

CAPITOLO QUARTO

DESTINATION MANAGEMENT: IL CASO DEL SISTEMA TURISTICO TERRITORIALE SALENTO

4.1 INTRODUZIONE

Sulla base delle precedenti considerazioni, quest'ultima parte della ricerca si propone di indagare l'attuale organizzazione turistica salentina al fine di verificare la presenza, all'interno di tale contesto, di un orientamento alla logica sistemica nella gestione della destinazione, appunto in termini di *Destination Management*.

Pertanto, una volta delineata l'area oggetto di studio, si cercherà di rispondere a tale quesito: il Salento costituisce una realtà turistica *sistemica* (destinazione)? Inoltre, nel medesimo contesto, quale ruolo assume il Sistema Turistico Territoriale – Salento?

Come più volte ribadito, l'aspetto sistemico si riferisce alla capacità della destinazione turistica di porsi *come sistema* in grado di offrire servizi tra loro integrati, coordinati e differenziati dall'appartenenza ad uno specifico territorio.

L'approccio seguito nell'ambito della ricerca poggia su un'impostazione che assume come sistemica l'*ottica d'indagine*: la realtà turistica oggetto di studio viene studiata *come sistema*, ovvero cercando di rintracciare legami, relazioni, interdipendenze tra le componenti che ne spieghino assetto e funzionamento¹.

¹ Altri Autori, metodologicamente, si sono avvicinati a differenti impostazioni: una prima impostazione pone come assunto di partenza che qualsivoglia realtà turistica (destinazione) che si sceglie di studiare è un sistema. Da questo punto di partenza, il problema di ricerca diviene quello di qualificare "il sistema", ovvero cercare di descrivere e interpretare gli elementi che lo compongono, i suoi confini, il suo funzionamento in termini di legami e tipo di legami tra le componenti, la forma di governo e i relativi soggetti e strumenti per farlo sviluppare in una direzione che ne mantenga e/o migliori il funzionamento e le performance. Una seconda impostazione non pone, invece, quale assunto iniziale la presenza di un sistema, ma conduce l'analisi per scoprire *se e quando* è possibile parlare di sistema, ovvero cercando di

In tale direzione, il primo passaggio compiuto è stato quello di analizzare il quadro normativo di riferimento che ha consentito, in prima analisi, di comprendere il contesto legislativo, nazionale e locale, in cui il sistema opera, al fine di verificare se il tipo di organizzazione esistente favorisca o, al contrario, ostacoli o rallenti l'evoluzione dell'offerta turistica locale in ottica sistemica.

Successivamente, è stata riportata una breve descrizione delle risorse che qualificano l'attrattività turistica della destinazione stessa, con specifico riferimento alle attrattive culturali, ambientali e alle produzioni tipiche.

Infine, è stato esaminato un altro aspetto importante ai fini dell'individuazione di una realtà sistemica, rappresentato dai risultati conseguiti, sia in termini di flussi turistici in entrata (arrivi, presenze e relative variazioni) sia in termini di offerta ricettiva, nell'area in esame.

In definitiva, la prima parte del lavoro ha consentito di porre a fuoco gli elementi essenziali che dovrebbero caratterizzare l'esistenza o la formazione di una realtà turistica sistemica (destinazione). In particolare, come vedremo nel prosieguo della trattazione, perché si possa parlare di realtà sistemiche, occorre che si verifichi l'esistenza:

- del *prodotto*, con una propria identità e posizionamento, percepiti dal mercato, in grado di generare concretamente flussi di domanda verso la destinazione;
- del *tessuto di attori pubblici e privati* in grado di valorizzare le risorse locali, di erogare servizi adeguati rispetto alle esigenze della domanda e di contribuire significativamente, attraverso le proprie strategie individuali e la collaborazione inter-imprenditoriale, alla competitività dell'intera area in cui operano.

Una volta individuata, secondo questo tipo di sviluppo concettuale, la realtà turistica salentina, la ricerca si è concentrata, principalmente, sullo studio

distinguere le realtà turistiche sistemiche dalle realtà turistiche che non presentano questa qualità. Da tale riconoscimento discendono poi le implicazioni per la gestione e la *governance*. Cfr. DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M., *Metodologia, op. cit.*, pp. 17-18.

di una recente iniziativa territoriale che, muovendo da una logica evidentemente sistemica, ha condotto alla progettazione del Sistema Turistico Territoriale - Salento.

Si tratta, in sintesi, di un'iniziativa di sviluppo turistico che si propone di tracciare un percorso di valorizzazione turistica della destinazione Salento al fine di favorire, attraverso l'identificazione di una strategia di sviluppo complessiva, processi di *metamanagement* della destinazione.

4.2 IL QUADRO NORMATIVO NAZIONALE DI RIFERIMENTO

Il quadro normativo nazionale in materia turistica si è evoluto notevolmente negli ultimi anni; in particolare, con l'entrata in vigore della Legge 29 marzo 2001, n. 135 "Riforma della legislazione nazionale del turismo" e, soprattutto, con la riforma del Titolo V della Costituzione che si è avuta con la Legge costituzionale 18 ottobre 2001.

Nello specifico, la Legge di Riforma del 2001 ha delineato un nuovo sistema di competenze fondato sulla collaborazione tra il livello istituzionale centrale e quello regionale di governo del territorio.

Successivamente, tuttavia, con l'introduzione del nuovo Titolo V della Costituzione del 19 ottobre 2001, il turismo è diventato materia di esclusiva competenza regionale attribuendo allo Stato le sole competenze di coordinamento e di rappresentanza nelle sedi internazionali².

