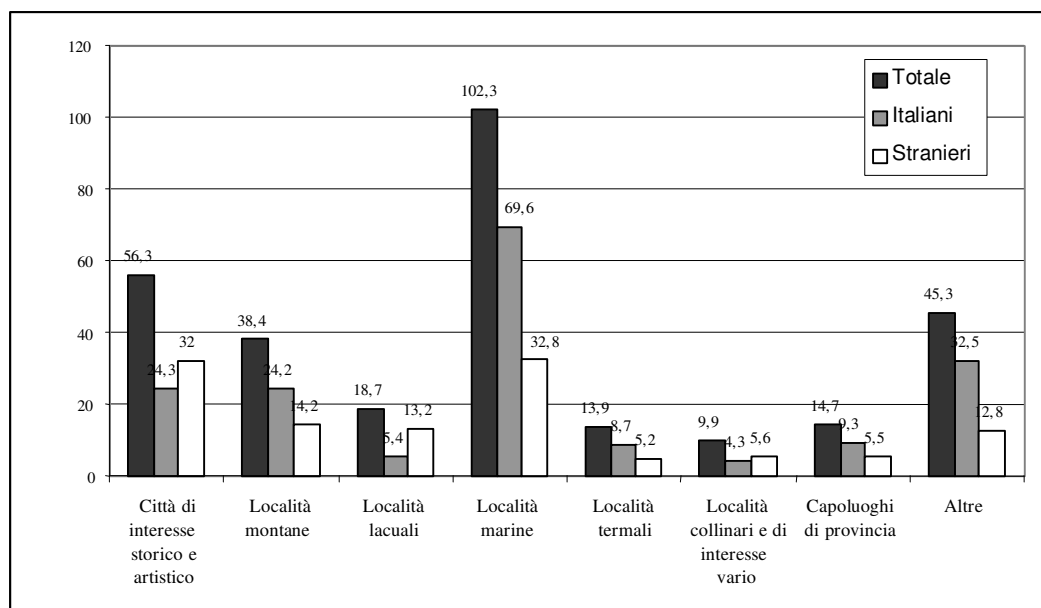
Data la centralità della **domanda** e il suo ruolo nel definire ciò che è turistico (tramite il consumo), cerchiamo di vederne gli elementi condizionanti e di affrontarne l'analisi delle caratteristiche e delle motivazioni. I **fattori che condizionano la domanda** sono di tipo psico-sociale (bisogno di evasione, istruzione, desiderio di acquisizione di status e riconoscimento sociale), ed economico, oltre che fisico/geografico (residenza in centri urbani, zone con particolare clima, ecc.).

Tra gli elementi più interessanti condizionanti il consumo turistico c'è il tempo, risorsa scarsa che risulta però necessaria per il consumo turistico, la sua quantità e la sua distribuzione. L'evoluzione culturale, sociale ed economica ha portato il turismo ad essere non più un bene riservato alle classi di più alto reddito, con disponibilità di

tempo e di informazione/educazione, ma ad essere sempre più diffuso.

Più variegati sono anche i tipi di turismo (turismo attivo, turismo culturale, turismo relax, turismo d'affari) e sempre più ampio il raggio delle destinazioni che possono essere fruite turisticamente.

Figura 1: Italia. Presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti e tipo di località - Anno 1998 (valori in milioni)



Fonte: Istat, Statistiche sul Turismo, 1998

Come si osserva dalla Figura 1., gli arrivi generati da turismo nazionale e internazionale si concentrano nella penisola italiana nelle destinazioni marine (vacanza spinta da motivazioni legate al mare, alla ricerca di sole, del relax, ecc.), seguite dalle città d'arte (quelle principali però, che non includono invece le città d'arte minori in Italia), quindi dalle località montane e quelle lacuali.

1.f. La domanda: i fattori economici

Dal punto di vista **economico**, la domanda di turismo è condizionata dal reddito disponibile, dal prezzo del bene turismo stesso e degli altri beni. Nel caso di viaggi internazionali, va considerato anche il tasso di cambio e il potere d'acquisto percepito e reale. Man mano che il reddito aumenta, aumenta anche la domanda di turismo: esso infatti presenta una elasticità rispetto al reddito piuttosto elevata già a partire da quando il reddito è ancora modesto; si riscontra però che la domanda cresce fino ad un punto di saturazione. Dalle analisi economiche risulta che il turismo, considerato per anni un bene di lusso e quindi scarsamente elastico rispetto al prezzo e "intuitivamente", riservato alle classi a più alto reddito, oggi in molti casi può essere assimilato ai beni di comfort, che hanno appunto una grande elasticità rispetto al prezzo, ma anche in alcuni casi ai beni di largo consumo, che vengono comunque consumati anche se il consumatore può sceglierne la qualità e la quantità.

1.g. La domanda: il tempo e lo spazio

Elementi caratterizzanti del turismo, attività *space and time consuming* - condizionano fortemente la domanda, anche nella scelta di una destinazione. Come dimostrano alcuni modelli di previsione e come anche empiricamente si rileva, **le mete vicine o comunque facilmente accessibili sono quelle più visitate**. La valutazione del tempo impiegato per raggiungere una destinazione partendo dalla propria residenza condiziona fortemente le scelte dei consumatori, che valutano il rapporto tra tempo di vacanza e tempo di spostamento, e giudicano accettabile un tempo di spostamento lungo solo se necessario per raggiungere una meta con particolari caratteri di unicità o percepita come di alto valore. Va segnalato inoltre che tradizionalmente le destinazioni singole formano un sistema unitario (anche se diviso tra confini nazionali) omogeneo per tipologia di prodotto: si pensi all'arco alpino, alle coste adriatiche o a quelle liguri e del sud della Francia, ecc.

1.h. La domanda: le relazioni di spazio e accessibilità

La relazione - fondamentale nel turismo - tra paesi generatori di flussi turistici (**origine**) e **destinazioni** è condizionata fortemente (oltre che dai fattori economici e culturali) dalle relazioni di **spazio e di accessibilità** e dalle condizioni di mobilità locali. E' comunque evidente come esista, nonostante ci siano delle evoluzioni, una tradizionale caratterizzazione di paesi come eminentemente emettitori e paesi ricettori di flussi turistici. Si tratta di una distinzione molto evidente anche in Europa, e che dipende non tanto da meccanismi di mercato quanto da caratteristiche climatiche e culturali. La distribuzione dei flussi provenienti dai principali bacini di origine (ad esempio la Germania, ecc.) nelle destinazioni turistiche dipende anche dalle motivazioni, dalle condizioni di mercato, dai tassi di cambio. Non bisogna dimenticare poi che le esperienze passate, la cultura dell'individuo, il contesto sociale in cui vive (ma anche il background culturale in cui è cresciuto) condizionano le scelte finali.

1.i. La domanda: turismo domestico vs. outgoing

Va tuttavia segnalato in quest'ambito che la quota di turismo interno (domestic) è particolarmente alta, soprattutto nei paesi mediterranei e che le quote di viaggi all'estero sul totale dei viaggi sono in alcuni casi limitate; ciò significa che **in molti casi la competizione si gioca all'interno di uno stesso paese**. Il turismo di prossimità, legato all'esistenza di seconde case, alla presenza di parenti e amici e condizionato dall'accessibilità/mobilità è particolarmente vivo in alcune aree italiane (es. Liguria, Valle d'Aosta, ecc.) e straniere (es. Spagna, Francia).

Tabella 1. Percentuale di viaggi all'estero e turismo domestico e outbound nei vari paesi europei (media anni '90)

Paese	% Viaggi all'interno	% viaggi all'estero
Lussemburgo	1	99
Germania	31	69
Danimarca	35	65
Belgio	36	64
Svizzera	40	60
Irlanda	45	55
Regno Unito	62	38
Austria	70	30
Francia	80	20
Ex Jugoslavia	80	20
Italia	80	20
Spagna	85	15
Portogallo	90	10
Grecia	91	9
Media Europa	65	35

Fonte: Elaborazioni Ciset, 2000, da Rapporto SIPI-Confindustria (1992)

Tabella 2. Arrivi di turisti internazionali in, nel mondo, in Europa e in alcune nazioni europee (1998) (dati in migliaia)

Arrivi internazionali	1998
Mondo	625.236
Europa	372.523
Francia	70.000
Spagna	47.743
Italia	47.127
Gran Bretagna	25.475
Polonia	18.820
Austria	17.282
Germania	16.504
Repubblica Ceca	16.325
Ungheria	14.660
Portogallo	11.800
Grecia	11.077
Svizzera	11.025
Paesi Bassi	6.170
Belgio	6.125
Irlanda	6.073
Romania	3.075

Fonte: WTO, Faits Saillants 1999

1.j. La domanda: le motivazioni

Le **motivazioni** sono molto importanti per individuare i criteri di scelta delle destinazioni. La distinzione più semplice e corrente è tra questi tre tipi di motivazioni:

1. business (in cui rientrano il turismo d'affari, il turismo fieristico, il turismo congressuale, ecc.);
2. visita a parenti e amici;
3. vacanza (con motivazioni culturali, sportive, artistiche, di benessere, relax, ecc.);
4. motivazioni specifiche (turismo religioso, turismo scolastico, ecc.).

All'interno di queste (in particolare del punto 3) si possono trovare diverse articolazioni. Queste articolazioni o motivazioni, possono essere le stesse anche in destinazioni apparentemente diverse tra di loro (la motivazione culturale spinge un turista a viaggiare e cercare la sua soddisfazione in destinazioni quali città d'arte, ma anche centri balneari e centri montani, ovvero dove trova un elemento di interesse culturale). Nella tabella 3 sono state sintetizzate possibili motivazioni per una vacanza balneare, in montagna in estate e in inverno, una vacanza culturale.

Tabella 3. Possibili motivazioni di viaggio per una vacanza balneare, montana estiva e invernale, culturale

Vacanza balneare <i>Motivazioni</i>	Vacanza montana Estiva <i>Motivazioni</i>	Vacanza montana Invernale <i>Motivazioni</i>	Vacanza culturale <i>Motivazioni</i>
Fare bagni in mare	Passeggiare	Sciare	Visita siti archeologici
Prendere il sole	Fare scalate	Passeggiare	Visita musei
Rilassarsi	Rilassarsi	Rilassarsi	Visita mostre
Non fare nulla	Non fare nulla	Non fare nulla	Concerti
Divertirsi	Divertirsi	Divertirsi	Teatro
Fare nuove esperienze	Fare nuove esperienze	Fare nuove esperienze	Conoscere e apprezzare la natura
Shopping	Prendere il sole	Prendere il sole	Rilassarsi
Piacere di bere e mangiare	Piacere di bere e di mangiare	Piacere di bere e di mangiare	Piacere di bere e di mangiare
Fare vita sociale, feste	Fare vita sociale, feste	Fare vita sociale, feste	Fare vita sociale, feste
Scoprire la natura	Scoprire la natura	Scoprire la natura	Shopping
Benessere/fitness	Benessere/Fitness	Benessere/Fitness	Conoscere il paesaggio
Ecc.	Ecc.	Ecc.	Ecc.

Da recenti analisi e studi sui viaggiatori italiani, si evidenzia una quota abbastanza significativa di **viaggiatori "vacanzieri"**, ovvero di coloro che si muovono prevalentemente perché spinti da motivazioni legate allo svago e al relax (62,1%). La seconda motivazione prevalente tra i turisti italiani è invece legata ad un **"obbligo"** (viaggi di studio, di lavoro, sport, salute, ecc.), pari al 15%, seguiti dai **"viaggiatori ospiti"** che si muovono spinti dal desiderio di visitare parenti e amici. I **"viaggiatori di scoperta e conoscenza"**, che viaggiano per visitare luoghi, regioni, mostre d'arte, sono invece il 7%, mentre i **"viaggiatori pellegrini"** che hanno motivazioni di culto e devozione sono l'1,3% (CISSET e CUEBC, 2000).

Anche in questa semplice distinzione si possono trovare delle chiavi di lettura per la scelta del prodotto turistico:

- **chi si sposta per lavoro** è generalmente **condizionato nella scelta dei tempi e della meta**, e presenta quindi una **domanda non elastica rispetto al prezzo** (significa cioè che pur di andare in una destinazione e soddisfare una certa motivazione di viaggio, il viaggiatore è disposto a pagare anche un prezzo alto); la spesa risulta in molti casi elevata, con richiesta dei mezzi di trasporto più rapidi;
- chi si sposta per **visita a parenti ed amici** è generalmente **vincolato alla destinazione**, anche se è elastico rispetto al tempo, alla scelta del mezzo; ecc. La **ricettività utilizzata è spesso privata**;
- chi **viaggia per vacanza** mostra solitamente **maggiore sensibilità al prezzo**, ma mostra delle articolazioni molto diverse a seconda che le motivazioni siano di tipo culturale, oppure di benessere, di vacanza relax, di sport ecc. Infatti in alcuni casi la domanda è più elastica rispetto al prezzo, mentre in altri casi lo è molto meno. L'interesse a visitare una meta definita, o a vivere una esperienza particolare, o a svolgere una attività specifica (sportiva, ecc.) rende praticamente non sostituibile una località. Laddove ci sia invece un bisogno più generico, o che può essere soddisfatto in diversi modi, entrerà in gioco la valutazione del rapporto qualità/prezzo.

Gli elementi ritenuti interessanti cambiano da segmento a segmento: quindi **ogni turista compone un prodotto turistico globale diverso, assemblando in genere elementi comuni** (es. ricettività e ristorazione) **con elementi specifici** (visite guidate vs. congressi o incontri di lavoro). Si prenda ad esempio una destinazione europea - Vienna - e due turisti spinti da motivazioni diverse. Il turista A, che si trova a Vienna per affari, soggiognerà in un albergo possibilmente nel centro o nei pressi del luogo di lavoro (es. la zona fiera), utilizzerà determinati tipi di ristoranti (di medio-alto livello), farà uso di servizi di trasporto privato (taxi). Il turista B, che invece si classifica tra i turisti leisure, è di giovane età e ha limitate possibilità di spesa. Soggiorna in strutture ricettive di livello medio-basso (anche ostelli della gioventù), fa prevalentemente uso di mezzi di trasporto pubblici, visita musei, frequenta ristoranti adatti al suo target e disponibilità economiche (tipico la scelta di fast food).

Ne deriva che **la competitività del sistema e delle imprese che agiscono in esso è condizionata** (diversamente da quanto accade in altri settori) **dalla varietà della domanda e dalle diverse combinazioni di prodotto richieste, di volta in volta**. Per l'evoluzione in corso, per la complessità delle motivazioni, per l'instabilità di queste (chi a Natale è turista leisure può un mese dopo essere turista business) è difficile prevedere, gestire i flussi turistici, quindi pianificare risorse e produzione.

2. Il sistema locale di offerta turistica e le imprese nel sistema

2.a. Il sistema locale di offerta turistica

Il concetto più attuale in termini aziendali per esprimere l'insieme degli elementi di produzione turistica descritti, collocati su un determinato territorio, è quello di **sistema locale di offerta turistica** (Rispoli e Tamma, 1995), che esprime il carattere integrato dei fattori di attrattiva e delle attività collocati in uno spazio definito e rappresenta una lettura della specificità di una destinazione che tiene conto della molteplicità degli attori e delle loro integrazioni. All'interno di questo, si collocano le aziende, turistiche e non turistiche, che contribuiscono a creare il prodotto turistico globale, come l'abbiamo precedentemente definito, con loro specificità, componendolo con i loro prodotti specifici.

Tre osservazioni:

- **i prodotti specifici** (es. l'impianto di risalita) **sono direttamente controllati**, in genere, dalle imprese (l'impresa che gestisce gli impianti), mentre **il prodotto globale è frutto del sistema** (l'impianto gestito dall'impresa, il posto letto messo sul mercato dall'albergatore, il pranzo servito dal ristoratore, ecc.) **e del rapporto con la domanda**;
- **ogni sistema non è a sé stante ma a sua volta interrelato con altri "confinanti"** che lo condizionano: i confini possono essere sia spaziali (ad esempio, il sistema locale di offerta turistico dell'Andalusia confina con quello della Costa del Sol ed è ad esso interrelato), sia "funzionali" (altri sistemi produttivi) (es. il sistema turistico è interrelato con il sistema economico locale, il sistema culturale, ecc.);
- **i sistemi possono essere letti a scale diverse**: le destinazioni singole, le aree turistiche, le regioni amministrative, gli stati (es. Riccione; la Riviera Romagnola; l'Emilia Romagna, l'Italia, oppure Mikonos, Isole Cicladi, Grecia oppure Innsbruck, Tirolo, Austria).