In particolare, la Legge n.135/2001 ha consacrato i principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico, al fine di

² In effetti, nel corso del processo di applicazione della Legge 135/2001 si è inserita la riforma del Titolo V - Parte seconda - della Costituzione che ha ridefinito i rapporti Stato-Regione. In base a tale riforma (art.118), si attribuisce una potestà regolamentare generale alle Regioni, escludendo esplicitamente soltanto quelle materie in cui vi è una potestà legislativa esclusiva dello Stato e attribuisce al Comune la titolarità principale dell'esercizio delle funzioni amministrative. Da ciò deriva la possibilità per le Regioni di ridisciplinare completamente e autonomamente il settore turistico, senza incontrare vincoli nelle disposizioni della Legge n. 135 del 2001.

assicurare l'unitarietà del comparto, la tutela dei consumatori, delle imprese e delle professioni turistiche, nonché degli operatori e dei lavoratori del settore.

Dal punto di vista del *Destination Management*, il fulcro della Legge è l'art. 5, che introduce e qualifica i Sistemi Turistici Locali (STL) come segue: *«contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese singole o associate».*

In tale direzione, i Sistemi Turistici Locali prospettano un governo delle risorse turistiche incentrato su una logica sistemica ed una forte integrazione tra tutti i diversi attori, pubblici e privati, che concorrono, a vario titolo e con diverse responsabilità, a definire l'offerta turistica di un territorio.

In effetti, il secondo comma della stessa Legge Quadro prevede che *«gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati».*

Pertanto, la creazione di un partenariato pubblico – privato forte, autorevole e coeso che sia capace di definire forme e modi di una collaborazione tra i diversi stakeholder imprenditoriali e territoriali deve risultare centrale non soltanto nel processo di creazione dei sistemi turistici locali ma anche nei processi di funzionamento e di sviluppo del sistema. Tali processi devono, perciò, trovare concreta attuazione nell'ambito di una condivisione delle scelte di governo del territorio e di marketing turistico e territoriale che garantisca la concreta partecipazione degli attori locali al fine di attivare modelli di sviluppo fortemente condivisi dagli stakeholder territoriali.

Tuttavia, il Legislatore nazionale ha definito i principi generali dei Sistemi Turistici Locali rimandando alla competenza delle singole Regioni la

responsabilità della determinazione delle modalità di realizzazione degli stessi, secondo le forme organizzative ritenute più idonee per ognuna delle singole realtà regionali.

Secondo il terzo comma della Legge n.135/2001, infatti, *«nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione tra le politiche di governo del territorio e di sviluppo economico, le Regioni provvedono a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo».*

A tal fine il comma 4 dell'art. 5 assegna alle Regioni italiane un ruolo di coordinamento e di monitoraggio dello sviluppo locale in ottica sistemica nel prevedere che le stesse *«definiscono le modalità e la struttura del finanziamento dei progetti di sviluppo dei sistemi turistici locali, predisposti dai soggetti pubblici o privati, in forma singola o associata, che perseguono, in particolare, le seguenti finalità:*

- *sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche, anche in forma cooperativa, consortile e di affiliazione;*
- *attuare interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica e alla riqualificazione urbana e territoriale delle località ad alta intensità di insediamenti turistico – ricettivi;*
- *sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e di accoglienza ai turisti, di cui all'articolo 2, comma 4, lettera a);*
- *sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche, con priorità per gli adeguamenti dovuti a normative di sicurezza, per la classificazione e la standardizzazione dei servizi turistici, con particolare riferimento allo sviluppo di marchi di qualità, di certificazione ecologica e di qualità, e di club di prodotto, nonché alla tutela dell'immagine del prodotto turistico locale;*
- *promuovere il marketing telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero».*

La possibilità di disciplinare, con tempi e modalità differenziate, i processi di creazione, di governo e di gestione dei Sistemi Turistici Locali, coerentemente

con l'autonomia riconosciuta in materia turistica alle Regioni secondo quanto statuisce l'art. 117 della Costituzione, ha generato un panorama molto variegato e disomogeneo per quanto attiene alle norme, alle procedure, nonché alle concrete attuazioni dei Sistemi Turistici Locali.

4.2.1 L'ORGANIZZAZIONE TURISTICA REGIONALE

La disciplina dell'organizzazione turistica regionale ha subito, a partire dagli anni novanta, una costante e progressiva evoluzione, in particolare, con la nascita dei Sistemi Turistici Locali. Come precedentemente affermato, infatti, la Legge n.135/2001, nel definire un insieme di principi normativi di riferimento per lo sviluppo turistico locale, lascia alle singole regioni la possibilità di attuare processi di creazione dei sistemi turistici locali che possano rappresentare una risposta adeguata alle esigenze degli specifici territori mediante forme di coordinamento e di integrazione degli attori locali.

In tale contesto, la Regione Puglia, dapprima con la Legge regionale 11 febbraio 2002, n. 1, "Norme di prima applicazione dell'art. 5 della legge 29 marzo 201, n. 135, riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese" e, successivamente, con il Regolamento Regionale 9 marzo 2009, n. 4, ha recepito abbastanza integralmente i principi sanciti dalla Legge n.135/2001, definendo le modalità di costituzione e di riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali.

In particolare, al secondo comma del Regolamento regionale, si stabilisce che i «*Sistemi Turistici Locali, nell'ambito delle strategie complessive di sviluppo del settore e delle attività di programmazione e pianificazione di competenza della Regione, concorrono a promuovere e realizzare interventi destinati ad incrementare e diversificare l'offerta regionale e a valorizzare gli aspetti di attrattività del territorio, migliorandone la fruibilità e la qualità dei servizi erogati*».

Attraverso i Sistemi Turistici Locali, la Regione «*definisce e realizza programmi di interventi per il perseguimento di specifici obiettivi di rafforzamento dell'offerta turistica regionale, integrando le politiche settoriali con le complessive politiche di sviluppo, riguardanti in particolare la crescita e l'innovazione del sistema produttivo, la valorizzazione e la tutela del patrimonio culturale e naturale, il governo del territorio, lo sviluppo rurale e la promozione dei prodotti tipici, nonché favorendo la formazione e la qualificazione delle risorse umane e la piena fruizione delle risorse materiali ed immateriali disponibili*».

Nello specifico, la Regione Puglia distingue i Sistemi Turistici Locali in due diverse tipologie:

- i Sistemi Turistici Territoriali (STT), ovvero le forme associative tra i diversi stakeholders territoriali ed imprenditoriali costituite in ambiti territoriali omogenei e di dimensioni significative, al fine della valorizzazione a fini turistici delle risorse locali³;

- i Sistemi Turistici di Prodotto (STP), ovvero forme associative tra soggetti privati e pubblici destinate a rafforzare la competitività, l'innovazione, l'internazionalizzazione della rete e della filiera regionale dei servizi turistici, nonché a favorire la nascita e lo sviluppo delle imprese turistiche, creando nuova occupazione e qualificando le risorse umane operanti nel settore.

Complessivamente, si tratta di progetti di sviluppo turistico attraverso i quali Enti del territorio e soggetti privati decidono di lavorare assieme per raggiungere gli obiettivi indicati nella normativa, quali quelli di aggregazione, di qualità, di miglioramento delle infrastrutture, dei prodotti e dell'ospitalità, allo scopo di valorizzare e promuovere il territorio.

³ Con riferimento alla definizione della forma organizzativa e della forma giuridica che andranno ad assumere i STT, l'art. 9 del predetto Regolamento recita: “*La scelta della forma associativa dei STL è lasciata all'autonomia dei soggetti che lo costituiscono, nel rispetto delle forme previste dalla normativa vigente*” assicurando in tal modo elevata flessibilità nel processo di definizione degli stessi.

Il legislatore nella Regione Puglia ha, quindi, privilegiato la nascita e il sostegno di tali organismi, riconoscendo i Sistemi Turistici Locali quali organismi promossi da Enti locali o soggetti privati, singoli o associati, che hanno l'obiettivo di favorire l'integrazione armonica e compatibile tra le politiche del turismo, quelle di governo del territorio e quelle di sviluppo economico locale.

L'art. 9 del predetto Regolamento, inoltre, recitando “*La scelta della forma associativa dei STL è lasciata all'autonomia dei soggetti che lo costituiscono, nel rispetto delle forme previste dalla normativa vigente*” evidenzia la scelta della Regione Puglia di sposare una logica *bottom – up* in cui i singoli soggetti proponenti siano fortemente responsabilizzati nel costruire un partenariato pubblico – privato forte e coeso che sia in grado di esprimere una *governance* territoriale partecipata capace di guidare il processo di sviluppo dello specifico sistema territoriale.

In definitiva, dall'analisi del contesto legislativo, nazionale e locale, si può senz'altro desumere che è l'idea stessa di Sistema Turistico Locale che si fonda sulla valorizzazione della dimensione territoriale dell'offerta turistica e sulla necessità di attivare e consolidare forme di collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati finalizzate allo sviluppo della destinazione in chiave sistemica.

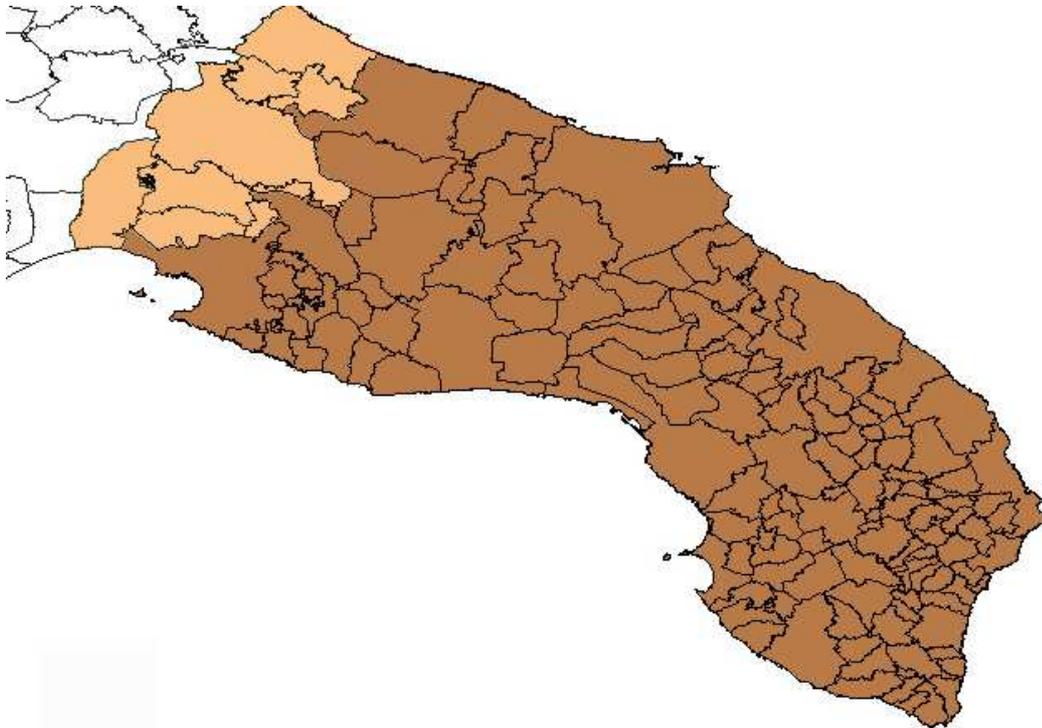
4.3 CONFIGURAZIONE TERRITORIALE E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI OFFERTA DELLA DESTINAZIONE SALENTO

L'area turistica oggetto di studio della presente della ricerca è rappresentata dal Salento, noto anche come penisola salentina, ovvero una sub-regione dell'Italia che si estende sulla parte meridionale della Puglia, tra il mar Ionio ad ovest e il mar Adriatico ad est.