Ogni sistema però può essere distinto da altri dalle regole sue proprie e dalla tipologia di attori presenti o dalla importanza e gerarchia. In quasi tutti i casi, le destinazioni (anche di tipologia simile) si distinguono per la presenza di particolari elementi del sistema e per la loro forza/predominanza all'interno di esso, all'esistenza di "pivot" che organizzano l'offerta o la caratterizzano. Si pensi anche alla diversità nella offerta ricettiva in alcune località anche dello stesso tipo (tra le stazioni balneari si distinguono quelle con presenza dominante di case private, di piccoli alberghi o di grandi strutture o resort).

E' ovvio che il ruolo delle imprese turistiche è diverso in ognuno di questi tipi di località, e che il sistema si adegua a questa forma creando elementi d'offerta che si integrino con quelli dominanti (supermercati piuttosto che servizi di animazione). Ricordiamo che **la specializzazione delle località** in questo senso è **determinata in parte** dalle caratteristiche della domanda (e in particolare dalla tipologia di **domanda prevalente** nella destinazione), in parte **dalle strategie e dalle scelte imprenditoriali, della pubblica amministrazione, dalle scelte politiche** (infrastrutture, lottizzazioni, ecc.). Presentiamo a questo proposito alcuni esempi: alcune destinazioni sono fortemente caratterizzate dalla presenza di un tipo di attività (gestita talvolta da un'impresa privata,

a volte dal settore pubblico) che costituisce la condizione stessa del fare turismo: si pensi alla gestione di scavi archeologici o di edifici storici in aree extraurbane, o agli stabilimenti termali o alla gestione delle spiagge o di determinati servizi di trasporto, (caso delle piccole isole).

Abbiamo prima affermato che il prodotto turistico acquistato è un prodotto globale, frutto del sistema: ricordiamo però che in alcuni casi (parchi a tema, grandi resort) la destinazione è frutto del "lavoro" di una sola impresa o di una aggregazione. In questi casi, peraltro molto specifici, la concorrenza si ha tra singole aziende (esempio, EuroDisney).

2.b. Il ciclo di vita della destinazione

Le destinazioni peraltro sono contraddistinte, come i prodotti, da un **ciclo di vita** (Butler, 1980) con alcune fasi riconoscibili: l'esplorazione, lo sviluppo, la maturità, il declino. Tali fasi sono individuate nel tempo seguendo gli sviluppi del tasso di crescita degli arrivi turistici o di variabili ad essi connesse.

I costi e i benefici affrontati da comunità ospitante e imprese nelle diverse fasi sono molti diversi: nella **prima fase (introduzione)** si richiedono molti investimenti per rendere possibile l'attività turistica, mentre nella fase della **crescita**, quando gli arrivi aumentano di anno in anno a tasso crescente, i ricavi superano i costi; nella fase di **maturità** gli arrivi non subiscono più crescite e possono arrivare al **declino**. In questa fase si arriva generalmente alla soglia della capacità di carico, cioè del numero massimo di turisti accettabile senza compromettere la qualità dell'esperienza e la profittabilità del sistema. In ognuna di queste fasi il ruolo delle imprese è particolare, e ovviamente si collega anche all'attività dell'ente pubblico. Le imprese nella fase di esplorazione e sviluppo devono sostenere più costi di quanti benefici abbiano, ma il loro ruolo è determinante per il successo della destinazione. Come abbiamo detto, in ogni sistema-destinazione ci possono essere degli elementi pivot che trainano lo sviluppo; in alcuni casi, una o poche imprese determinano (soprattutto nei paesi in via di sviluppo) "l'impostazione generale". Laddove ci sia un elemento forte è probabile uno sviluppo più rapido: ma la rapidità può portare presto al raggiungimento della soglia di capacità di carico e al degrado. Un esempio è il caso di Calvia, destinazione nell'isola di Mallorca, Baleari, in Spagna. Calvia, raggiunta la capacità di carico fisica e sociale, ha investito nello sviluppo sostenibile attraverso gli interventi previsti nell'Agenda 21, riuscendo a riposizionarsi sui mercati internazionali, ringiovanire l'offerta, sviluppare nuovi segmenti di mercato.

Le osservazioni su questo modello sono numerose, e riguardano l'impossibilità di applicarlo universalmente: ne restano generalmente escluse le destinazioni urbane, troppo complesse e con un forte intersecarsi di funzioni. Inoltre, è da rilevare che molte destinazioni non decollano, non superano cioè la fase dell'esplorazione. Per quanto riguarda poi i rimedi al declino, cioè la possibile fase di ringiovanimento, va segnalato che si configura come una ripresa dall'inizio del ciclo di vita della destinazione, cioè con una volontà di programmazione e di investimento nel prodotto, nella comunicazione, ecc.

Le imprese sono quindi sia condizionate dal ciclo di vita della località, ma in molti casi possono con la loro attività condizionarlo (permettere lo sviluppo o il rilancio, ecc.), sia dal ciclo di vita del bene turistico che a loro volta mettono sul mercato. Si pensi, in questo caso, alla costruzione delle stazioni alpine francesi definite "integrate"

(Courchevel, Les Trois Vallées, ecc.) oppure, in Italia, alla destinazione di Sestriere, in Piemonte.

2.c. Le imprese turistiche nel sistema

Deriva quindi che le **imprese turistiche** si collocano **all'interno di un sistema** di cui rappresentano l'offerta turistica, ma nella maggior parte dei casi **esse costituiscono un supporto alla fruizione delle attrattive del territorio, e non la motivazione prevalente del viaggio**. Il ruolo più o meno forte delle caratteristiche delle imprese turistiche (per esempio prezzo e qualità) nel determinare la scelta d'acquisto e il recarsi in una località piuttosto che in un'altra dipende però dalle motivazioni del consumatore: è la domanda perciò l'elemento centrale del sistema. A competere tra loro, insomma, sono generalmente i prodotti turistici globali.

Ad esempio, nel caso delle motivazioni di viaggio culturale, l'unicità delle risorse di determinate aree (città d'arte, ecc.) le rende attrattive anche a prescindere dal livello e dal prezzo di alcuni servizi. Si tratta in questo caso di aree che hanno un carattere di *"insostituibilità"*, cioè una specializzazione così forte nell'ambito competitivo da rendere quasi ininfluyente nella scelta della destinazione la valutazione del prezzo della ricettività o della ristorazione o dei trasporti. In altri termini *"il vantaggio competitivo sta non nel costo ma nella specializzazione"*.

Lo stesso può accadere nell'ambito delle motivazioni religiose, del bisogno di alcune cure specifiche, di alcuni eventi, ecc. Laddove la motivazione sia più generica, come nel caso di un bisogno di vacanza o di relax, la variabile prezzo dei servizi o altre caratteristiche assume un valore diverso. Infatti possono esserci più possibilità di soddisfazione delle esigenze di viaggio con prodotti sostituibili (es. Ibiza o Rodi).

Tuttavia, **la presenza di imprese che garantiscano la possibilità di fruizione** (tramite manutenzione, sicurezza, accesso, informazione, in primis) **delle risorse è irrinunciabile e contribuisce essa stessa alla valorizzazione del territorio**.

Altro elemento da considerare è la **pluralità di usi** a cui alcuni servizi adempiono: molti servizi (si pensi all'esempio più semplice, la ristorazione, ma anche ai trasporti, all'attività di guida nei musei, varie modalità di intrattenimento e sport, ecc.) sono indirizzati sia ai turisti che ai residenti nella località e nelle aree limitrofe o agli altri utilizzatori di essa. Rivolti sia ai turisti che ai residenti sono soprattutto i beni e servizi di norma gestiti o tutelati dall'ente pubblico (si pensi al patrimonio ambientale, ma anche al verde pubblico, ai servizi pubblici, ecc.), beni e servizi che, anche senza turismo, dovrebbero comunque essere garantiti alla popolazione locale. Se così fosse, allora anche l'aiuto o il contributo dato all'amministrazione pubblica per la tutela del paesaggio, dei corsi d'acqua, del verde pubblico, per il recupero di beni artistici e culturali dovrebbe essere considerato un aiuto che falsa la concorrenza, quando invece garantisce livelli di vita e salvaguardia del territorio e della cultura locali oggi indispensabili per la sopravvivenza di molti comuni.

Le imprese sono viste come partecipi al sistema turistico con una produzione specializzata e come puntualizzato sempre nella letteratura, ogni produzione turistica si integra con le altre e con il contesto ambientale, e quindi **il prodotto dell'impresa contiene:**

- **elementi realizzati direttamente** (es. il pasto);
- elementi **appartenenti all'ambiente**: sia beni e servizi **realizzati da altre imprese** (inseriti nel prodotto con forme di collaborazione o di "vicinanza"), sia **risorse e infrastrutture legate all'ambiente circostante** (es. la vicinanza ad una celebre piazza). Questi possono essere controllati in maniera più o meno forte;
- una parte importante di **informazione** (anche questa in parte gestita dall'azienda, in parte esterna e talora involontaria e non controllata). L'informazione permette infatti al turista di "creare" il prodotto.

Non tutte le imprese turistiche sono influenzate allo stesso modo dai fattori ambientali e di sistema locale. Si pensi ai tour operator che svolgono funzioni outgoing, che sono ovviamente condizionati dalla presenza della domanda (e si collocano di conseguenza nei bacini d'origine) ma non dalle risorse locali, ecc. Anzi, proprio perché il tour operator agisce direttamente sui bacini di origine della domanda, ha più potere in qualità di influenzatore, di motivazioni e soprattutto di destinazioni.

2.d. Il rapporto tra prodotto globale e prodotto specifico della singola impresa

Per meglio capire in quale misura si differenzia l'impresa turistica dalle altre tipologie di imprese, e quindi quali conseguenze possono registrarsi in termini di capacità competitiva, è necessario analizzare il rapporto tra prodotto globale e prodotto specifico, della singola impresa.

Ogni azienda turistica risponde con una produzione specializzata (ristorazione, accoglienza, assistenza, trasporto) - inserita nel sistema d'offerta - alla domanda generale del consumatore. **Il prodotto tipico di una categoria d'azienda è quindi quel sottoinsieme di prodotto globale offerto e organizzato da un soggetto strategico.** Gli elementi offerti però possono distinguersi per ricchezza delle componenti, cioè avere un'estensione e composizione particolare, a partire dal nucleo caratterizzante. L'estensione è in genere, nelle aziende turistiche, costituita non solo da altri elementi prodotti, ma dal controllo sull'ambiente, che si può realizzare tramite controllo di risorse non riproducibili (le concessioni sulle spiagge), la collaborazione con altre aziende, l'informazione, ecc.

Il prodotto può allargarsi in quanto l'impresa estende il range di servizi di sua diretta produzione, oppure si organizza per garantire quei servizi acquisendoli dall'esterno con varie modalità. Entro il suo sistema, l'impresa può assumere il ruolo di pivot, ossia fungere da attrattore attorno a cui si coordina l'offerta degli altri servizi e fattori di attrattiva, svolgere un ruolo complementare, oppure partecipare in modo paritario a progetti articolati (o meno), servendosi di associazioni, catene di marchio, ecc.

3. Gli elementi che condizionano la competitività delle imprese turistiche

Avendo analizzato il sistema turistico, definito il prodotto turistico globale, la domanda, è necessario approfondire le caratteristiche delle imprese turistiche. Il turismo si configura inoltre come un servizio, con alcune ulteriori specificità. Nei paragrafi successivi sono state analizzate:

- le **specificità delle imprese turistiche di servizio rispetto a quelle manifatturiere**;
- gli **elementi interni all'impresa che ne possono condizionare la competitività**, dalle risorse umane alla scelta dei servizi fondamentali da quelli accessori;
- gli **elementi esterni all'impresa che ne possono condizionare la competitività**, in particolare la collocazione in una determinata destinazione e in un determinato sistema locale di offerta.

Infatti la specificità delle imprese turistiche non è solo quella delle imprese di servizi ma è legata alla loro collocazione sul territorio e alla prossimità con fattori di attrattiva specifici e con gli altri attori del sistema che contribuiscono alla creazione del prodotto turistico globale.

3.1. L'impresa turistica come impresa di servizi: le specificità rispetto all'impresa manifatturiera

Classificare l'impresa turistica tra le imprese di servizi o le imprese manifatturiere non è così automatico. Intuitivamente, si classifica come "**produzione di servizi**" un bene o prestazione immateriale, mentre la "**produzione di beni**" può essere associata alla produzione di beni dotati di materialità. Nel caso del "**bene turistico**" della singola unità produttiva (l'albergo, il ristorante, l'impianto di risalita, ecc.) la materialità della produzione non è discriminante sufficiente. All'interno della stessa unità produttiva possono essere prodotti più beni o servizi. Si pensi al caso della struttura ricettiva, che offre oltre al "*servizio di pernottamento*" il "*servizio ristorazione*" (a sua volta costituito da un elemento tangibile - il cibo, le bevande - e uno intangibile - il servizio, l'atmosfera).

Per comprendere in cosa si caratterizzano le imprese turistiche, è comunque necessario distinguere come si differenziano le imprese di servizi da quelle manifatturiere, come descritto nella Tabella 4.

Tabella 4. Principali differenze tra imprese manifatturiere ed imprese di servizi

Impresa manifatturiera	Impresa di servizi
Il prodotto è tangibile	Il servizio è immateriale
L'acquisto implica il trasferimento di proprietà del bene	All'atto dell'acquisto non si trasferisce alcuna proprietà
Il prodotto può essere mostrato prima dell'acquisto	Un servizio non può essere mostrato prima dell'acquisto
Il prodotto può essere immagazzinato sia dai venditori che dagli acquirenti	Un servizio non può essere immagazzinato
La produzione del bene precede il consumo	Le fasi di produzione e di consumo sono collegate e spesso coincidono
La vendita e la produzione sono separate sia funzionalmente che temporalmente	La vendita e la produzione sono fuse insieme
E' possibile il contatto indiretto tra società e cliente	Un contatto diretto tra acquirente ed erogatore è spesso necessario
Nel processo di produzione non interviene l'acquirente	L'acquirente prende parte direttamente alla fase produttiva
Il bene può essere trasportato	Il servizio non può essere trasportato
Il bene può essere standardizzato	Il servizio è difficilmente standardizzabile

Fonte: Del Cogliano, D. e Polidoro M. F. (1997) Il business plan nelle imprese di servizi, Franco Angeli, Milano, p. 40

3.1.1. Il contatto con il cliente

Volendo approfondire ulteriormente le caratteristiche delle imprese di servizi, è possibile classificare le stesse, quindi anche le imprese turistiche, in base ai due approcci sviluppati da Chase (1979) e Thomas (1978).

Chase differenzia i servizi in base alla caratteristica che determina l'efficienza del processo produttivo, ovvero la misura del "**contatto con la clientela**" nel corso dell'erogazione del servizio. Per Chase il "contatto con la clientela" è la presenza fisica del cliente nel sistema di produzione del servizio, che viene misurata dalla quantità di tempo che il cliente trascorre nel processo produttivo sul totale del tempo di produzione. Nell'impresa manifatturiera, il contatto con il cliente avviene solo nel momento della vendita, di solito lontano dal posto di produzione, e di norma non è gestito direttamente dal produttore.

Quindi, è evidente come, maggiore è l'interazione con il cliente, più difficile risulta il controllo e la razionalizzazione del processo di produzione. Di conseguenza, gli effetti possono così essere sintetizzati:

- i sistemi o imprese in cui il **contatto è intenso** sono soggetti ad un alto grado di incertezza nelle operazioni, poiché il cliente apporta elementi soggettivi che possono alterare il processo produttivo (è il caso delle imprese turistiche, come ad esempio le aziende di servizi culturali, le strutture ricettive);
- più elevata è l'intensità di contatto più risulta difficile adeguare la capacità produttiva dell'impresa alla domanda in un dato momento;
- le imprese che erogano servizi a contatto intenso devono necessariamente possedere e gestire la capacità di relazione con il cliente. Questo di conseguenza determina un **minore orientamento all'efficienza della interazione a vantaggio di**

una maggiore efficacia (ovvero, si preferisce la soddisfazione del cliente alla riduzione dei costi di gestione);

- nei sistemi a contatto intenso è raramente possibile concentrare le operazioni in lotti per ottimizzare i tempi del processo produttivo (difficilmente si applicano economie di scala nelle imprese turistiche).

3.1.2. Il ruolo delle persone e delle attrezzature/impianti

Anche la classificazione operata da Thomas aiuta a distinguere le imprese di servizi, e quindi a comprendere meglio le caratteristiche di quelle turistiche, sulla base della tipologia di fattore di produzione da presidiare. Thomas classifica le imprese di servizi in due tipologie principali:

- le **imprese di servizi fondate sulle persone**;
- le **imprese di servizi fondate sulle attrezzature**.