Più precisamente, l'area comprende l'intera provincia di Lecce, gran parte della provincia di Brindisi (Brindisi, Carovigno, Cellino San Marco, Ceglie

Messapica, Erchie, Francavilla Fontana, Latiano, Mesagne, Oria, Ostuni, San Donaci, San Michele Salentino, San Pancrazio Salentino, San Pietro Vernotico, San Vito dei Normanni, Torchiarolo, Torre Santa Susanna, Villa Castelli) e parte di quella di Taranto (Avetrana, Carosino, Faggiano, Fragagnano, Grottaglie, Leporano, Lizzano, Manduria, Maruggio, Monteiasi, Monteparano, Pulsano, Roccaforzata, San Giorgio Ionico, San Marzano di San Giuseppe, Sava, Taranto, Torricella).

Fig. 4.1 - Limiti geografici e culturali della penisola salentina⁴



Fonte: Wikipedia

⁴ Dalla figura, si può osservare come la penisola salentina, da un punto di vista meramente geografico, è separata dal resto della Puglia da una linea ideale che dal punto più interno del Golfo di Taranto (nel territorio di Massafra) arriva fino all'Adriatico, in corrispondenza dei resti della città messapica di Egnazia (nel territorio di Fasano), ai confini con l'antica Peucezia. Tuttavia, intendendo il Salento come un'entità culturale, più che geografica, si è soliti spostare i confini leggermente più a sud, lungo la linea che da Taranto, attraverso Grottaglie, San Michele Salentino e Ceglie Messapica, giunge fino a Ostuni.

L'intero territorio salentino presenta una naturale e spontanea vocazione al turismo, legato in particolar modo all'esistenza di un patrimonio culturale – ambientale diffuso e diversificato, nonché alla fruizione di numerose risorse naturali ed ambientali, soprattutto balneari.

Tuttavia, nell'ambito della presente ricerca, l'analisi territoriale di riferimento si concentra esclusivamente sul complesso dei territori appartenenti alla Provincia di Lecce, mostrandone potenzialità e debolezze in termini di attrattività turistica⁵.

Per proseguire nell'analisi del sistema di offerta complessivo della destinazione Salento, si ritiene di seguito opportuno scomporre in quattro differenti macro-tipologie gli elementi costitutivi⁶:

- le *risorse specifiche*, che comprendono le risorse naturali, culturali, architettoniche, artificiali, enogastronomiche, ecc., che caratterizzano la destinazione;
- le *risorse "generiche"*, ovvero tutto ciò che riguarda le infrastrutture fisiche e/o tecnologiche, la qualità della vita, l'ospitalità della popolazione residente;
- i *servizi turistici "qualificati"* nel soddisfare le attese del cliente-turista;
- le *risorse immateriali*, tra cui, in particolare, l'immagine e la notorietà della destinazione⁷.

⁵ Come si avrà modo di vedere di seguito, con riferimento al caso analizzato, ovvero il Sistema Turistico Territoriale - Salento, l'area territoriale di riferimento è rappresentata attualmente dai territori amministrati da tutti i Comuni della Provincia di Lecce il cui raggruppamento, oltre a caratterizzarsi per vocazioni e specializzazioni turistiche simili, è espressione di un ambito territoriale turistico omogeneo, sia dal punto di vista strettamente storico-culturale sia dal punto geografico-territoriale; ciò, tuttavia, in considerazione dell'ipotetica annessione dei comuni salentini appartenenti alle province di Brindisi e Taranto.

⁶ CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale, in *Mercati e Competitività*, n. 1, 2007, p. 2 e ss.

⁷ Per la trattazione di tali risorse, si rimanda alla fine del presente Capitolo.

4.3.1 ANALISI DELL'ATTRATTIVITÀ TURISTICA DELL'AREA

Il primo elemento costitutivo del sistema delle destinazioni turistiche è rappresentato dal complesso delle risorse che qualificano l'attrattività turistica della destinazione stessa. Ci si riferisce, nello specifico, al complesso degli attrattori, di varia natura e tipologia, che svolgono un ruolo determinante nell'orientare il processo di scelta del turista – visitatore.

La rilevanza di tali fattori di attrattiva nella costruzione di un sistema di offerta di destinazione competitivo può essere declinata in funzione della concreta possibilità che tali fattori di attrattiva possano caratterizzarsi quali risorse specifiche “distintive”, in quanto in grado di rendere unica la destinazione.

Nel caso specifico dell'area oggetto di studio, le principali attrattività turistiche sono rappresentate da risorse di tipo naturalistico - ambientale, culturale, architettonico, archeologico, religioso ed enogastronomico.

Il Salento, infatti, posto subito alle spalle del Tavoliere di Puglia, è separato da questo attraverso i trulli che costituiscono un confine naturale fra queste due terre e che da Alberobello si diradano nelle campagne.

Lungo tutto il suo percorso, inoltre, la destinazione si presenta come un fitto susseguirsi di distese di sassi calcarei mischiati al rosso cupo della terra dei campi e di bianche case intervallate da vecchi palazzi in pietra leccese che si innalzano fra le case moderne, come segno indelebile della storia di questa terra.

Il litorale, inoltre, è caratterizzato dall'alternarsi continuo di arenili morbidi e bassi a una costa rocciosa sul mare limpido, alta e ripida sul versante adriatico, bassa e morbida su quello ionico.

Il mare rappresenta, senza dubbio, l'attrattiva turistica più conosciuta dell'area, soprattutto nei tratti da Otranto a Santa Cesarea Terme, fino a S. Maria di Leuca e, sull'altro versante, lungo il litoraneo gallipolino.

Nella parte interna del territorio, invece, si riuniscono immensi campi di ulivi secolari, intervallati a vigneti, dal quale si ottengono vini e olii pregiati che costituiscono importanti prodotti tipici del territorio. Il Salento, infatti, ha un enorme patrimonio enogastronomico, la cui tipicità è costituita dai prodotti della terra, come appunto olio e vino.

Numerose sono, anche, le chiese rupestri dipinte con motivi religiosi in epoca medioevale, le torri costiere di avvistamento erette fin dal XV secolo lungo le coste, i castelli e le masserie che svettano per il territorio, nei paesi e nelle città.

Lecce, in particolare, costituisce il centro più importante della storia salentina con il suo barocco, ricca di chiese e monumenti, di arte e cultura; tra le opere d'arte, si segnalano alcuni dei mirabili esempi barocchi presenti: la Piazza del Duomo, la Basilica di Santa Croce e il Palazzo dei Celestini, la chiese di San Giovanni Battista e di San Matteo e i maestosi resti dell'Anfiteatro e del Teatro, entrambi di epoca romana.

Di notevole interesse risulta anche l'artigianato salentino; sono tanti i mestieri tipicamente artigianali del territorio, che si conservano nel suo tessuto economico: dai cartapestai agli artigiani del ferro-battuto, della ceramica e della creta, dalla terracotta alla lavorazione della pietra leccese, del rame, del giunco, del vimini, dagli ebanisti ai tornitori e agli impagliatori di sedie.

Negli ultimi anni si è, inoltre, assistito alla nascita di nuovi attrattori turistici. In particolare, si è puntato sulla riconosciuta valenza turistica delle tradizioni folkloristiche locali, in primis la “pizzica”, con l'obiettivo di valorizzare il ruolo della cultura e delle tradizioni dei luoghi attraverso forme di offerta esperienziali fondate sulla capacità della destinazione Salento di suscitare emozioni uniche ed esaltare il costrutto dell'autenticità nella propria offerta di destinazione. In tale quadro di riferimento, un ruolo determinante assume l'evento “Notte della Taranta” a Melpignano; la rilevanza dell'evento è riconducibile non soltanto alla significativa capacità di attrarre flussi turistici ma,

soprattutto, al contributo che ha fornito alla destinazione in termini di notorietà internazionale e riconosciuta specificità della stessa in termini di tradizioni, cultura e, più in generale, autenticità dell'esperienza fruibile.

Il sistema di offerta di destinazione si compone, inoltre, delle cosiddette "risorse generiche" che, per quanto non strettamente connesse all'attrattività turistica dei territori, assumono una significativa rilevanza nel processo di emersione di una destinazione competitiva. Tali risorse, infatti, favoriscono un pieno e sostenibile processo di fruizione delle risorse specifiche di destinazioni in quanto definiscono, in massima parte, il grado di accessibilità fisica e informativa, la mobilità all'interno della destinazione, la capacità di rendere la destinazione accogliente ed ospitale.

Per quanto riguarda, in particolare, la dotazione infrastrutturale, come si può evincere dalla Tab. 4.1, nella Provincia di Lecce sono state rilevate nel 2008 diverse tipologie di infrastrutture economiche (rete stradale, porti, aeroporti, rete ferroviaria, reti bancarie e di servizi vari) e sociali (culturali e ricreative).

Tab. 4.1 - Indicatori di dotazione infrastrutturale per provincia (n.i. Italia=100) per categoria infrastrutturale. Anno 2008

REGIONE E PROVINCE	INFRASTRUTTURE ECONOMICHE					INFRASTRUTTURE SOCIALI	TOTALE INFRASTRUTTURE
	Rete stradale	Porti	Aeroporti	Rete ferroviaria	Reti bancarie e di servizi vari	Strutture culturali e ricreative	
Taranto	77,6	3.091,5	920,6	90,6	81,2	136,5	733,0
Brindisi	52,7	373,2	356,2	231,7	78,0	101,4	198,9
Lecce	63,1	63,5	323,6	53,6	90,0	106,0	116,6
Puglia	90,7	383,9	184,2	126,6	82,5	123,6	165,3

Fonte: Elaborazione su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne

In merito all'incidenza di ognuna, la Provincia di Lecce si connota per dati inferiori al regionale con riferimento a tutte le tipologie infrastrutturali, ad esclusione della rete bancaria e di servizi vari, per i quali detiene il peso maggiore nell'intera regione.

Decisamente interessante è, inoltre, la valutazione delle potenzialità non solo del territorio leccese, inteso come provincia, ma dell'intero ambito composto dalle Province di Lecce, Brindisi e Taranto. In questo caso, le potenzialità della suddetta zona sarebbero di gran lunga superiore, nella maggior parte dei casi, sia alla media italiana che a quella regionale.

Il processo di valorizzazione di tale componente della complessiva offerta di destinazione dipende dall'operato di un complesso di attori locali ed imprenditoriali del territorio ed extra-territoriali non necessariamente riconducibili al settore turistico.

Si configura, pertanto, un elemento di evidente criticità nella necessità di ricondurre a logiche sistemiche con una specifica finalizzazione di *Destination Management* le sensibilità e i concreti modi di operare di un composito insieme di stakeholder.

4.3.2 ANALISI DELL'OFFERTA RICETTIVA

La varietà dei servizi turistici di base (ricettività, servizi di ristorazione, di incoming) rappresenta un altro elemento determinante nel processo di emersione della destinazione. In particolare, ai fini del presente studio, si ritiene opportuno analizzare la congruità del modello di ricettività turistica della destinazione in esame.