Utilizzando congiuntamente gli approcci dei due autori, si può giungere ad una riclassificazione e segmentazione dell'universo delle attività di servizi e individuare gli elementi critici da presidiare in relazione a ciascun segmento. Tale segmentazione è di fatto applicabile alle imprese turistiche, e contribuisce alla migliore comprensione della distinzione rispetto alle imprese manifatturiere:

- per servizi basati sulle attrezzature e con un'alta intensità di relazione con il cliente (es. trasporto persone), l'elemento critico è rappresentato dalla **interfaccia con l'utente**;
- per servizi basati sulle attrezzature, ma con un contatto non intenso con il cliente, il fattore critico di successo risulta nella **capacità di presidiare il livello tecnologico** del processo con un orientamento alla riduzione dei costi di erogazione del servizio, a parità di prestazione offerta;
- per servizi basati sulle persone e con una bassa intensità di relazione con il cliente, l'elemento chiave su cui puntare è quell'**insieme di abilità professionali del personale** che consentano di raggiungere elevati livelli di efficienza;
- per servizi basati sulle persone e con elevata intensità di relazione, viceversa, risulta necessario **presidiare le competenze professionali del personale** che garantiscano l'efficacia della interazione con il cliente.

E' evidente quindi, come nelle imprese di servizi, quindi nelle imprese turistiche, gli strumenti, le logiche, i processi, le culture, i valori che il management strategico ha espresso in campo manifatturiero devono essere adoperati con maggiore attenzione e finezza, e con un diverso ed elevato livello di sensibilità.

3.2. Gli elementi interni all'impresa che ne possono condizionare la competitività

3.2.1. La competitività: definizioni e strategie

Intendiamo qui per competitività la capacità delle imprese di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori e guadagnandosene le preferenze, agendo però anche in ottica di una gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo. Ci rifacciamo per precisione al concetto di strategia competitiva elaborato da Porter, che la descrive come: *“taking offensive or defensive actions to create a defendable position in a industry, to cope succesfully with the competitive forces and thereby yield a superior return on investment for the firm”* (Porter, 1980, p. 34).

Per analizzare la competitività quindi dobbiamo tenere in conto (sia come manager che come ricercatori) una serie di **fattori**, che sono:

- **interni alle imprese e all'unità produttiva:** a questo proposito, in letteratura sono considerate fondamentali le **risorse e le competenze delle aziende**. Per quanto riguarda il settore turistico, autori quali Grant, Berney, Amit e Schoemaker, segnalano:
 - **strutture, impianti e attrezzature;**
 - **ubicazione e fattori di attrattiva;**
 - **risorse umane;**
 - **risorse organizzative, manageriali, tecnologiche;**
 - **risorse di relazione, informazione, comunicazione;**
 - **immagine, reputazione marchi;**
- **esterni, che riguardano l'ambiente competitivo in cui si pongono le imprese.** Secondo le dottrine di Porter e le successive elaborazioni, particolarmente interessanti per il settore turistico, gli attori da considerare sono non solo i **concorrenti diretti** (che cioè offrono un prodotto considerato simile dagli utilizzatori), ma anche **imprese che offrono servizi sostitutivi, dai potenziali entranti, dai fornitori e dai clienti** (operatori rispettivamente a valle e a monte nella filiera produttiva), **fornitori di servizi complementari** (la ristorazione rispetto alla ricettività, l'affitto di attrezzature o la scuola di sci rispetto agli impianti di risalita) e **“regolatori”** (enti pubblici, per esempio), fino alla **domanda**, per la quale si rimanda al capitolo 2 e di cui ricordiamo comunque la variabilità (nel tempo, per esempio) e la varietà (diverse caratteristiche e comportamenti d'acquisto, diverse motivazioni, ecc.).

Si utilizzeranno in particolare alcuni riferimenti ai testi di Porter (op.cit.), con riferimento al vantaggio competitivo delle nazioni e alla competitività delle locations. Prenderemo come riferimento per alcuni esempi e schematizzazioni le tre note strategie competitive delineate dall'autore, ricordando che esse vanno integrate e adattate a seconda del settore in cui si applicano:

- **leadership di costo** (*overall cost leadership*), cioè la capacità di controllare i costi e di limitarli tramite economie di scala, di esperienza, scelta degli approvvigionamenti, riduzione di spese in alcuni settori (advertising, R&D). Essa permette sia un buon livello di profitti, sia un vantaggio nei confronti dei competitors e dei potenziali entranti. Una strategia di questo tipo può permettere anche di mantenere i prezzi bassi e di attirare quindi larghe quote di mercato. Resta il problema della scelta qualitativa.
- **differentiation**, cioè la capacità di fornire un prodotto percepito come unico nel settore, tramite alcuni elementi tra cui la tecnologia, la cura del servizio, la brand image, la rete di vendita. Tale strategia crea una posizione difendibile e spesso può contare su una domanda fedele alla marca che diventa insensibile al prezzo. Tale strategia (in molti casi non compatibile con quella di prezzo) non permette di solito di conquistare ampie quote di mercato.
- **focus**, che si esprime cioè concentrandosi su un determinato segmento di mercato (per esempio geografico) o su una determinata linea di prodotto, offrendo sia vantaggi di differenziazione che di costo. La strategia "focus" viene utilizzata in alcuni casi nel turismo, laddove esista una nicchia particolare (special interest tour, a volte non gestito da imprese ma da associazioni, che lavorano quindi sul costo e sulla differenziazione).

Nel settore turistico si agisce molto sulla differenziazione, che deriva spesso non da una strategia ma dalla localizzazione del servizio offerto, cioè dalla voce sopra definita "ubicazione e fattori di attrattiva". In altri casi, invece, le imprese riescono ad attuare politiche di prezzi bassi (che spesso coinvolgono poi l'intera destinazione), grazie a strutture organizzative particolarmente flessibili e alle strategie di controllo e limitazione dei costi (possibili nelle imprese familiari, per esempio, e laddove esistano anche dei fornitori adeguati: vedi Riviera Adriatica in Italia). Le imprese operanti all'interno di una destinazione entrano con le loro strategie alla formazione del prodotto globale, talora con un coordinamento implicito.

3.2.2. Elementi interni che condizionano la competitività: Il servizio core e servizi accessori

Come già descritto precedentemente, nel caso dell'impresa manifatturiera, il cliente acquista il bene la cui utilità viene percepita in base alla funzione d'uso per cui viene acquistato. Nel caso del bene o servizio turistico prodotto dall'unità produttiva, il turista usufruisce di un pacchetto, composto da un servizio base (o "core service") e da un insieme di servizi accessori. Nel caso della struttura ricettiva, il servizio base è il servizio di pernottamento (la camera d'albergo) e i servizi accessori quelli funzionali e di supporto all'interno della struttura (ricevimento, bar, ristorante, ecc.) ma anche all'esterno (per esempio le informazioni date dal concierge sulla destinazione, la prenotazione di biglietti a teatro, ecc.).

Mentre il servizio base ha una utilità che è legata alla funzione d'uso, i servizi accessori spesso contribuiscono a determinare il livello di qualità percepito dal turista nel corso della fruizione del servizio base. Così, per gli impianti di risalita, mentre il "core service" è il trasporto dello sciatore o passeggero, i servizi accessori (quali la biglietteria, ma anche i sistemi automatizzati di ski pass per ridurre le code, la manutenzione delle piste, il collegamento tra impianti diversi e la vastità del comprensorio, ecc.) rappresentano quegli elementi sicuramente importanti nella

soddisfazione dello sciatore. E' evidente però (da quanto è anche stato descritto precedentemente) che nel turismo, il livello di qualità percepito e di soddisfazione non dipende solo dalla singola unità produttiva (lo sciatore è soddisfatto se la qualità percepita dell'impianto è alta), ma anche da fattori non controllati e non controllabili dalla stessa unità produttiva:

- **altri attori dell'offerta;**
- **il comportamento di altri fruitori;**
- **altri elementi** (es. condizioni atmosferiche, situazione politica, ecc.).

Nel caso degli impianti di risalita, ad esempio, la presenza di ristoranti in quota o la professionalità dei maestri di sci influisce sulla soddisfazione generale dello sciatore. Come influiscono anche i comportamenti degli altri sciatori sulle piste (si pensi al dibattito sulla convivenza di sciatori da discesa e snowboarders sulle stesse piste).

Per la singola unità produttiva che partecipa alla creazione del prodotto turistico globale, diventa quindi difficile standardizzare il processo produttivo interno, controllare la qualità dei servizi accessori esterni alla propria azienda ma che comunque contribuiscono alla soddisfazione generale, controllare il comportamento di altri fruitori all'interno della singola azienda (si pensi alla convivenza nella stessa struttura ricettiva di turisti della terza età e gruppi scolastici), e all'esterno (nella destinazione).

3.2.3. Elementi interni che condizionano la competitività: Compresenza e simultaneità di erogazione e consumo

A differenza della industria manifatturiera, nei servizi i prodotti sono intangibili e non immagazzinabili, e sono caratterizzati dalla **compresenza e simultaneità di erogazione e consumo**. Ciò che non viene consumato è definitivamente perso, e quindi l'erogazione e produzione di servizi è più rischiosa. Solo le strutture fisse del prodotto alberghiero - per esempio - sono disponibili in precedenza ma esse costituiscono solo una parte dell'offerta e comunque non sono significanti fino a quando non costituiscono una componente dell'esperienza di consumo del prodotto alberghiero da parte del singolo fruitore.

La specificità ulteriore del turismo è che, mentre i servizi in generale possono essere trasferiti facilmente e diffusi, il prodotto turistico richiede la **presenza del consumatore nel luogo di produzione/erogazione**, cioè non può essere trasportato. Come si è detto sopra, si configura infatti come un consumo per il quale deve essere il consumatore a spostarsi, e non il prodotto. Questo determina notevoli differenze perciò rispetto ai beni/servizi comuni, che competono tra di loro direttamente "worldwide", e per i quali la distribuzione gioca comunque un ruolo fondamentale. In questo senso dunque, come già si è detto, il consumatore viene a far parte direttamente del sistema. La concorrenza risulta quindi condizionata piuttosto dall'accessibilità e da una serie di servizi e infrastrutture (pubbliche) presenti nel territorio (sistema) che permettono l'accesso alla destinazione.

Altro elemento tipico, pur all'interno della tipicità dei servizi, è la **continua compresenza di più consumatori dai comportamenti spesso contrastanti** (es. giovani e adulti insieme) nel momento dell'erogazione del servizio, il che ne può condizionare la qualità e ridurre il controllo da parte del manager.

3.2.4. Elementi interni che condizionano la competitività: Il prezzo

Il prezzo è una delle principali leve di marketing e uno dei maggiori fattori di competitività delle imprese. Ovviamente, il prezzo deve essere "calibrato" a seconda della tipologia di segmento a cui è rivolto e del tipo di bene/servizio offerto (bene di lusso, comfort, consumo).

Generalmente si ritiene che il prezzo dei prodotti tradizionali possa essere condizionato da tali fattori:

- i costi: dipende dai costi sostenuti per la produzione, a cui si aggiunge il mark up aziendale;
- la concorrenza: è fissato in maniera da posizionare il prodotto (il prezzo ha un grado di "comunicazione" molto alto) rispetto agli altri (differenziandosi oppure adeguandosi ai prezzi medi);
- la domanda: è fissato in maniera tale da essere accessibile ai consumatori e far raggiungere i volumi di vendita prefissati (essere accettato dal target stabilito, dai canali commerciali prescelti, ecc.);
- il legame con il marchio (a marchio di lusso corrisponde un prezzo generalmente alto, e viceversa).

Per quanto riguarda le imprese turistiche, va segnalato che i condizionamenti non dipendono solo dai prezzi "interni" di produzione, ma che derivano anche dalla opportunità di inserire nel prezzo di vendita dei servizi anche il valore della localizzazione all'interno della destinazione e la tipologia della destinazione. Il prezzo si adegua anche ai prezzi generali della destinazione, in un certo senso, e quindi tra gli elementi condizionanti può essere messo anche il "sistema".

Il prezzo che viene considerato per primo nel processo di scelta è però quello della destinazione: la valutazione che fa il turista è complessiva, e si basa sulla quota di reddito che può spendere per la vacanza.

Dal punto di vista della competitività dell'impresa, però, si deve valutare come il prezzo possa servire alla scelta da parte dei consumatori solo:

- **una volta scelta la destinazione:** se alcune località sono percepite come costose, non saranno scelte le imprese che vi operano;
- **una volta definita la propensione a pagare per una determinata posizione o per l'unicità del servizio** (esempio, un hotel con vista mare o nei pressi della pista da sci).

La valenza competitiva del prezzo del prodotto della singola impresa può essere quindi forte all'interno di un sistema, mentre non lo è a livello di competizione internazionale.

3.2.5. Elementi interni che condizionano la competitività: La pianificazione dell'attività produttiva

Nelle imprese turistiche la funzione attiva del turista all'interno della attività produttiva determina sicuramente degli effetti rilevanti sulle modalità di gestione della stessa.

Rispetto all'impresa manifatturiera, la pianificazione della capacità produttiva e della produzione assumono infatti una connotazione diversa in quanto esse sono sia **soggette all'imprevedibilità** (in termini di tempi e di costi) derivante dalla interazione col cliente, sia **vincolate dall'impossibilità di creare degli stock**.

Per l'impresa turistica, l'imprevedibilità può dipendere anche da altri fattori esterni, precedenti ancora l'interazione con il cliente (le condizioni atmosferiche, la situazione politica ed economica della destinazione, calamità naturali, ecc.). Basti pensare, ad esempio, agli effetti della chiusura del Traforo del Monte Bianco sulla "pianificazione produttiva" turistica nella regione Valle d'Aosta, oppure a come l'innalzamento della temperatura e lo scioglimento dei ghiacciai stia influenzando la capacità "produttiva" degli impianti di risalita nelle destinazioni alpine.

Per quanto riguarda la ripartizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'azienda, non è possibile applicare la tradizionale struttura funzionale tipica delle imprese di produzione manifatturiera. **L'interconnessione tra vendita, produzione e consumo porta ad una forte integrazione** (quasi sovrapposizione) **dell'area commerciale e di quella tecnico-produttiva**. La dimensione spesso "famigliare" delle imprese turistiche porta ad un accentramento di queste funzioni in una sola figura, quella del proprietario-direttore dell'impresa.

L'importante ruolo delle risorse umane nella produzione, vendita e erogazione del servizio (e di conseguenza nel livello di qualità percepito dal consumatore) pone come requisiti fondamentali di competitività un forte sviluppo del fattore umano e relative politiche organizzative e di sviluppo professionale. La scarsità di risorse umane che si impegnino continuamente e professionalmente nell'attività e la stagionalità della domanda sono limiti (e barriere all'entrata in termini qualitativi) allo sviluppo competitivo dell'impresa sul mercato.

3.2.6. Elementi interni che condizionano la competitività: L'impossibilità di trasportare o immagazzinare il servizio

L'impossibilità di trasportare o immagazzinare il servizio rende la dimensione del business sovente limitata alla scala locale oppure richiede una struttura produttiva molto capillare e distribuita sul territorio (il che implica maggiori costi di produzione in quanto il servizio deve essere replicato in ognuno dei punti). Come già evidenziato precedentemente, tale modello di business diffuso sul territorio non è applicabile alle imprese turistiche se non alle catene alberghiere e ristorative e alle catene di distribuzione.

Ancora relativamente al tempo, noteremo che una delle caratteristiche fondamentali del consumo e di conseguenza della produzione turistica è la sua **concentrazione stagionale**, legata ai periodi di vacanza, ecc. Tale stagionalità è tuttavia diversa a seconda delle motivazioni del turista (si pensi ai diversi picchi di domanda del viaggiatore d'affari rispetto a quello leisure).

Se, come abbiamo detto, infatti, i servizi turistici non possono essere immagazzinati e venduti in un altro momento, la produzione non si effettua se non c'è il cliente. Inoltre, occorre precisare che questa impossibilità di immagazzinare e il verificarsi di invenduto è spesso causato anche da fattori esterni non controllabili dall'imprenditore (si pensi agli effetti meteorologici - pioggia - per un titolare di bagni in una località di mare, o ad una bufera di neve per un titolare di impianti di risalita). Ciò significa che in molti casi la capacità produttiva non è utilizzata. In molti casi, soprattutto nella ricettività, nella

ristorazione, nelle imprese di "funzione" (esempio, impianti di risalita e porti turistici), questo problema di rigidità dell'offerta è assai rilevante e gravoso per l'imprenditore, che si trova ad aver effettuato investimenti per dotarsi di una capacità produttiva inadeguata sia a soddisfare i picchi dell'alta stagione sia i "buchi" della bassa. Ciò determina anche una carenza nella qualità del servizio e della professionalità degli operatori.