Come illustrato nella tabella 4.2, nel 2008, la Provincia di Lecce rileva la presenza di 1.554 strutture ricettive, di cui 250 esercizi alberghieri e 1.304 esercizi extralberghieri, per un totale di 70.527 posti letto.

Di conseguenza, si può evidenziare come solo il 16,1% delle strutture è rappresentato da Alberghi, mentre l'83,9% dall'extralberghiero, di cui il 76,7% da bed & breakfast ed il restante 23,3% dalle strutture complementari (alloggi agrituristici e country house, camping e villaggi).

D'altra parte, i posti letto risultano essere 70.527 in totale, ripartiti nelle seguenti percentuali: 33,8% alberghieri e 66,2% extralberghieri (di cui il 15,1% B&B ed l'84,9% complementari).

Tab. 4.2 - Consistenza delle strutture ricettive della Provincia di Lecce - Serie storica 2003-2008

ANNI	Totale Alberghiero			Totale Extralberghiero			TOTALE GENERALE		
	Esercizi	Letti	Media p.l.	Esercizi	Letti	Media p.l.	Esercizi	Letti	Media p.l.
2003	175	15.384	87,9	327	32.448	99,2	502	47.832	95,3
2004	195	17.339	88,9	564	38.083	67,5	759	55.422	73,0
2005	199	18.148	91,2	692	37.489	54,2	891	55.637	62,4
2006	208	19.304	92,8	954	39.982	41,9	1.162	59.286	51,0
2007	220	21.179	96,3	1.065	41.380	38,9	1.285	62.559	48,7
2008	250	23.816	95,3	1.304	46.711	35,8	1.554	70.527	45,4
variaz.% 2008-2003	42,9%	54,8%	8,4%	298,8%	44,0%	-63,9%	209,6%	47,4%	-52,4%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Tab. 4.3 - Consistenza ricettività della Prov. di Lecce per es. Extralberghieri - Serie storica 2003-2008

ANNI	Totale B&B		Totale Complementari		TOTALE EXTRALBERGHIERO	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
2003	160	1.344	167	31.104	327	32.448
2004	367	3.466	197	34.617	564	38.083
2005	489	3.308	203	34.181	692	37.489
2006	728	4.950	226	35.032	954	39.982
2007	808	5.624	257	35.756	1.065	41.380
2008	1.000	7.052	304	39.659	1.304	46.711
variaz.% 2008-2003	525,0%	424,7%	82,0%	27,5%	298,8%	44,0%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

All'interno della provincia, inoltre, come rilevato nella Tab. 4.4, le strutture ricettive mostrano una concentrazione maggiore nei comuni di Lecce (13,64%), Nardò (8,43%), Gallipoli (6,69%), Otranto (6,44%), seguita da un livello medio

riscontrato nei comuni di Melendugno (4,38%), Ugento (4,25%), Porto Cesareo (3,41%), Galatina (2,90%); per i comuni rimanenti, la concentrazione registrata è inferiore al 2%.

Ponendo, invece, attenzione all'incidenza dei posti letto in ogni comune, in alcuni casi non si riscontra un allineamento della stessa con la numerosità registrata per le aziende ricettive. Infatti, il posizionamento dei comuni si delinea nel seguente modo: Otranto (14,82%), Ugento (12,74%), Gallipoli (14,15%), Lecce (11,04%), Melendugno (7,04%), Nardò (5,10%), Salve (4,68%), Santa Cesarea Terme (3,82%), Porto Cesareo (3,62%).

Tab. 4.4 - Consistenza delle strutture ricettive della Provincia di Lecce per Comuni – Anno 2008

COMUNI	Totale Alberghiero		Esercizi complementari		Bed & Breakfast		Totale Extralberghiero		Totale Strutture ricettive	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
Acquarica del Capo	-	-	-	-	1	8	1	8	1	8
Alessano	1	24	6	57	7	61	13	118	14	142
Alezio	-	-	5	158	6	46	11	204	11	204
Alliste	3	190	-	-	28	163	28	163	31	353
Andrano	1	20	5	39	3	19	8	58	9	78
Aradeo	-	-	-	-	8	55	8	55	8	55
Arnesano	1	18	-	-	6	50	6	50	7	68
Bagnolo del Salento	1	22	-	-	2	14	2	14	3	36
Botrugno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calimera	-	-	1	13	5	35	6	48	6	48
Campi Salentina	-	-	-	-	1	6	1	6	1	6
Cannole	1	316	-	-	3	24	3	24	4	340
Caprarica di Lecce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carmiano	-	-	1	9	5	41	6	50	6	50
Carpignano Salentino	2	84	2	128	1	4	3	132	5	216
Casarano	1	97	4	93	21	112	25	205	26	302
Castri di Lecce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castrignano de' Greci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castrignano del Capo	10	760	8	347	11	99	19	446	29	1.206
Castro	10	502	1	12	8	79	9	91	19	593
Cavallino	-	-	1	15	10	75	11	90	11	90
Collepasso	-	-	-	-	3	20	3	20	3	20
Copertino	1	24	-	-	12	75	12	75	13	99

Cap. IV - Destination management: il caso del Sistema Turistico Territoriale Salento