3.2.7. Elementi interni che condizionano la competitività: La standardizzazione e il presidio della qualità

Poiché il consumatore dà una valutazione soggettiva della qualità del servizio (non determinata da una prestazione standardizzabile del servizio consumato) e poiché da tale valutazione dipende l'azione di riacquisto futuro, l'impresa deve svolgere una serie di interventi volti ad assicurare sia una forte consapevolezza delle strategie perseguite dall'azienda da parte del personale di contatto; sia una approfondita conoscenza, da parte del management e del personale operativo, dei singoli ruoli, funzioni e compiti all'interno del processo di erogazione, nonché i metodi e processi di erogazione più efficaci ed efficienti.

Le imprese di servizi, come le imprese turistiche, sono aziende che **risolvono problemi** ("problem solver"). Mentre l'azienda manifatturiera mette in primo piano il prodotto che deve produrre, e qualora sia indirizzata al mercato tende a "rispondere a una domanda" con un prodotto "tangibile", l'impresa di servizi parte sul mercato senza nulla in mano (si pensi all'offerta di una cooperativa di guide alpine), fa della capacità di ascoltare e capire le esigenze del cliente la base per la definizione degli elementi core e accessori del servizio offerto. Le imprese di servizi, per loro natura, sono orientate al cliente e asse portante della competitività dell'impresa diventa la relazione che fanno costruire con lo stesso. Tale diventa l'importanza della relazione tra produttore e consumatore durante la produzione e consumo di servizio che si identifica nella impresa di servizi la nuova figura di PROSUMER (PROducer + conSUMER).

Rispetto alle altre imprese, **nell'impresa turistica il presidio della qualità del processo produttivo - la relazione tra produttore e consumatore - diventa, pertanto, elemento critico nel determinare il successo o l'insuccesso dell'impresa, con una intensità maggiore di quanto avvenga in un'impresa manifatturiera.**

3.2.8. Elementi interni che condizionano la competitività: La relazione tra produttore e consumatore

A differenza delle attività manifatturiere, in cui molto della competitività dell'impresa è dovuta alla capacità di gestire in maniera cost-effective i processi produttivi standardizzabili, nell'impresa di servizi la competitività è certamente dovuta agli aspetti materiali e infrastrutturali (impianti di risalita moderni e veloci, alberghi che offrono camere confortevoli), ma soprattutto e necessariamente alla qualità della relazione tra produttore e consumatore, tra consumatore e ambiente esterno, tra consumatore e popolazione residente, tra consumatore e intermediari. Le difficoltà nella standardizzazione di queste relazioni, la difficoltà nell'analizzare, comprendere attese dei clienti e benefici ricercati, nel tradurre tali attese in beni offerti, rendono molto più complessa la capacità competitiva dell'impresa turistica sul mercato.

3.2.9. Elementi interni che condizionano la competitività: Il ruolo del personale e la qualità della relazione con il cliente

Nelle imprese di servizi, come nelle imprese turistiche, la produzione è strettamente connessa alla vendita e nel corso del processo di consumo si crea spesso un contatto molto intenso tra il personale addetto all'erogazione e la clientela.

Se la qualità percepita dal consumatore dipende anche e molto dal personale che eroga il servizio, **la competitività dell'impresa dipende necessariamente dalla capacità del personale di costruire e gestire le relazioni con la clientela** prima, durante e dopo il consumo. Il comportamento del personale diventa quindi un elemento decisivo per il giudizio che il cliente formula sulla qualità del servizio e quindi la sua decisione di riacquistare il prodotto. La qualità della relazione nelle imprese turistiche tra dipendente e cliente dipende spesso dalla capacità del dipendente di gestirla. Questa capacità è spesso in funzione della sua abilità professionale, la sua flessibilità, capacità di apprendimento, ma anche motivazione, a sua volta funzione diretta del suo commitment nei confronti della strategia aziendale.

Essendo, generalmente, le imprese turistiche **labour and personality intensive**, la garanzia della qualità al cliente non può prescindere da forti investimenti nello sviluppo delle risorse umane. Nelle imprese manifatturiere, il personale si riduce progressivamente sostituito dalla tecnologia, lasciando spazio a poche funzioni ad alta specializzazione in grado di gestire il processo produttivo, riducendo i costi fissi di produzione, migliorando le capacità di pianificare e gestire la produzione con minori sprechi. La scarsità sul mercato di risorse umane preparate e qualificate vincola sicuramente la capacità competitiva delle imprese turistiche sul mercato.

E' comunque necessario precisare che sebbene l'elemento umano sia fondamentale, nelle imprese turistiche l'attivazione di un circolo virtuoso che generi un servizio di qualità dipende anche dal supporto infrastrutturale e tecnologico che viene affiancato all'erogatore del servizio. Tale supporto infrastrutturale e tecnologico crea le condizioni per l'erogazione di un servizio di qualità e permette di migliorare la fruibilità del servizio base.

L'impresa turistica è competitiva quindi quando la gestione della qualità deriva dalle azioni realizzate su:

- **la gestione del patrimonio di risorse intangibili legate alla capacità e alla motivazione delle persone;**
- **lo sfruttamento ottimale del patrimonio infrastrutturale e tecnologico al fine del miglioramento della qualità.**

3.2.10. Elementi interni che condizionano la competitività: I micro-processi produttivi

Il processo generativo della redditività tende, nelle imprese turistiche, a essere duplice: si può sempre agire sull'asse costi-ricavi, ma si può anche intervenire sull'asse del rapporto tra risorse interne e cliente (vedi Normann, op.cit.). La particolarità dell'impresa turistica sta però nella difficoltà nell'individuare, gestire e controllare un unico processo produttivo, poiché la sequenza di produzione/erogazione, come pure l'estensione di tale sequenza, possono variare in base alla diversa tipologia di impresa (alberghiera o meno), e in base all'ampiezza e complessità del prodotto offerto

(presenza di pochi o molti servizi accessori), sia in base alle modalità di fruizione da parte degli utilizzatori (in gruppo, individuali, ecc.) (nell'impresa turistico alberghiera i microprocessi possono sintetizzarsi in: procedure di checkin e checkout, somministrazione pasti e bevande, assistenza ai piani, organizzazione di conferenze, ecc.). L'impresa turistica produce quindi in base a "**micro-processi**", ciascuno con propri input e output, aumentando di conseguenza i costi di gestione. In base all'estensione del prodotto offerto, varierà di conseguenza la composizione e specializzazione della forza lavoro, le tipologie di infrastrutture utilizzate, il grado di tecnologizzazione del processo produttivo. Con riferimento alle competenze delle risorse umane nelle imprese turistiche e, in questo caso, quelle alberghiere, di conseguenza "il maggiore impiego della tecnologia, che si esprime in metodi di gestione funzionali al rendimento, sistemi di prenotazione telematica, sistemi centralizzati, animazione e spettacoli, attrezzature di cucina tecnologicamente avanzate, richiede personale con maggiori competenze tecniche" (Eurostat 1993).

3.2.11. Elementi interni che condizionano la competitività: Il ruolo dell'informazione

L'informazione è sicuramente un elemento critico nel prodotto dell'impresa turistica. Quando il prodotto turistico viene messo sul mercato, poiché non può essere provato prima, è di per sé un **prodotto virtuale**. L'acquisto di tale prodotto rappresenta un "*rischio*" emotivo (ecco quindi l'importanza del passaparola nella scelta della destinazione, e nella scelta dei servizi da acquistare - esempio l'albergo - all'interno della destinazione, in quanto canale di comunicazione più rassicurante) e finanziario (il pagamento della prestazione viene fatto anticipatamente al consumo effettivo).

L'informazione, oltre a rappresentare un fattore di assicurazione, permettendo una più approfondita conoscenza del prodotto che si consumerà, veicola anche l'**immagine** dello stesso, che è la "proiezione virtuale dell'unità acquistata - la camera d'albergo o il pacchetto di viaggio - a cui poi si aggiungono quei caratteri di prestigio, fiducia, ecc. che portano alla creazione di marchi" (Casarin, 1994, p. 33). Il prodotto turistico si configura quindi come ad alto contenuto di informazione. L'informazione si distingue in esplicita ed implicita: la capacità di gestire entrambi diventa un fattore strategico determinante nella competitività dell'impresa turistica. L'impresa fa informazione "esplicita" quando informa deliberatamente e esplicitamente ai suoi mercati (clienti, fornitori, comunità ospitante). Proprio per le caratteristiche della produzione turistica viste precedentemente, l'informazione deve arrivare correttamente al consumatore nel posto in cui risiede e spingerlo all'acquisto. Tale processo implica capacità e risorse finanziarie non indifferenti. Nel processo rientra anche l'informazione implicita, ovvero l'insieme di capacità, competenze, tecnologia, know-how che incorporate nel prodotto, ne aumentano il valore.

Data la complessità della produzione alberghiera e del sistema turistico in cui questa si manifesta, e vista l'importanza dell'informazione quale veicolo strategico per la vendita del prodotto, l'informazione si dimostra una componente che raggiunge una qualità sufficiente solo se è gestita dalle aziende in una logica di rete. Se essa è lasciata alla sola iniziativa del turista perde molto del suo valore. La qualità dell'informazione cresce via via che si passa da situazioni in cui è il turista a ricercarla e a crearla, a situazioni in cui la gestione è curata da una singola azienda, fino a situazioni in cui la gestione è curata da una singola azienda, fino a situazioni in cui partecipano ad una gestione in rete tutti i soggetti del sistema di offerta complessivo.

L'impresa turistica quindi è competitiva tanto quanto è la sua capacità di informare i mercati della sua presenza, del valore, della qualità e utilità del prodotto e servizio offerto e della sua capacità di collocare il suo prodotto all'interno del prodotto turistico globale.

L'informazione, che serve quindi ad unire il prodotto della singola azienda al prodotto della destinazione, avviene su due livelli: l'informazione gestita direttamente dall'impresa, e l'informazione veicolata invece dalla destinazione. Mentre la prima è costosa da gestire, la seconda non è controllabile (ecco quindi l'utilità della gestione in dell'informazione in una logica di rete) dall'impresa stessa. E' anche vero che la capacità di una azienda di essere visibile sul mercato (e quindi informare), dipende anche dalla dimensione dell'azienda stessa, dalla distribuzione sul territorio delle sue unità produttive, dall'affermazione dell'immagine e del marchio sui mercati. In questo caso, una catena alberghiera o una catena di ristorazione in quanto a informazione, visibilità, affermazione di marchio, sono più simili ad una impresa manifatturiera affermata e visibile sul mercato, mentre la singola impresa turistica che opera in una destinazione e della competitività di questa vive, è più simile alla singola impresa manifatturiera che vende i propri prodotti nel posto in cui li produce.

3.2.12. Elementi interni che condizionano la competitività: Immagine, reputazione, marchi

La competitività dei prodotti turistici globali e delle destinazioni è fortemente legata all'immagine, che, essendo un riferimento diretto nella mente dei consumatori, permette di posizionare un prodotto rispetto agli altri anche senza averne avuto esperienza. Essa dipende da una serie molto ampia di fattori anche non controllati dagli attori locali (informazione TV, cinema, guide turistiche, advertising, brochures, passaparola, ecc.), e può condizionare i consumatori, essendo anche interrelata al bisogno di stima e di raggiungimento di status che contraddistingue la scelta turistica.

L'immagine è dunque un elemento da tenere sotto controllo e da coordinare, cercando anche di rendere coerente quella dell'impresa con quella della destinazione in cui si è inseriti (immagine di località d'élite, oppure per giovani, per meno giovani, ecc.).

L'impresa singola può lavorare sulla reputazione e su un passaparola positivo, ma raramente le aziende turistiche di piccole e medie dimensioni possono permettersi azioni che condizionino l'immagine o pubblicità verso il grande pubblico: solo le catene o i tour operator maggiori possono farlo.

Per quanto riguarda il valore del **marchio**, si può affermarne l'importanza, ma va segnalato che esso, soprattutto a livello internazionale, ha una diffusione discontinua legata ai comparti e alle forme di offerta. Dispongono di un marchio riconoscibile e tale da segnalare uno standard di qualità:

- grandi catene alberghiere internazionali (di proprietà o catene di marchio), dalla Best Western all'Hilton a Sofitel a Sol Melia;
- catene di ristorazione e fast food (Mc Donalds, Pizza Hut, Planet Holliwood, Hard Rock Café, ecc.);
- grandi tour operator e imprese crocieristiche (Tui, Carnival, P&O, Nouvelle Frontières, Thompson, Preussag, ecc.);

- catene di intermediazione (Buon Viaggio Network, Carlson Wagon Lits, ecc.);
- determinate attrazioni o servizi con marchi che rimandano anche ad altri settori (Lego, Diners, ecc.).

In questi casi si può sicuramente affermare che il marchio determini la competitività dell'impresa e delle singole unità produttive al di là dei confini nazionali, sia in termini di richiamo sul cliente finale che in termini di relazioni con i fornitori.

Per tutta una serie di altri attori, però, l'effetto comunicativo e competitivo del marchio è piuttosto scarso, e il nome dell'azienda diventa sinonimo di qualità solo per chi ha già provato il prodotto. Si pensi alla quantità di piccoli alberghi, di ristoranti, di agenzie di viaggi, ecc. sparsi nella maggior parte delle destinazioni turistiche europee. Per le attrazioni culturali invece vale un'immagine consolidata nel tempo.

Va peraltro segnalata la recente tendenza a fornire di marchi di qualità o di tipicità o di rispetto di alcuni requisiti che dovrebbero garantire una maggior riconoscibilità oltre al rispetto di determinati standard (Bandiere blu per gli alberghi ecologici, certificazioni ISO, ecc.).

3.2.14. Elementi interni che condizionano la competitività: Il ruolo della distribuzione

Per quanto riguarda i **canali di distribuzione**, a differenza dell'impresa manifatturiera che pone il suo prodotto sul mercato attraverso un grossista o rivenditore (non dovendo quindi gestire tutte le singole trattative di vendita), l'impresa turistica vende direttamente nel luogo dove è localizzata, ma deve raggiungere anche un consumatore che sovente si trova lontano dal posto di erogazione (es. l'albergatore delle Baleari che vende la propria struttura sui mercati scandinavi). In questo modo, per le imprese turistiche i costi di distribuzione sono generalmente elevati, c'è una minore possibilità di seguire tutti i mercati, e una maggiore dispersione di risorse (è il caso di una struttura ricettiva che deve decidere se partecipare a fiere nel proprio paese e all'estero, oppure scegliere se promuovere educational tours o partecipare a workshops per agenti di viaggio, ecc.). Il ruolo della distribuzione nell'impresa turistica è però di strategica importanza: serve a far conoscere il prodotto prima del consumo e serve a convincere il futuro cliente a pagare in anticipo una prestazione che riceverà solo successivamente.

Proprio per la difficoltà a raggiungere i diversi target che acquistano individualmente, ma anche per la stagionalità della domanda, motivazioni di viaggio diverse, modalità di acquisto differenti, per poter garantire un minimo di vendite sul mercato l'impresa turistica deve presidiare più canali di distribuzione contemporaneamente, sia sui mercati nazionali che internazionali (canali individuali, ovvero il cliente che acquista direttamente ma che varia in base al comportamento di acquisto del prodotto - via telefono, lettera, email, ecc. -, le agenzie di viaggio, le associazioni e cral aziendali, i tour operators, ecc.).

Come è stato evidenziato precedentemente nella descrizione del ruolo dell'impresa turistica nel sistema locale di offerta, tali imprese non necessariamente competono tra di loro, ma possono anche ricercare strategie di alleanza per difendere lo "status" del settore ma spesso anche per raggiungere economie di scopo (vedasi la creazione di superconsorzi tra gli impianti a fune, come nel caso del Consorzio Dolomiti Superski).

Tali alleanze ed economie di scopo spesso nascono dalla necessità di creare una massa critica sufficiente per essere messa sul mercato. Proprio la dimensione (spesso familiare) e le scarse risorse (finanziarie, umane, tecnologiche, e di conoscenza) delle imprese turistiche non sono sufficienti per creare una tale offerta, portando in alcuni casi a necessarie forme di aggregazione. Le diverse **forme di collaborazione interaziendale** stanno assumendo un'importanza sempre maggiore anche nel settore turistico, sia in termini di "peso" sull'insieme delle attività di creazione del valore, sia dal punto di vista del rilievo strategico del loro realizzarsi.

Di fatto, proprio per l'importanza e ruolo dell' "**informazione**" nel processo di acquisto del consumatore e la difficoltà e scarsità di risorse per la singola impresa di fornirle sul mercato, lo sviluppo e la **creazione di reti nella produzione e nella distribuzione** di un prodotto ad alto contenuto di informazione come quello turistico costituiscono un passaggio obbligato e talvolta fanno la differenza nel conseguire vantaggi competitivi rilevanti.

3.2.13. Elementi interni che condizionano la competitività: Forme d'offerta e dimensioni aziendali

Tra gli elementi che condizionano la competitività delle imprese spiccano le dimensioni, con l'eventuale possibilità di economie di scala, e le forme di offerta, che nel caso del sistema turistico possiamo citare insieme.