Corigliano d'Otranto	1	20	3	80	5	28	8	108	9	128
Corsano	-	-	-	-	3	21	3	21	3	21
Cursi	-	-	1	12	9	54	10	66	10	66
Cutrofiano	2	52	1	8	13	94	14	102	16	154
Diso	1	10	1	88	4	23	5	111	6	121
Gagliano del Capo	2	236	3	1.021	3	28	6	1.049	8	1.285
Galatina	3	125	2	19	40	271	42	290	45	415
Galatone	-	-	4	170	12	82	16	252	16	252
Gallipoli	21	1.558	25	7.963	58	460	83	8.423	104	9.981
Giuggianello	-	-	-	-	4	29	4	29	4	29
Giurdignano	3	232	3	47	3	18	6	65	9	297
Guagnano	-	-	-	-	1	10	1	10	1	10
Lecce	13	1.836	22	4.895	177	1.057	199	5.952	212	7.788
Lequile	-	-	3	58	8	59	11	117	11	117
Leverano	-	-	2	18	10	62	12	80	12	80
Lizzanello	-	-	1	500	2	16	3	516	3	516
Maglie	1	72	1	17	18	118	19	135	20	207
Martano	-	-	6	152	14	101	20	253	20	253
Martignano	-	-	-	-	2	15	2	15	2	15
Matino	1	25	4	30	9	66	13	96	14	121
Melendugno	19	2.414	22	2.310	27	241	49	2.551	68	4.965
Melissano	-	-	1	6	3	21	4	27	4	27
Melpignano	-	-	-	-	8	61	8	61	8	61
Miggiano	-	-	-	-	1	10	1	10	1	10
Minervino di Lecce	3	725	3	30	3	26	6	56	9	781
Monteroni di Lecce	1	19	1	100	9	68	10	168	11	187
Montesano Salentino	1	11	-	-	-	-	-	-	1	11
Morciano di Leuca	8	434	6	264	7	57	13	321	21	755
Muro Leccese	1	45	3	64	8	50	11	114	12	159
Nardò	8	1.347	8	1.430	115	819	123	2.249	131	3.596
Neviano	-	-	1	10	4	36	5	46	5	46
Nociglia	-	-	-	-	2	16	2	16	2	16
Novoli	-	-	-	-	9	69	9	69	9	69
Ortelle	-	-	6	90	9	64	15	154	15	154
Otranto	30	3.594	53	6.704	17	152	70	6.856	100	10.450
Palmariggi	-	-	-	-	3	26	3	26	3	26
Parabita	1	12	-	-	18	129	18	129	19	141
Patù	4	185	2	37	3	13	5	50	9	235
Poggiardo	1	68	-	-	7	52	7	52	8	120
Porto Cesareo	25	1.367	4	1.000	24	184	28	1.184	53	2.551

Cap. IV - Destination management: il caso del Sistema Turistico Territoriale Salento

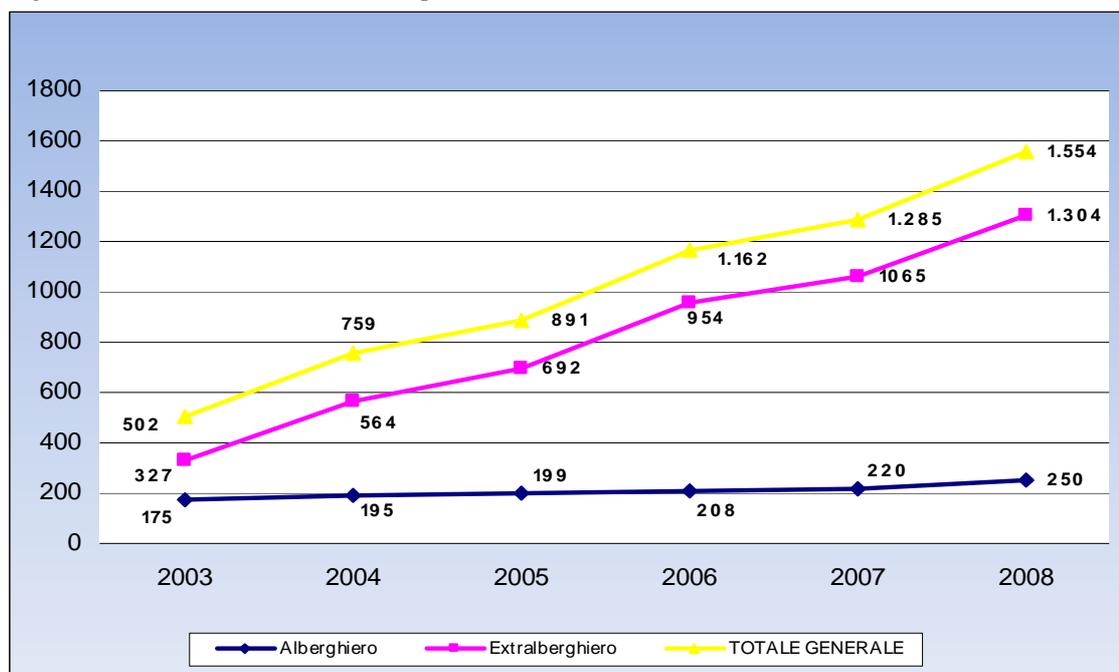
Presicce	2	44	1	15	5	36	6	51	8	95
Racale	1	15	1	50	2	16	3	66	4	81
Ruffano	1	15	1	8	4	24	5	32	6	47
Salice Salentino	-	-	-	-	2	20	2	20	2	20
Salve	10	544	10	2.735	3	23	13	2.758	23	3.302
San Cassiano	-	-	1	9	1	10	2	19	2	19
San Cesario di Lecce	-	-	-	-	5	30	5	30	5	30
San Donato di Lecce	-	-	1	53	3	22	4	75	4	75
San Pietro in Lama	-	-	1	8	1	10	2	18	2	18
Sanarica	-	-	1	10	5	37	6	47	6	47
Sannicola	3	83	1	9	10	77	11	86	14	169
Santa Cesarea Terme	10	958	15	1.717	3	20	18	1.737	28	2.695
Scorrano	-	-	1	10	3	12	4	22	4	22
Seclì	-	-	1	20	1	10	2	30	2	30
Sogliano Cavour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soletto	-	-	-	-	21	119	21	119	21	119
Specchia	2	124	1	25	6	45	7	70	9	194
Spongano	1	22	1	13	1	10	2	23	3	45
Squinzano	-	-	-	-	2	16	2	16	2	16
Sternatia	1	22	-	-	6	54	6	54	7	76
Supersano	1	41	2	29	1	6	3	35	4	76
Surano	-	-	-	-	2	14	2	14	2	14
Surbo	-	-	-	-	5	27	5	27	5	27
Taurisano	-	-	-	-	3	11	3	11	3	11
Taviano	3	100	5	1.374	11	90	16	1.464	19	1.564
Tiggiano	-	-	-	-	2	20	2	20	2	20
Trepuzzi	1	220	-	-	5	42	5	42	6	262
Tricase	5	130	4	407	12	92	16	499	21	629
Tuglie	2	100	-	-	2	18	2	18	4	118
Ugento	22	4.609	19	4.187	25	188	44	4.375	66	8.984
Uggiano la Chiesa	2	101	4	159	12	92	16	251	18	352
Veglie	-	-	3	27	3	24	6	51	6	51
Vernole	1	244	4	800	15	103	19	903	20	1.147
Zollino	-	-	-	-	5	42	5	42	5	42
TOTALE GENERALE	250	23.816	304	39.659	1.000	7.052	1.304	46.711	1.554	70.527