Date le specificità dell'impresa turistica già segnalate, cioè la relazione con la località in cui è posta e la presenza del consumatore, è importante rilevare appunto le **forme di offerta** che essa può assumere, cioè la configurazione che viene assunta da un attore del contesto competitivo, che può essere semplice o più complessa.

Questo concetto, che è particolarmente rilevante soprattutto nel comparto alberghiero, ci permette di analizzare **come un'impresa si pone sul mercato**, come fornisce e distribuisce i suoi prodotti: in rete con altri, autonomamente, ecc.. In particolare, si possono distinguere delle strutture produttive e distributive che agiscono:

- con una sola unità operativa, localizzata in un solo luogo: è il caso dell'albergo o del campeggio singolo, o della agenzia di viaggi;
- con più unità operative nella stessa destinazione, simili o diverse (alberghi della stessa categoria, oppure alberghi di qualità diversa)
- con più unità operative in molte destinazioni (plurilocalizzata): le catene alberghiere, i gruppi di agenzie in franchising

Ovviamente il rilievo competitivo di stesso tipo di imprese con diverse forme di offerta è diverso. Una catena alberghiera plurilocalizzata avrà un ambito competitivo completamente diverso da quello dell'hotel singolo: la prima è - come impresa - svincolata dalla competitività della destinazione, mentre il singolo albergo ne è strettamente legata, ecc. In compenso, però, la catena è legata alla capacità del marchio di rappresentare la qualità offerta, e di agire con economie di scala. La possibilità di presidiare più aree può causare opportunità maggiori.

Nel turismo le dimensioni (catena, network) o il marchio valgono in molti casi come maggior potere contrattuale; in alcuni casi le dimensioni però sono fondamentali per la costruzione del prodotto: si prenda come esempio la scelta di alberghi da parte di tour

operator e operatori congressuali: vengono considerati valide solo strutture che abbiano un determinato numero di posti letto (adatto a gruppi) o le situazioni commerciali in cui si possa avere un solo interlocutore (catena alberghiera o consorzio alberghiero).

3.3. Gli elementi “esterni” che condizionano la competitività

Trattiamo qui di elementi che influiscono sulla competitività dell'azienda definiti sinteticamente “esterni”, cioè non controllabili direttamente dal management in maniera completa e appunto esterni ai confini dell'impresa. Essi entrano essenzialmente a comporre il prodotto turistico globale in cui entra il prodotto specifico dell'impresa, prodotto che si posiziona complessivamente nel mercato turistico, e all'interno del quale la singola azienda può giocare ruoli diversi.

In particolare, l'ubicazione dell'impresa può giocare un ruolo fondamentale, perché in molti casi è questa a stabilire la maggiore o minore competitività, soprattutto in ambito internazionale.

Tale definizione di elementi “esterni” ha il puro scopo di schematizzare ed esemplificare, perché in alcuni casi questi elementi sono scelti e determinati dall'impresa o ad essa inglobati. Le soluzioni e le realtà delle imprese turistiche sono tanto varie che la schematizzazione può essere in linea di massima accettata. Il più importante di questi elementi è sicuramente relativo all'ubicazione e ai fattori di attrattiva, come si è già accennato.

3.3.1. Elementi esterni che condizionano la competitività: L'ubicazione

Il contesto ambientale in cui è inserita l'impresa (ad esclusione di alcune come vedremo) **contribuisce a definirne il prodotto e la competitività** (ad esempio, un albergo nel Centro Storico di Vienna è più competitivo di un albergo ubicato nella periferia della città per un target di turismo culturale, oppure un albergo sul lungomare di Cannes ha connotazioni diverse rispetto ad un albergo che si colloca invece nella periferia). L'adagio americano secondo il quale i fattori di successo dell'impresa alberghiera erano 3 “location, location, and location” è ancora fortemente valido, anche se dimentica appunto il ruolo strategico dei fattori interni e degli altri fattori esterni che condizionano la competitività.

Possiamo però vedere che la localizzazione si può interpretare a più livelli:

- ubicazione come specifica località in cui è inserita l'azienda (balneare, urbana, ecc.), la tipologia di località, il contesto socio economico produttivo;
- ubicazione dell'impresa all'interno della località e vicinanza alle attrattive considerate centrali per il prodotto globale;
- l'accessibilità e i rapporti con i bacini di utenza.

Abbiamo già detto che la competizione nel turismo si genera innanzitutto a livello di prodotti globali e di destinazioni. Queste si posizionano in maniera più o meno forte, a

seconda della presenza di attrattive particolari (Parigi e il Louvre), di una rete di servizi presenti (Francoforte e la Fiera), di un'immagine (Fatima e la Madonna, San Giovanni Rotondo e Padre Pio), ecc. Tutte queste variabili sono formate dalla molteplicità degli attori presenti nel sistema, anche non turistici (es. politici). Una volta scelta questa destinazione o prodotto globale, si può giocare la concorrenza tra singole imprese (ricettive, di ristorazione, ecc.), sulla base di fattori quali il prezzo e la posizione all'interno della destinazione o rispetto ad alcune attrattive (vista mare per es.).

Tuttavia, è bene ricordare che la competitività delle imprese data dall'ubicazione non è univoca: a seconda del prodotto globale richiesto e delle motivazioni di viaggio, infatti, un'impresa può risultare adeguata a un gruppo di consumatori e non ad un altro. Si pensi a chi preferisce una sistemazione nel centro storico di una città e chi invece trova migliore una sistemazione più periferica ma accessibile (dotata di parcheggio o altro)

Solo in alcuni casi la singola impresa può porsi in competizione al di là della destinazione in cui è inserita: quando possiede cioè caratteristiche di unicità estrema (il primo Centro Messegué in Francia, Eurodisney, l'Hotel Danieli a Venezia, per fare alcuni esempi) sottolineate da un marchio o un nome di particolare evocazione o sinonimo di qualità (esempio, Four Seasons). In genere poi, ciò è possibile quando l'impresa riesce ad assumere il controllo degli elementi esterni. L'unicità è infatti creata in molti casi dalla integrazione "perfetta" con le risorse del territorio.

Ricordiamo peraltro che alcune aziende (si pensi a quelle di trasporto, generalmente monopoliste) non sono poi tra loro in concorrenza con altre all'interno della destinazione (al limite ci può essere una concorrenza indiretta, cioè tra trasporto pubblico e trasporto privato). E' ovvio però che in alcuni casi la qualità o la presenza di un servizio fornito da una azienda possa entrare tra i fattori che fanno scegliere una destinazione anziché un'altra (per esempio, collegamenti diretti dalla città di partenza).

Tuttavia, la localizzazione ha una doppia faccia, perché essa in alcuni casi può essere scelta dall'impresa e in certi casi è l'impresa stessa che "cambia" o condiziona un sistema (esempio la creazione di servizi di intrattenimento in aree poco sicure; l'apertura di centri e servizi sportivi o di incontro in località in via di spopolamento). Ci sono peraltro elementi interni all'azienda, cioè direttamente controllati da essa, che possono rendere meno sensibile l'handicap di una location poco fortunata (servizi accessori negli hotels, ecc.).

3.3.2. Elementi esterni che condizionano la competitività: I fattori sociali, economici e produttivi della destinazione

Legata alle caratteristiche del sistema è la necessità di considerare i **fattori sociali, economici e produttivi** in cui sono inserite le imprese turistiche e che ne condizionano la competitività, le strategie, la possibilità di evoluzione. In base a questi fattori, per esempio una località può "stabilire" quali siano le funzioni prevalenti: se, cioè ci siano altre funzioni produttive dominanti o se il turismo sia quella principale. Questi fattori infatti condizionano "le materie prime" di cui deve servirsi l'impresa, cioè, le risorse umane; condizionano le possibilità di investimento, la dotazione di infrastrutture, le scelte politiche, le scelte di destinare alcune risorse all'uso turistico o meno e spesso l'attrattività di una destinazione, sia in senso positivo che negativo. Una città, per esempio, che abbia una attività produttiva e culturale vivace può essere scelta come meta per fiere, per viaggi d'affari e congressi; nello stesso tempo, una località o una regione identificata con attività industriale "pesante" può difficilmente (e

solo a costo di investimenti in tal senso) entrare nel set di destinazioni appetibili. In questo caso la competitività delle aziende turistiche è determinata dalla competitività del sistema o delle altre tipologie di aziende.

La direzione dell'influenza può anche essere esaminata da un'altra prospettiva: per esempio un'area in cui ci sia stato un declino dell'industria manifatturiera (esempio Torino, Grenoble, Glasgow, ecc.), o dove sia in corso un fenomeno di spopolamento (le destinazioni dell'arco alpino), può essere utile per risollevare l'economia, dare impulso e sostegno all'imprenditorialità turistica. In alcuni casi, quindi, le imprese turistiche possono contribuire a modificare le funzioni delle località.

Come abbiamo detto sopra, poi, i fattori di base socio-economici possono determinare la tipologia di impresa (piccola o grande, con disponibilità di capitali o meno, di tipo familiare legata alla sfruttamento dello spazio o meno). Tali fattori determinano in maniera abbastanza netta il tipo di destinazione.

3.3.3. Elementi esterni che condizionano la competitività: Il tipo di destinazione/località

L'analisi sul **tipo di destinazione** è in parte collegabile a quella sul ciclo di vita e con i fattori che abbiamo descritto. Intendiamo qui per tipo di destinazione la possibilità di differenziare tra destinazioni a seconda che siano, per esempio,

- eminentemente turistiche o composite, cioè con presenza di altre funzioni,
- oppure a seconda che siano degradate (o abbiano raggiunto la "capacità di carico") o presentino particolari problemi,
- frequentate da un turismo di massa o d'élite,
- collocate in uno stadio piuttosto che un altro del ciclo di vita.

Il condizionamento che deriva alle imprese turistiche è evidente, ed è ovvio che il contesto competitivo è diverso. Una destinazione specializzata turisticamente compete con altre destinazioni di questo tipo e all'interno esistono molte imprese (ricettive, per esempio) che competono tra loro all'interno della destinazione, offrendo spesso un prodotto simile; senza queste imprese però la destinazione non potrebbe essere posta sul mercato (con un prezzo). Località non specializzate turisticamente competono in altri ambiti (per attrarre investimenti, ad esempio) e in esse il ruolo delle imprese turistiche è diverso e relativo (non è tramite di esse che si effettua la concorrenza tra sistemi). Va però ricordato che all'interno di alcune città o regioni ci possono essere aree o zone più esplicitamente dedicate ai turisti. In alcuni casi, infine, ci sono imprese che, a seconda della loro collocazione in una località piuttosto che in un'altra possono servire più residenti o più turisti: la tipologia di clienti condiziona fortemente il prodotto stesso e le politiche e le caratteristiche dell'impresa.

Per quanto riguarda il ciclo di vita, è cruciale capire se l'impresa si inserisce in una destinazione in sviluppo o matura: cambia infatti il numero dei turisti ma anche il numero dei concorrenti, cambia l'approccio con le risorse e i costi che si devono affrontare (si pensi alla comunicazione, alla presenza o meno di infrastrutture e di servizi complementari, ecc.). Tuttavia, anche in questo caso va sottolineato come il ciclo di vita non sia solo subito, ma anche determinato dalle aziende in alcuni casi: si pensi allo sviluppo di alcuni prodotti turistici o di alcune destinazioni (fortemente

pilotato da tour operator).

3.3.4. Elementi esterni che condizionano la competitività: il prezzo e la tipologia di domanda

È importante rilevare come nella competitività dell'impresa singola giochi un ruolo importante il prezzo della destinazione, cioè dell'insieme dei servizi che devono essere pagati, anche non turistici (prezzi nei negozi di abbigliamento, dei bar, ecc.)

L'altro elemento importante è relativo alla tipologia della domanda presente nell'area, che deve essere coerente con il prodotto offerto dall'impresa. Se la domanda presente nella destinazione, per esempio, ha una limitata capacità di spesa, il prodotto deve avere un prezzo adeguato; chi si scostasse, deve tener in conto di dover affrontare la ricerca di target diversi. Lo stesso vale per le motivazioni: se c'è un particolare interesse per il relax, la proposta di prodotti culturali dovrà essere particolarmente "tailor made".

3.3.5. Elementi esterni che condizionano la competitività: Gli altri attori del sistema e le relazioni con essi.

Al confine quasi tra fattori interni all'impresa ed esterni ad essa c'è uno degli elementi principali per la competitività delle aziende turistiche, cioè quello delle relazioni con gli altri attori e con le risorse del sistema. Questo rapporto è vivo anche negli altri settori industriali, ma nel turismo assume particolare crucialità. In particolare, esso risulta condizionato sia dalla capacità di gestione dell'ambiente propria dell'impresa (managerialità, ecc.) dalle caratteristiche (su descritte) della località e del sistema in cui è inserita: il tipo di destinazione, lo stadio nel ciclo di vita, le caratteristiche sociali. Per esempio, in una regione in cui la formazione turistica sia diffusa (scuole, ecc) l'impresa troverà più facilmente addetti competenti e motivati rispetto ad altre zone in cui la formazione sia indirizzata verso altre specializzazioni.

Assumiamo in sintesi le terminologie già riportate per descrivere alcuni attori fondamentali del sistema con cui l'impresa si rapporta:

a) i fornitori. Si tratta di nodo cruciale per tutte le aziende. Nel turismo a seconda della tipologia di industria cambia sensibilmente il rapporto con i fornitori: si pensi ai tour operator che assemblano servizi forniti da altri, spesso assai lontani nello spazio. Data la deperibilità del prodotto turistico e anche degli elementi forniti, è un rapporto che deve essere stabilito tramite risorse di fiducia e comunicazione. Particolarmente importante il rapporto con le risorse locali.

b) i fornitori di servizi complementari, per esempio tra ricettività e ristorazione. La relazione tra imprese avviene nella destinazione e talora è gestita, talora spontanea, con risultati a volte coordinati, a volte no (orari dei trasporti diversi da quelli di apertura delle attrazioni). Generalmente il prodotto specifico di ogni impresa deve essere coerente con quello dell'altra che offre servizi complementari: laddove esiste per esempio un centro congressi dovranno esistere possibilità di accoglienza per grandi numeri con caratteristiche di qualità e omogeneità. Essendo in molti casi la fornitura di servizi complementari gestita da aziende pubbliche che rispondono a logiche diverse da quelle del servizio turistico, possono avvenire discrasie che devono essere tenute in conto. In molti casi i servizi complementari a quelli della singola azienda costituiscono però il vero fattore di attrattiva per i visitatori (sito archeologico, ecc.).

b) I regolatori: associazioni di categoria e dei consumatori, amministrazione pubblica (generale e settoriale, ecc.): per la complessità e trasversalità del settore, e per la forte insistenza sui beni pubblici sono fondamentali per l'azienda turistica. Oltre alle legislazioni (locali, nazionali, europee) che possono interessare anche altri settori, i pensi all'importanza delle concessioni e autorizzazioni di spazi (spiagge, ecc.) e all'azione di promozione e informazione fornita dagli enti preposti.

Insomma, il prodotto specifico della singola azienda deve confluire nel prodotto globale e per questo l'impresa deve conoscere e mantenere rapporti con gli altri attori del sistema, talora di collaborazione più che di concorrenza, cercando di far valere le sue specificità. E' anche possibile eventualmente che si faccia carico di azioni per la valorizzazione delle risorse. A parità di servizio *core* fornito (es. alberghiero) un'impresa potrà essere più competitiva se aggiunge al suo prodotto degli elementi anche esterni ma controllati che risultano di valore per il cliente: il collegamento diretto per l'aeroporto, la prenotazione gratuita di uno spettacolo o di una visita, ecc.

E' però da segnalare che per le scarse risorse manageriali delle imprese turistiche questo controllo non sempre avviene.

4. Le principali tipologie di imprese turistiche

Nel settore turistico sono presenti una varietà di imprese, con caratteristiche diverse e ruoli diversi nel sistema. Per ognuna di queste sono diversi gli elementi che condizionano la competitività, come si è detto. Tipologie di impresa simili, inoltre, possono avere forme d'offerta diverse.

Per quanto riguarda i grandi gruppi di imprese turistiche, possiamo citare alcuni esempi significativi, partendo dalle più classiche classificazioni e arrivando poi alla sintesi dei fattori che ne condizionano la competitività, in assoluto e nel sistema (a seconda della destinazione, come visto precedentemente).

4.1. Le imprese ricettive

All'interno di questo grande gruppo inseriamo sia le imprese alberghiere che quelle extralberghiere, purché offrano effettivamente prodotti che entrano nel mercato in maniera trasparente: sono quindi escluse le forme di ricettività privata che, come abbiamo detto, caratterizzano molte località.

Le imprese ricettive rappresentano classicamente dei servizi fondamentali alla attività turistica, e rappresentano tradizionalmente l'attività più tipicamente turistica, rivolta cioè in maniera quasi esclusiva ad ospiti e viaggiatori. Altrettanto tradizionale è la definizione però di tale attività come complementare, di supporto alla fruizione di determinate risorse, e quindi come elementi che non influiscono sulla motivazione e sulla decisione di viaggiare o di scegliere, per esempio, un paese piuttosto di un altro. Tuttavia, la disponibilità di posti letto (ad un prezzo considerato equo) è la condizione di base perché il fenomeno turistico abbia luogo. D'altra parte, oggi, si tende a dare anche alle imprese ricettive lo "status" di fattori di attrattiva, in quanto attori forti del sistema locale di offerta turistica. In particolare, alcune di esse non si limitano ad offrire posti letto, ma includono nel loro prodotto direttamente degli elementi caratterizzanti

(spesso derivanti dal territorio) tanto che esso diventa più completo e complesso e più distinguibile: si pensi agli alberghi termali, a quelli congressuali, a quelli con servizi sportivi. In alcuni casi (come i villaggi turistici, i resorts in paesi in via di sviluppo) è l'unico modo per fruire di determinate risorse.

Le imprese **alberghiere** presentano **forme di offerta** di tipo molto diverso, che vanno dalla piccola impresa familiare "singleunit", cioè con una sola unità produttiva, alla impresa *multiunit monolocalizzata o plurilocalizzata* (il caso delle catene alberghiere), ad aggregazioni e gruppi. Le situazioni competitive di ciascuna di queste forme di offerta sono molto differenziate, perché in alcuni casi sono strettamente legate alla destinazione in cui sono localizzate, in altri casi no.

Le imprese extralberghiere sono tipiche di alcune località e assumono forme diverse; spesso hanno un rapporto molto forte con l'ambiente (soprattutto naturale), come i camping o alcuni villaggi-resort. In alcuni casi, delle grandi strutture (definibili in certi casi extralberghiere, in altri alberghiere) costituiscono una destinazione in sé: ma questo avviene solo se le dimensioni, l'organizzazione, il rapporto con l'ambiente sono tali da far giocare il ruolo di pivot sugli altri attori sulle risorse e sugli altri attori.

Gli elementi che condizionano la competitività delle imprese ricettive sono, oltre agli ovvi elementi del prezzo/costo e del suo rapporto con la qualità:

- la localizzazione rispetto alle risorse primarie (mare, sito archeologico, centro città);
- la localizzazione rispetto ai servizi di accessibilità o altri servizi;
- le caratteristiche delle risorse umane e della capacità di contatto con il cliente;
- il legame con altri servizi (transfer, ecc.);
- il legame con l'intermediazione.

4.2. Il trasporto di persone

L'attività di trasporto si configura come fondamentale per l'essenza stessa del turismo; essa ha un ruolo di estremo rilievo nel sistema turistico e presenta una serie di caratteristiche particolari:

- **la distinzione fondamentale tra infrastrutture**, che condizionano l'attività turistica, **e servizi di trasporto**;
- **i diversi livelli di funzione** di queste attività: essi servono infatti a garantire l'accessibilità alla destinazione, la mobilità in essa; esiste poi la gestione dell'intermodalità;
- **la commistione di usi**: raramente i servizi e le infrastrutture di trasporto sono dedicate ai turisti ma in molti casi sono ad uso promiscuo, servendo diverse categorie di utenti e in molti casi l'utenza turistica viene vista come secondaria nella strategia d'offerta. Riservate ai turisti sono alcune attività come quelle definibili "charter", di trasporto su bus o su aeromobile, o servizi navetta o di trasporto interno ad alcune imprese turistiche di altro tipo (ad esempio le navi da crociera);

- **il carattere di azienda pubblica o partecipazione pubblica** e con caratteristiche di monopolio in molti casi, con utilizzo di prezzi e tariffe non determinate dal mercato ma dalla funzione di servizio pubblico. E' tale funzione a determinare anche il prodotto offerto (ad esempio il numero di corse, il tragitto) in un'ottica di consenso in molti casi locale;
- **la rilevanza degli investimenti fissi e la conseguente necessità di risorse finanziarie** delle imprese e la già nota impossibilità da parte delle aziende di adottare una politica di scorte.

L'ambito competitivo delle *aziende* di trasporto è quindi assai particolare, anche perché in molti casi la competizione si gioca su mezzi diversi: auto privata *versus* treno o bus, treno *vs* aereo, taxi *vs* metropolitana, ecc. Una vera e propria competizione si può definire solo tra aziende di trasporto private con servizi dedicati al turismo come quelle che abbiamo definito prima. La stretta connessione tra località e trasporto rende quindi fortemente interrelata l'azione nel sistema e rende cruciale la presenza di servizi e infrastrutture per lo sviluppo di tutti i settori economici; dalle ricerche svolte (ad esempio lo studio CNR finalizzato ai trasporti, 1995-96) emerge però che i trasporti e l'accessibilità sono caratteristiche necessarie e non sufficienti a garantire la competitività di un'area.

La competitività quindi può essere assicurata da una serie di elementi, di cui molti esterni alla singola impresa e in molti casi legati però all'equilibrio tra core e servizi accessori:

- località servite;
- orari e tempi di percorrenza;
- prezzo;
- specializzazione e qualità (confort, ecc., disponibilità di alcuni servizi (es. trasporto auto per le isole).

In realtà, date le caratterizzazioni già esposte sulla domanda, la prima scelta deve avvenire tra mezzi, ed è giocata secondo la sensibilità al tempo e ai prezzi, data come fissa la destinazione; la seconda tra diversi mezzi dello stesso tipo, scelta che però non può essere sempre effettuata.

In realtà, la considerazione che qui può essere fatta è che maggiore o minore, l'adeguatezza di uno di questi servizi (o il prezzo, ecc.) può contribuire alla scelta di una località piuttosto che un'altra, all'interno di uno stesso stato o a livello internazionale.

Nel caso dei rapporti tra stati, si può affermare che possono essere rilevanti le politiche che interessano le imprese che operano internazionalmente (vettori aerei soprattutto), e che si esprimono non tanto negli aiuti economici quanto in altri tipi di regolamentazioni (libertà dei cieli, concessione di slot, ecc.).

4.3. Le imprese di ristorazione

Queste rappresentano un servizio complementare di base nel sistema turistico, offrono il servizio di ristoro fuori da casa, e sono rivolte sia ai residenti che ai turisti. La distinzione è possibile solo definendo la collocazione di alcune imprese (aree o località frequentate da turisti). In alcuni casi, il ristorante in sé diventa meta di spostamenti e uscite (serali, domenicali), assolvendo una funzione diversa (a seconda appunto delle occasioni d'uso) rispetto a quella basilare.

Le imprese di ristorazione, tradizionalmente condotte a livello familiare, hanno subito una evoluzione piuttosto rapida negli ultimi anni, adattandosi ai ritmi di vita e lavoro e ai nuovi gusti, ed hanno visto affermarsi le catene multinazionali, che in molti casi offrono un prodotto standardizzato in buona parte consumato da turisti. Le evoluzioni possibili prevedono da un lato una attenzione maggiore all'adeguamento alle normative (HACCP, per esempio) e dall'altro il recupero delle tradizioni locali.

All'interno di una destinazione in alcuni casi si può affermare che esista una concorrenza perfetta, che viene a decadere in alcuni casi per i seguenti fattori che ne possono condizionare la competitività:

- localizzazione all'interno della località;
- rapporto prezzo/qualità;
- caratterizzazione del prodotto (tipicità) e del servizio (rapidità);
- marchio;
- rapporti con i fornitori e con il sistema agroalimentare locale.

Sono cioè elementi che in termini porteriani derivano dall'elemento costo e specializzazione. Come si nota, alcuni elementi possono essere considerati esterni ed altri interni. Data comunque la caratteristica di servizio complementare, non è pensabile che lo sviluppo delle imprese di ristorazione singole possa condizionare gli scambi tra paesi.

4.4. Le imprese termali

Il prodotto terme è uno dei più complessi, a causa di una serie di fattori:

- la sua **basilare connessione con le risorse del territorio**, e quindi la non trasferibilità;
- il suo **forte orientamento alla cura e alla salute** come elemento che accompagna il turismo, con delle specializzazioni a seconda dei benefici fisici promessi;
- la **caratterizzazione della domanda come "di prossimità"** in molti casi (in Italia, per esempio, tra le molte località termali solo due – Ischia e Terme Euganee – possono contare su un mercato a dominanza internazionale, oppure Vichy in Francia);

- la **caratteristica spesso pubblica della risorsa**, gestita unitariamente, ma con varie differenze tra località e località e una gestione non imprenditoriale;
- l'evoluzione in corso verso una **specializzazione che riguarda la bellezza e il fitness** e l'inizio di un superamento della connessione con la risorsa locale;
- l'emergere di **nuove forme** (talassoterapia), legata anche l'iniziativa di privati, in alberghi che accrescono il range dei servizi offerti.

Ne deriva una situazione in cui la concorrenza si gioca tra strutture ricettive o di servizi di una stessa località; che, data la specificità della risorsa e della cura, presenta alcune caratteristiche di monopolio o almeno di monopolio territoriale. Gli stabilimenti termali sono però da considerarsi strutture da sostenere, sia per l'importanza curativa che storica e di valorizzazione delle risorse.

L'evoluzione attuale mostra invece una riduzione a meccanismi competitivi delle imprese private. Il servizio termale viene fornito in molti casi da imprese alberghiere, che aggiungono al range dei loro prodotti core dei servizi periferici, che però diventano tali da costituire il vero fattore di attrattiva.

4.5. I parchi a tema e i “luoghi di ricreazione urbana e extraurbana”

E' un prodotto turistico di nascita relativamente recente, che assume però notevole rilevanza, anche dato il numero di visitatori in molti casi superiore a quello di beni culturali, ecc.

Inseriamo in questa grande categoria dei gruppi che trattiamo in modo diverso:

- parchi di divertimento fissi;
- zoo, acquari, parchi tematici;
- sale da ballo, discoteche, sale da concerti;
- palazzetti dello sport, stadi (utilizzati soprattutto da chi pratica sport agonistico e, se presenti in alcune località turistiche, anche dalle squadre in ritiro);
- luoghi di relax e sport (parchi urbani, campi da golf, tennis club, piscine, ecc.);
- contenitori di mostre ed esposizioni.

Si tratta di gruppi di servizi gestiti da imprese private profit e non profit o da aziende pubbliche e miste, che rispondono a bisogni diversi. Li possiamo distinguere in:

- **servizi pensati per i residenti o comunque “per la comunità locale”** (per aumentarne la qualità della vita, ecc.). In alcuni casi però servono come attrattiva supplementare per i turisti, o possono costituire essi stessi delle attrattive (per esempio per le aree circostanti). E' il caso degli impianti sportivi, di locali da ballo, ecc.;
- **servizi pensati** (come le discoteche, gli aquapark o altro) **per arricchire il**

prodotto di località turistiche esistenti;

- **servizi destinati ad essere attrattiva in sé** e quindi ad attirare turisti autonomamente (anche se collocati di solito nei pressi di bacini turistici già strutturati: si pensi ai parchi tematici, agli acquari, ecc.);

La stessa tipologia di impresa può rispondere a bisogni diversi, sia dei consumatori finali che del territorio in sé (ringiovanimento del prodotto, ecc.). Ognuno di questi servizi si colloca quindi in un ambiente competitivo complesso, e deve interrelarsi con gli altri elementi del sistema, sia turistico che urbano.

La competitività si gioca perciò in molti casi all'interno di un sistema locale di offerta: la presenza di uno di questi servizi è utile ad aumentare la competitività del sistema, e d'altro lato solo la presenza di un adeguato bacino di utenza locale può consentire il successo dell'azienda.

Solo nel caso di grandi strutture come i mega parchi a tema o di alcune strutture particolari si può parlare di un diverso ambiente competitivo, in cui agisce effettivamente la concorrenza diretta anche al di fuori dei confini nazionali. Ciò però può accadere solo se il prodotto presenta delle caratteristiche di unicità tali (forza del marchio, attrazioni e divertimenti offerti) da poter competere anche fuori dal suo sistema. Per di più, questi "resort" si configurano come sotto il controllo di un'unica impresa e quindi non vincolati alle azioni di altri attori esterni.

In realtà, ad una analisi più realistica, appare che anche queste grandi strutture si collocano all'interno di sistemi turistici definiti (Disneyland Paris presso Parigi, Gardaland nei pressi del lago di Garda) con bacini di utenza sia internazionali (attratti anche dalle altre risorse territoriali) che locali.

Infine, è opportuno ricordare anche la presenza di grandi centri commerciali (outlet) che possono servire sia per i residenti che come attrattori e destinazioni "in sé".

4.6. Le imprese "di funzione": impianti di risalita, porti turistici, ecc.

Chiamiamo in questo modo una serie di aziende - spesso a componente pubblica - che creano infrastrutture o gestiscono servizi che permettono la fruizione di determinate risorse ad un determinato gruppo di utenti, per una determinata funzione. Tra queste, ricordiamo soprattutto le aziende che gestiscono impianti di risalita, i porti turistici o nautici, le teleferiche, ecc.

Anche se possiedono alcune caratteristiche tecniche che le fanno assomigliare ad aziende di trasporti, queste assolvono essenzialmente a una funzione di valorizzazione/accessibilità turistica e ricreativa, legata alla possibilità di praticare un certo sport, o di svolgere determinate attività. Sono fortemente legate al territorio, che ne costituisce la condizione per l'esistenza, e la loro esistenza definisce la funzione e l'utilizzo di un determinato luogo. La costruzione di determinate infrastrutture è peraltro fortemente vincolata da norme e valutazioni (impatto ambientale, ecc.).

E' ovvio che la presenza di iniziative di questo genere potenzialmente è in grado di trasformare una risorsa "indifferenziata" in un fattore di attrattiva, che si inserisce in maniera decisa nel sistema di offerta turistica e può arricchire ma anche far nascere

dei prodotti specifici, anche esclusivi e dotati di un posizionamento competitivo forte.

Tuttavia, le imprese che costruiscono e gestiscono tali impianti devono valutare alcuni elementi per la loro competitività:

- il **bacino di utenza** in cui sono inseriti, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo: in molti casi gli impianti hanno **utilizzatori locali**, che sfruttano alcuni servizi (rimessaggio e “parcheggio” nei porti), oltre che da **turisti** (ad esempio, nel caso dei porti e approdi della provincia di Ferrara, un solo porto - Marina degli Estensi -, con 350 posti barca, garantisce il 5% ai diportisti transitori, mentre gli altri posti sono riservati ai diportisti stanziali, nel porto di Coro, i 110 posti barca sono riservati agli stanziali, a Porto Garibaldi, 2 posti riservati al transito e 68 agli stanziali, nel Porto Canale su 120 posti solo una minima parte è riservata a diportisti occasionali);
- il **grado di differenziazione e di specificità offerto**, sia controllabile dall'interno (qualità dei servizi, sicurezza, ecc.) che all'esterno (paesaggio, clima, ecc.);
- la presenza di una **rete di servizi locali complementari** in loco: ricettività, ristorazione;
- l'**intermodalità** possibile;
- la presenza di una **rete di servizi analoghi nelle aree vicine**: si pensi ai comprensori sciistici collegati tra di loro, alla necessità della presenza di porti turistici a breve distanza l'uno dall'altro per permettere l'effettuazione di brevi distanze (40/50 km), ecc.

Si tratta di tipologie di imprese che devono sostenere ingenti costi fissi e che devono tra l'altro essere costantemente aggiornate dal punto di vista dell'innovazione e della sicurezza. Il prezzo gioca un ruolo importante nell'ambito di certi bacini e a parità di condizioni qualitative (soprattutto esterne: fascino della stazione, accessibilità ecc.). Tali impianti sono in grado di indirizzare una destinazione verso un particolare prodotto, ma non ne garantiscono da soli il successo.

4.7. La crocieristica

Pur traendo origine da servizi di trasporto, la crocieristica oggi si propone come fornitrici di servizio turistico, individuando come propri concorrenti i villaggi turistici o i tour organizzati, pur non essendo – se non come collegamento con l'home port – stabilita su un territorio particolare. La collocazione dell'impresa crocieristica nel sistema è infatti particolare, anche se non priva di rilevanza. I fattori che determinano la competitività di un prodotto crocieristico, sono:

- località di imbarco e sbarco (appeal della località e servizi di accessibilità e intermodalità);
- itinerario e possibilità di visita;
- qualità dei servizi e dell'imbarcazione e marchio;

- costi del personale e del carburante.

Nel quadro attuale di internazionalizzazione di queste imprese, si può certamente affermare che esse siano in concorrenza diretta le une con le altre in ambito europeo. Il rapporto con le località di sbarco/imbarco e di sosta è comunque a doppio senso, in quanto i porti vengono scelti dall'impresa crocieristica in base al loro appeal e ai loro servizi, e comunque le località interessate vengono beneficate dai flussi di visitatori provenienti dalle navi: quindi il rapporto con i sistemi locali di offerta è piuttosto forte, anche se il trasporto si svolge lontano da essi.

Leggermente diverso può apparire, per le forti specificità territoriali, il prodotto "crociera fluviale", con le sue varie specificità a seconda dei paesi (charteraggio di house boat, "burchielli", ecc.), prodotto che permette un avvicinamento (talora a basso impatto) con le risorse diffuse.

4.8. Le imprese di intermediazione

Intendiamo raggruppare con questo termine una serie di imprese che possono essere accomunate dalla funzione di assemblaggio, distribuzione e vendita di servizi, che possono essere ulteriormente distinte in:

- imprese di intermediazione pura (agenzie di viaggio);
- imprese che gestiscono reti di prenotazione;
- imprese di produzione di pacchetti turistici, talvolta con servizi *incoming*, (e legati al territorio) talvolta *outgoing* (riferiti a luoghi lontani da quello di localizzazione dell'azienda).

A differenza delle altre tipologie di imprese turistiche, queste svolgono attività in molti casi non dipendenti dalla loro localizzazione territoriale (che in molti casi, come per i sistemi di prenotazione, assume sempre più carattere "virtuale"), bensì di quella dei fornitori (locali solo in caso di *incoming*). In realtà, ciò che può in maniera maggiore condizionare le imprese di intermediazione pura è il contatto/vicinanza con il cliente finale (o con le aziende), cioè la collocazione in determinati bacini di utenza. Si può comunque affermare che questo tipo di imprese siano, nel settore, tra quelli maggiormente assimilabili agli altri fornitori di servizi.

4.9. Imprese relative alla gestione e ospitalità di eventi aggregativi (il settore congressuale)

Anche nel settore definito degli eventi aggregativi o più semplicemente dei congressi (ma ricordiamo anche la presenza di fiere, ecc.) esistono diversi tipi di imprese con caratteri molto diversi.

Le prime sono le imprese di organizzazione e intermediazione (Professional Congress Organisers, ecc.), che offrono servizi assimilabili all'intermediazione turistica, dovendo mantenere contatti sia con clienti che con fornitori, ma la loro attività si configura come un servizio puro, non necessariamente legato al territorio.

Più complessa la questione degli spazi per congressi ed eventi aggregativi, che possiamo distinguere in tre grandi categorie:

- **spazi dedicati**, anche di grandi dimensioni (palazzi dei Congressi), gestiti da imprese che hanno come scopo la maggior saturazione possibile della capacità. In questo caso gli investimenti iniziali sono molto forti, e sono spesso affrontati da aziende pubbliche o a partecipazione pubblica, che hanno tra i loro scopi anche il lancio o il rilancio di una destinazione, la destagionalizzazione, la proposta insomma di un nuovo prodotto (centri congressi in località termali, lacuali o balneari, ecc.). In altri casi la struttura risponde alle caratteristiche di un centro urbano che presenta funzioni economiche, scientifiche o politiche molto consistenti (capitali, ecc.). Generalmente l'offerta di grandi spazi dedicati è unica o molto limitata per ogni località, cosicché la concorrenza si gioca all'esterno. In questo caso, la presenza di uno spazio adeguato può fungere da attrattore per determinati convegni od eventi a grande partecipazione. La concorrenza, nel caso di questi eventi, si gioca generalmente a livello internazionale, soprattutto se si tratta di convegni scientifici, di meeting tematici, ecc. Nel caso di convention politiche o commerciali invece la competizione resta spesso nei confini nazionali. La presenza quindi di strutture idonee può permettere la scelta di una destinazione piuttosto che di un'altra per un evento importante, ma non è l'unico fattore;
- **spazi in strutture alberghiere** (che possono offrire il servizio di ricettività, ristorazione, ecc.). Alcuni alberghi si sono specializzati nel business dei convegni, offrendo sia sale che i servizi tradizionali. Ciò significa che si pongono su almeno due ambiti competitivi: quello tradizionale ricettivo e quello di eventi, cercando quindi di attuare una strategia di differenziazione tra gli alberghi di una stessa località, o anche di focus (riuscendo a offrire i servizi complementari a minor prezzo). In genere in una destinazione sono presenti alcuni alberghi specializzati in questi servizi, che quindi competono tra di loro. I più "forti" possono entrare invece nel prodotto complessivo della località e contribuire a farla scegliere dagli organizzatori dell'evento come sede.
- **spazi di minori dimensioni, non dedicati**, e che spesso adempiono ad altre funzioni (teatri, cinema, sale interne): in questo caso il core dell'impresa non può essere considerato quello del servizio congressuale. Per sale di carattere non specifico e presenti in numero abbastanza elevato in ogni località, la concorrenza è quella tra imprese, con un riferimento specifico alla location.

La competitività nel settore si gioca quindi non solo tra strutture all'interno di una località ma tra destinazioni. La scelta infatti di una località per un evento dipende:

- dalle caratteristiche del committente e dalle caratteristiche degli utilizzatori (convention politica, scientifica, ecc.; durata dell'evento, ecc.). In molti casi gli eventi sono nazionali, e di piccole dimensioni; gli eventi internazionali invece possono richiedere diversa visibilità, ecc.
- opportunità "politiche" e di immagine;
- legame con le attività del territorio;
- servizi ricettivi presenti nella località e loro caratteristiche;
- accessibilità e servizi di trasporto in loco;

- presenza di spazi adeguati;
- attrattive locali (ambiente, cultura, shopping);
- presenza di servizi accessori (traduzioni, hostess);
- sicurezza;
- prezzi della struttura, della ricettività, ecc.

E' evidente come il comparto di tali imprese sia fortemente legato agli altri del turismo, anche se il ruolo dei palazzi dei congressi può essere cruciale nell'attrarre gruppi anche a livello internazionale.

4.10. Altre imprese

Esistono poi tutta una serie di altre possibili aziende operanti nel campo del turismo, e sempre facenti parte del sistema turistico, con specificità derivanti in parte dall'essere servizi misti e in parte dall'essere di tipo pubblico e non sottoposte al mercato. Rientrano ad esempio tra queste le aziende di servizi di comunicazione e "promozione", le imprese di servizi vari (guide, animazione), gli stessi centri commerciali (che attirano turisti per lo shopping), i servizi di gestione dei beni culturali e ambientali o di singole attrattive. Sebbene possa essere importante esaminarne le caratteristiche, gli autori ritengono che gli esempi fatti precedentemente possano ritenersi esaustivi nella definizione di un quadro di riferimento relativo all'impresa turistica e alla competitività.

5. Alcuni approfondimenti

5.1. Il settore ricettivo

L'offerta del prodotto alberghiero si concretizza con il funzionamento di uno o più stabilimenti di produzione (gli alberghi). La struttura si caratterizza per la rigidità dei fattori produttivi, non trasferibili nel tempo e nello spazio (un albergo localizzato a Crans Montana non può essere trasferito a Courchevel perché l'interesse della domanda si sposta dalla Svizzera alla Francia, mentre invece un'impresa manifatturiera può decidere di spostare un prodotto da un mercato all'altro), e il prodotto alberghiero si ottiene in una situazione di "congiunzione spazio-temporale della produzione e del consumo" (Rullani, 1988). Inoltre, per trasformarsi in ricavo, l'offerta alberghiera deve essere combinata con consumatori disponibili all'utilizzo simultaneamente al processo produttivo. Nel caso di una incompleta utilizzazione delle unità di servizio (le camere d'albergo), "si determina una dispersione delle risorse economiche in quanto a fronte dei costi dei fattori rigidi non corrispondono i ricavi specifici delle utilizzazioni mancate" (Metallo, 1984, p. 65). Nell'impresa ricettiva non esiste il magazzino: ovvero, le camere che non vengono vendute, non possono essere messe sul mercato il giorno successivo. Differentemente, la camicia non venduta oggi da un negozio di abbigliamento può tranquillamente essere venduta il giorno successivo. La differenza è sostanziale: mentre l'invenduto nell'impresa ricettiva corrisponde ad una perdita, nell'impresa manifatturiera l'invenduto si trasforma in costi magazzino e scorte riutilizzabili successivamente.

La simultaneità del consumo e erogazione del servizio implica che, le strutture fisse del prodotto alberghiero disponibili in precedenza (come per gli impianti di risalita) costituiscono una parte soltanto dell'offerta e non sono significative fino a quando non costituiscono una componente dell'esperienza di consumo del prodotto alberghiero da parte del singolo consumatore (ovvero, il prodotto alberghiero non esiste fino a quando non esiste il consumatore presso la struttura ricettiva).

Inoltre, come già visto precedentemente, diversi sono gli elementi che caratterizzano internamente, direttamente e indirettamente la produzione alberghiera, e ne determinano quindi la capacità competitiva. La "rigidità" dell'offerta, si manifesta con intensità diversa secondo l'orizzonte temporale assunto. Nel breve termine la rigidità è sicuramente molto elevata (a differenza delle imprese manifatturiere che possono cambiare linee produttive con velocità, le strutture ricettive non possono investire in ammodernamento nel breve termine o destinare gli impianti ad altro utilizzo): è praticamente impossibile variare l'unità produttiva appena successivamente il cambiamento nella domanda o per disponibilità di fattori produttivi. Con il variare del tempo (prospettiva di medio-lungo termine), alcuni fattori fissi (il numero degli addetti, la loro professionalità, l'arredamento delle camere, ecc.) possono essere adeguati in aumento ma anche in diminuzione, seguendo linee di sviluppo strategico di crescita quantitativa o di ridimensionamento.

Tale **rigidità** e l'impossibilità di **immagazzinare** il prodotto porta alla vendita anche sottoprezzo del bene/servizio (vedasi la diffusione del fenomeno "last minute" sul mercato europeo e americano). Mentre l'impresa manifatturiera può immagazzinare i beni prodotti - pur sostenendo costi di magazzino -, l'impresa di servizi, nella

prospettiva di invenduto, può preferire la vendita a prezzo ridotto con due conseguenze: la prima in termini di immagine (ridurre all'ultimo minuto i prezzi dell'offerta potrebbe avere effetti sulla percezione che il consumatore ha dell'azienda e creare insoddisfazione tra i clienti che hanno acquistato il bene a prezzo superiore), la seconda in termini di redditività (le entrate si ridurrebbero e diminuirebbe di conseguenza l'utile operativo).

Riassumendo quindi, gli elementi endogeni caratterizzanti la produzione alberghiera, in parte già analizzati precedentemente, sono:

- l'output della produzione alberghiera se non viene erogato non può essere immagazzinato;
- l'immobile che caratterizza lo stabilimento produttivo (l'edificio alberghiero) e gli impianti che lo completano ai fini della produzione non possono essere modificati nel breve andare;
- lo stabilimento (l'albergo) non può essere "legato" che a una determinata località e, al suo interno, a una specifica posizione topografica;
- l'aspetto estetico e le dotazioni dell'albergo nelle diverse parti che lo compongono costituiscono un elemento di importanza strategica nel soddisfare le esigenze degli ospiti e conseguentemente nella sua capacità competitiva;
- per quanto riguarda le risorse umane, gli autori sottolineano che:
 - le capacità e le competenze del personale - risorse invisibili - non sono soggette a consumarsi con il loro impiego nel processo di produzione, bensì ad accrescersi via via (Albertini, 1990). Queste risorse hanno un'importanza strategica quando assicurano un vantaggio competitivo, ma la loro creazione e la loro accumulazione non è semplice e richiede tempi lunghi. Si aggiunge inoltre, proprio per le caratteristiche intrinseche della impresa turistico-alberghiera (lunghi orari di lavoro, basse retribuzioni, ecc.), il rischio di "perdere" proprio il personale chiave nell'organizzazione;
 - la "quantità" delle risorse umane non può essere aumentata o ridotta entro certi limiti;
 - la qualità e gli skills che caratterizzano le risorse umane non possono essere migliorati e ampliati se non con politiche del personale attraverso ricerche di nuove risorse e formazione e addestramento di quelle esistenti;
 - il personale di contatto, con il suo comportamento, può influire sulla qualità del servizio erogato, ma non ha capacità e potere di modificare significativamente nel breve termine il servizio erogato;
 - lo stile di ospitalità adottato dal management alberghiero e applicato dal personale di contatto, unitamente all'insieme delle facilities disponibili per gli ospiti, determinano il grado di personalizzazione del servizio.

E' evidente quindi come "le imprese alberghiere si caratterizzano per un livello elevato di costi fissi in relazione ai loro costi operativi complessivi; di conseguenza i loro risultati economici si manifestano come molto variabili a causa del combinarsi della

rigidità della produzione con la fondamentale instabilità delle condizioni della domanda" (Jones e Lockwood, 1989, 22).

5.2. Gli impianti di risalita

La conclusione del paragrafo precedente può tranquillamente essere riportata al caso degli impianti di risalita.

Gli impianti di risalita operano generalmente nelle zone di montagna, con funzione di "trasporto persone", prevalentemente a fini turistici, e in particolare per la pratica degli sport invernali sulla neve. Esistono però casi di impianti a fune che allargano la loro funzione collegando zone che altrimenti sarebbero isolate perché prive di collegamenti stradali sostitutivi.

Di fatto, gli impianti di risalita costituiscono uno degli elementi più importanti dell'offerta turistica delle destinazioni di montagna. **Il loro valore nel processo di consumo del turista del prodotto turistico globale si concretizza non in quanto "utilità in sé", quanto piuttosto nella capacità di "permettere" l'utilizzo di risorse e fattori di attrattiva** (le piste da sci, le passeggiate, ecc.) **altrimenti difficilmente raggiungibili e utilizzabili**. Il "limite" della funzione dell'impianto di risalita sta quindi nell'essere uno strumento che "permette il raggiungimento di un fine o uno scopo" e non nell'essere "il fine ultimo o scopo" dell'iniziativa o dell'azione intrapresa dal consumatore turista o residente.

Rispetto alla struttura ricettiva, la rigidità dell'impianto di risalita è ancora più evidente. Mentre la struttura ricettiva può rivolgersi a diversi mercati che trovano nella destinazione motivazioni diverse, **l'impianto è utilizzato per motivazioni ben circoscritte**. Qualora venissero a mancare queste motivazioni (il desiderio di sciare su determinate piste), l'impianto non potrà essere riconvertito o utilizzato per altri scopi. Le stesse condizioni meteorologiche rappresentano un fattore ingestibile e incontrollabile, che però influisce enormemente sull'utilizzo e redditività dell'impianto.

Inoltre, proprio per la loro funzione di trasporto pubblico, gli impianti sono soggetti a una normativa tecnica specifica al fine di garantire la sicurezza dei trasportati. Tale normativa, incide sui costi di avvio e di gestione, quindi sulla rigidità dell'offerta. Rispetto alle altre imprese di trasporto, per gli impianti di risalita il dimensionamento è maggiore e i coefficienti di sicurezza applicati sono particolarmente cautelativi: i controlli automatici sia elettrici che meccanici devono essere garantiti ed effettuati con una frequenza molto alta, la manutenzione straordinaria è soggetta ad un preciso programma predeterminato, devono essere fatti controlli periodici sullo stato delle strutture e dei macchinari, prima di iniziare il servizio è necessario procedere con verifiche, la vita stessa dell'impianto o di parti di esso è già determinata ed ha una scadenza precisa, oltre la quale l'impianto deve essere sostituito, il personale addetto al funzionamento degli impianti deve essere dotato di abilitazione, in caso di arresto dell'impianto, l'impianto stesso deve essere predisposto e possedere dispositivi aggiuntivi per il recupero dei viaggiatori in linea, pratica non facilmente risolvibile in breve tempo. Come la sicurezza, anche la garanzia della regolarità dell'esercizio incide in maniera indifferente sui costi di gestione degli impianti a fune. Di fatto gli impianti si devono dotare di motori supplementari nel caso di guasto di quelli principali, gruppi di alimentazione energetica alternativi, nonché di organico sufficiente per prevedere le turnazioni e le sostituzioni. A questi si aggiungono gli obblighi di carattere

amministrativo e gestionale previsti per le aziende di trasporto pubblico di persone in concessione, quali il controllo delle tariffe applicate, il rispetto dei calendari e degli orari prefissati, la disponibilità di servizi e ricoveri per il pubblico.

Ai costi di avviamento e gestione ordinaria e straordinaria degli impianti, che come si è visto hanno una vita limitata nel tempo (a differenza, per esempio, di una struttura ricettiva), gli impianti a fune devono aggiungere i costi di gestione delle piste da sci, cui il trasporto è funzionale. L'allestimento e la gestione delle piste pone problemi di investimento e rientrano nella normale gestione aziendale. E' però doveroso ricordare che, a parte la diversa pratica sportiva (sci da discesa piuttosto che carving, o snowboard, o racchette da neve, ecc.), le piste da sci hanno una specifica funzione d'uso che limita in modo ancora più evidente il range di possibili offerte che gli impianti possono mettere sul mercato. Non solo, ma l'innevamento è diventato un elemento di attrattiva fondamentale e imprescindibile per l'utilizzo degli impianti. Le recenti mutazioni meteorologiche e la diminuzione delle precipitazioni nevose hanno reso necessario l'adozione di sistemi di innevamento artificiale molto costosi e con impatto ambientale abbastanza discusso. Gli investimenti per tali impianti possono variare in base alla tecnologia utilizzata e alle condizioni ambientali, ma sono di solito nell'ordine del 25-35% del costo dell'impianto di risalita che alimenta la pista. I costi di gestione degli impianti di innevamento artificiale sono spesso a carico delle società che gestiscono gli impianti. Il beneficio però che ne consegue, - l'arrivo di turisti, che sciano, consumano cibi e bevande, pernottano in alberghi, fanno acquisti nei negozi, ecc. - non ha ricadute esclusivamente sulla società degli impianti di risalita, ma sull'intera destinazione e gli attori che ne fanno parte.

Negli ultimi anni gli impianti di innevamento artificiale si sono resi indispensabili per poter "salvare" stagioni che altrimenti avrebbero chiuso in passivo per l'intera destinazione. Se gli impianti di innevamento svolgono anche una funzione di "ammortizzatore sociale", la presenza di impianti di risalita in una destinazione è un fattore determinante non la competitività di una destinazione, ma la sua presenza e sopravvivenza sul mercato.

La presenza di una rete di impianti di risalita che sia sicura, confortevole ed efficiente, sicuramente aumenta la visibilità e accresce la percezione positiva che il consumatore ha della destinazione, sia in estate che in inverno, rafforzandone l'immagine sul mercato. Gli impianti di risalita rappresentano un motivo di richiamo verso la destinazione anche per quei turisti che poi, una volta sul posto, non ne faranno uso.

Oltre alle caratteristiche descritte precedentemente, gli impianti a fune hanno molte similarità con le imprese turistiche, come già descritto anche nel caso dell'impresa ricettiva. Gli impianti di risalita sono una **attività stagionale** (ma a differenza delle strutture ricettive localizzate in destinazioni alpine, hanno una prevalenza di utilizzazione nei mesi invernali), e il loro **utilizzo dipende molto dalle condizioni atmosferiche** (innevamento in inverno e mancanza di precipitazioni in estate); **l'output non può essere immagazzinato** (e neanche si prospettano forme di incentivazione all'acquisto utilizzate invece da altre imprese turistiche - esempio il last minute o altre iniziative derivanti da una politica di yield management); **l'offerta è rigida**, in quanto gli impianti non possono essere modificati nel breve termine; **l'offerta è legata ad una determinata località** (al massimo si può ampliare l'offerta attraverso collegamenti con altri comprensori oppure l'emissione di skipass validi in più impianti di risalita), **e ad una specifica posizione** (in questo caso l'altitudine diventa un elemento importante vista la progressiva riduzione del manto nevoso e dei ghiacciai); **l'efficienza**

tecnologica e la sicurezza degli impianti costituiscono un costoso elemento di importanza strategica nei confronti del cliente e della concorrenza; le risorse umane sono anche nel caso degli impianti di risalita elemento importante per la competitività delle imprese, sebbene in misura inferiore rispetto alle imprese ricettive.

E' possibile inoltre fare altre considerazioni. L'utilizzo dell'impianto di risalita dipende da molti fattori connessi alle motivazioni del consumatore (lo stesso sciatore, può decidere, nell'arco della settimana bianca, di utilizzare l'impianto solo per alcuni giorni e non per la durata intera del soggiorno), connessi alla destinazione (la destinazione è visibile sul mercato a tal punto da attirare turisti?), a elementi esterni alla destinazione o non controllabili (il clima, l'innevamento, l'accessibilità, ecc.), oltre che alla gestione diretta da parte dell'impresa.

Volendo approfondire ulteriormente, per quanto riguarda il consumatore, l'utilizzo dipende dalla motivazione di viaggio e, in un secondo momento anche dalla preparazione tecnica (ecco quindi l'esigenza di un range di piste adatte a più livelli di capacità sportiva). L'utilizzo dipende anche dalla percezione che il consumatore ha della destinazione (accessibilità, livelli di traffico, parcheggi, ecc.), e quindi dell'impianto (efficienza e sicurezza in primis, ma anche costo della prestazione). Molte di queste variabili non sono direttamente controllabili da parte dell'impresa che gestisce gli impianti. Anzi, paradossalmente, la capacità dell'impianto di risalita di attirare clienti dipende enormemente dalla capacità della destinazione di venderci sul mercato, e dalle relazioni che gli altri attori dell'offerta (dagli intermediari, agli enti del turismo, fino agli stessi albergatori) hanno prima instaurato con il potenziale consumatore. E' quindi ancora più evidente la necessità, per gli impianti di risalita, di gestire l'informazione e la relazione con il cliente in una logica di rete, oppure delegare tale relazione a soggetti terzi della destinazione.

Inoltre, la rigidità dell'offerta, i forti investimenti tecnologici, gli elevati costi fissi di gestione (tra cui il personale che deve essere qualificato) influiscono fortemente sul prezzo della prestazione (lo skipass), prezzo che spesso non copre tutti i costi di gestione, e male si concilia con la flessibilità di utilizzo e di tariffazione richiesta invece dal consumatore (ski pass ad ore, per esempio).

BIBLIOGRAFIA

Albertini, S. (1990) Modello "strategia - risorse - strategia" e forme di coordinamento a rete, in "Economia e politica industriale, n. 65, p. 160

Butler R. W. (1980) *The concept of a tourist area cycle evolution: implications for management of resources*, in Canadian Geographer, vol. 24.

Candela, G. (1996), Manuale di economia del turismo, Clueb, Bologna

Casarin, F. (1995) Il concetto di prodotto turistico: la prospettiva "overlapping" e il ruolo dell'immagine, in "Turistica", n. 3

Chase, R.B., *A tu per tu col pubblico cala l'efficienza*, in Harvard Espansione, Settembre 1979, pagg. 120-125

Costa P., Manente M. (2000) Economia del Turismo, Touring University Press, Milano

Eiglier P., Langeard E. (1987) *Servuction: le marketing des services*, McGraw Hill, Parigi

Howard, J. A., e Sheth, J. N., *The theory of Buyer Behaviour*, John Wiley, New York, 1969

Itami, H. (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Milano

Jones P., e Lockwood, A. (1989), *The management of hotel operations*, Cassell, London

Mathieson A., Wall, G. (1982) *Tourism: Economic, physical and social impacts*, Longman Scientific & Technical

McIntosh, R. W., (1986) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (5° edizione), John Wiley and Sons, New York

Metallo, G. (1984), *La produzione dei servizi alberghieri: aspetti della gestione finanziaria*, Cedam, Padova

Moutinho, L. "Vacation tourist decision process, Quarterly Review of Marketing, vol. 9, n. 3, 1984, pp. 8-17.

Normann, R. (1985) *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano

Normann R. (1985) *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri Milano

Pechlaner, H., Weiermair, K. (ed) (2000) *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Porter M.E. (1998) *On competition*, Harvard Business School Press, Boston

Porter M.E. (1980- 1998) *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and competitors*, Simon & Schister, USA

Thomas, R. E., *Strategy is different in service business*, in Harvard Business Review, Lug.-Ago. 1978

Rispoli M., Tamma M. (1995) Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Torino, Giappichelli

Rispoli M., Tamma M. (1996) Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, Cedam, Padova.

Rullani, E. (1988) Industriale e post-industriale. I problemi sommersi della terziarizzazione, in "Kybernetes", nn. 18 e 19

Vaccaro, G. (1982) "Gli aspetti quantitativi della produzione turistica", Quaderni dell'Aniest, n. 2

Witt, S. F., Moutinho, L. (1989), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, University Press, Cambridge

APPENDICE

SCHEDA 1: Specificità delle imprese turistiche rispetto ad altre tipologie di impresa (non solo manifatturiere)

- **varietà di tipologia di azienda** (organizzazione diversa, prodotti diversi, orientamento al profitto, situazione a volte di monopolio a volte di concorrenza)
- importanza della **localizzazione** e del **sistema locale di offerta** in cui si è inseriti
- **partecipazione al prodotto globale consumato** dal turista
- **rapporto con domanda nel luogo di produzione/erogazione**
- relazione e talora **dipendenza da risorse non riproducibili** oppure da elementi non di mercato o da vincoli dati
- **variabilità e varietà della domanda** (a fronte di rigidità dell'offerta)
- carattere di **experience good** e difficoltà nella valutazione e misurazione della **qualità**
- forte caratterizzazione di **piccole e medie imprese**
- **innovazione limitata**
- **rapporto stretto con le politiche**, anche non di settore, e **con la pubblica amministrazione**
- **non esclusività dell'uso turistico**: funzione per i residenti della località stessa o delle aree limitrofe
- **dipendenza nella produzione da fattori non definibili come turistici** (esigenze dei cittadini, ecc.) a causa della **non escludibilità - indivisibilità - promiscuità d'uso di alcuni servizi**

SCHEMA 2. Fattori di competitività delle imprese turistiche: elementi interni ed esterni

2.1. Elementi interni che condizionano la competitività (controllati direttamente dall'impresa)

- servizio *core* e servizi accessori, pianificazione della produzione e dei processi produttivi (micro processi produttivi)
- compresenza e simultaneità di erogazione e consumo: relazione tra produttore e consumatore, ruolo del personale di servizio
- rigidità dell'offerta rispetto alla domanda e impossibilità di immagazzinare il prodotto invenduto
- difficoltà di standardizzazione e di presidio della qualità
- rilievo delle risorse umane e la qualità della relazione con il cliente
- ruolo dell'informazione e della distribuzione
- immagine, reputazione e marchio dell'azienda
- forma di offerta (impresa singleunit, catena, ecc.)
- prezzo

2.2 Elementi esterni che condizionano la competitività (componenti fondamentali del prodotto non controllati dall'impresa)

- Tipologia di destinazione in cui è collocata l'impresa
 - Accessibilità della destinazione
 - Ciclo di vita della destinazione
 - Sviluppo socio-economico attuale e ruolo del turismo
- Ubicazione dell'impresa nella destinazione
- Rendita di posizione della località, tipologia e qualità delle risorse e dei servizi (arredi urbani, sicurezza e salute)
- Vicinanza ai bacini di utenza
- Relazioni con gli altri attori del sistema (servizi complementari, fornitori, regolatori pubblici)
- Prezzi della destinazione
- Domanda prevalente nella destinazione

SCHEMA 3. Influenza sulla competitività dei prodotti

Elemento	Rilevanza nel settore turistico	Rilevanza in altri settori	Note o Casi di imprese particolari
Fattori Interni			
Organizzazione/pianificazione della produzione/managerialità	Elevata ma attuazione solo parziale	Molto elevata	
Qualità del bene/servizio	Molto elevata	Molto elevata	
Qualità dei servizi periferici e complementari	Molto elevata	Elevata	
Prezzo	Elevata	Molto elevata	
Distribuzione (rete distributiva)	Mediamente elevata	Molto elevata	
Comunicazione e informazione (controllata dall'interno)	Elevata	Elevata	
Conoscenza e previsione della domanda	Elevata ma attuazione solo parziale	Elevata	
Relazioni con la domanda	Molto elevata	Mediamente elevata	
Forma di offerta	Elevata	Mediamente elevata	
Risorse umane	Molto elevata	Elevata	
Impianti e strutture	Elevata	Elevata	
Marchio	Scarsamente elevata	Elevata	Importante in alcune tipologie di impresa e forma di offerta (catene, vettori, t.o.)

Elemento	Rilevanza nel settore turistico	Rilevanza in altri settori	Note o Casi di imprese particolari
----------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------------

Fattori esterni			
Relazioni con gli altri attori del sistema (privati-pubblici)	Molto elevata	Mediamente elevata	
Località di ubicazione e sua notorietà (rendita di posizione)	Molto elevata	Scarsamente elevata	
Tipologia e qualità delle risorse artistiche/ambientali della località	Molto elevata	Scarsamente elevata	
Presenza in loco di risorse (umane, finanziarie, produttive)	Elevata	Elevata	
Ubicazione nella località	Molto elevata	Mediamente elevata	
Accessibilità/vicinanza ai bacini di utenza	Molto elevata	Elevata	
Servizi complementari	Molto elevata	Mediamente elevata	
<i>Immagine</i>	Molto elevata	–	
Prezzi dei beni/servizi complementari	Elevato	Mediamente elevata	
Tipologia della domanda attuale della destinazione	Elevata	–	

SCHEMA 4. Alcuni tipi selezionati di impresa turistica: rilevanza dei fattori di competitività

Tipologia di impresa	Elementi condizionanti la competitività	Rilevanza	Rilevanza negli altri settori	Posizione competitiva
Ricettiva "estrema 1" Forma di offerta singleunit monolocalizzata, (albergo singolo collocato in una località) media qualità	Esterni			Compete con le altre imprese nella località in cui è posto; si differenzia eventualmente per: <ul style="list-style-type: none"> • prezzo • ubicazione interna • forme distributive • servizi accessori
	Località in cui è ubicato e rendita di posizione	+++	+	
	Tipologia e qualità delle risorse della destinazione	+++	++	
	Domanda prevalente e caratteri	++	+	
	Accessibilità	++	+	
	Prezzi della destinazione	++	-	
	Informazione e comunicazione	++	++	
	Interni			
	Prezzo	++	+++	
	Rete distributiva	+	++	
	Risorse umane	+++	++	
	Strutture e impianti	++	++	
	Servizi accessori	++	+	
Qualità del servizio/prodotto <i>core</i>	++	++		
Marchio	+	++		

Tipologia di impresa	Elementi condizionanti la competitività	Rilevanza	Rilevanza negli altri settori	Posizione competitiva
Ricettiva "estrema 2" Forma di offerta catena plurilocalizzata	Esterni			Compete con altre catene a livello generale grazie a: <ul style="list-style-type: none"> • marchio • qualità a livello locale ogni unità compete con gli altri alberghi della destinazione per gli stessi elementi e inoltre per il prezzo
	Località in cui è ubicato e rendita di posizione	++	+	
	Tipologia e qualità delle risorse della destinazione	+++	++	
	Domanda prevalente e caratteri	++	+	
	Accessibilità	++	+	
	Prezzi della destinazione	++	-	
	Informazione e comunicazione	++	++	
	Interni			
	Prezzo	++	+++	
	Rete distributiva	+	++	
	Risorse umane	+++	++	
	Strutture e impianti	++	++	
	Servizi accessori	++	+	
Qualità del servizio/prodotto <i>core</i>	++	++		
Marchio	++	++		

Tipologia di impresa	Elementi condizionanti la competitività	Rilevanza	Rilevanza negli altri settori	Posizione competitiva
Parco a tema	Esterni			Compete con le altre attrazioni simili e con altre attrazioni diverse nel territorio grazie a: marchio qualità e specificità del servizio Attrae domanda sia specifica che già presente nell'area
	Località in cui è ubicato e rendita di posizione	+++	+	
	Tipologia e qualità delle risorse della destinazione	++	++	
	Domanda prevalente e caratteri	++	++	
	Accessibilità	++	+	
	Prezzi della destinazione	++	-	
	Informazione e comunicazione	++	++	
	Interni			
	Prezzo	++	+++	
	Rete distributiva	+	++	
	Risorse umane	++	++	
	Strutture e impianti	+++	++	
	Servizi accessori	+++	+	
	Qualità del servizio/prodotto <i>core</i>	+++	++	
Marchio	++	++		

Tipologia di impresa	Elementi condizionanti la competitività	Rilevanza	Rilevanza negli altri settori	Posizione competitiva
Impianti di risalita	Esterni			Compete con altre forme di utilizzo del tempo libero in montagna, nella stagione invernale Attrae domanda sia specifica sia già in luogo, comunque arrivata nella destinazione già con l'intenzione di sciare o di fare passeggiate in alta quota per le quali è necessario utilizzare gli impianti di risalita
	Località in cui è ubicato e rendita di posizione	+++	+	
	Tipologia e qualità delle risorse della destinazione	+++	++	
	Domanda prevalente e caratteri	+++	+	
	Accessibilità	+++	+	
	Prezzi della destinazione	++	-	
	Informazione e comunicazione	++	++	
	Servizi sulle piste non gestiti da impianti di risalita	++	-	
	Interni			
	Prezzo	+	+++	
	Rete distributiva	-	++	
	Risorse umane	+	++	
	Strutture e impianti	+++	++	
	Servizi accessori	++	+	
Qualità del servizio/prodotto <i>core</i> (sicurezza e velocità trasporto)	++	++		
Marchio	+	+		