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Peraltro, dalla tabella 4.2, è possibile trarre importanti elementi informativi sull'evoluzione della capacità ricettiva della provincia di Lecce che ha visto, a partire dal 2003, una crescita costante del numero degli esercizi ricettivi (+209,6% nel 2008), con una conseguente, anche se meno consistente, crescita del numero dei posti letto (nel 2008, +47,4% rispetto al 2003).

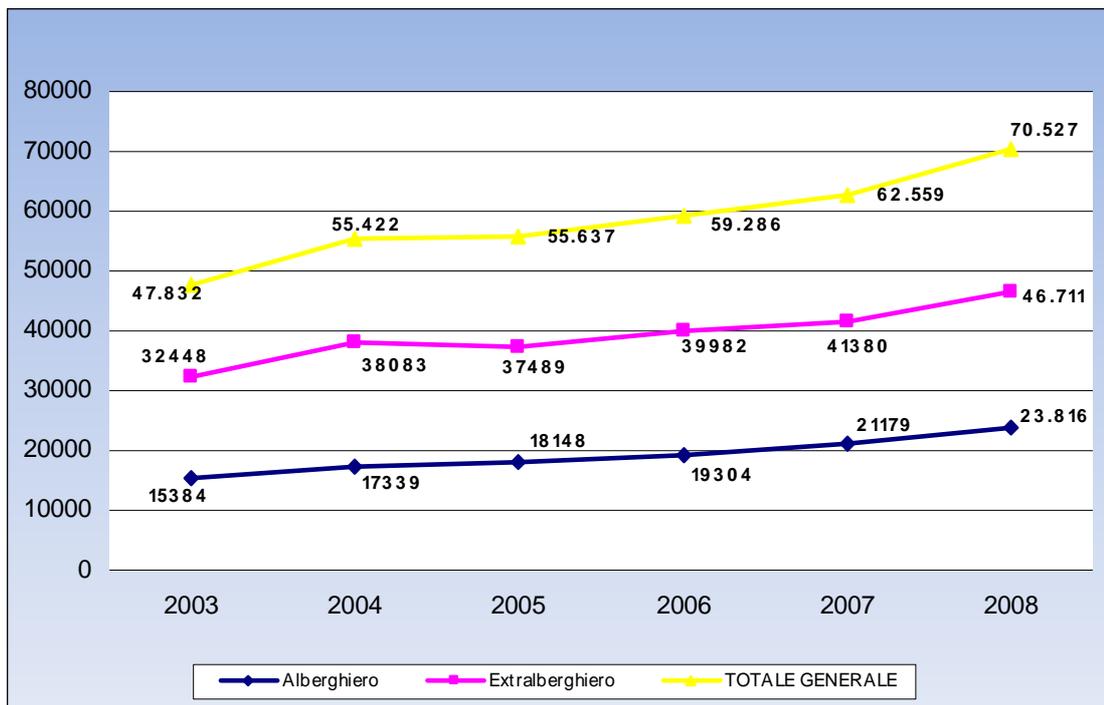
È interessante notare, inoltre, come la crescita abbia riguardato, in particolare, le strutture extralberghiere (+298,8%), con un dato significativo che riguarda i B&B (+525,0%).

Fig. 4.2 - Trend esercizi ricettivi nella provincia di Lecce – Anni 2003-2008



Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Fig. 4.3 - Trend posti letto nella provincia di Lecce – Anni 2003-2008



Fonte: elaborazione su dati ISTAT

L'analisi del sistema di offerta della destinazione Salento non può prescindere dall'osservazione del quadro di riferimento dei servizi di informazione turistica presenti a livello territoriale.

Tali soggetti, pur erogando servizi di natura differente, contribuiscono, a vari livelli, in misura determinante al potenziamento del livello di accoglienza turistica del territorio salentino.

In tal senso, può dirsi che il sistema di accoglienza turistica del territorio Salento sia costituito dalle seguenti categorie di soggetti:

- APT (Agenzie di Promozione Turistica);
- IAT (Informazione Accoglienza Turistica);
- Pro Loco;
- Info-point turistici
- Centri provinciali per il turismo culturale;

- Centri di cooperazione turistica;
- Associazioni, cooperative e consorzi.

In definitiva, sebbene la breve analisi condotta abbia rilevato una significativa crescita dell'offerta turistica ricettiva della provincia di Lecce, sia in termini di numero di strutture che di posti letto, tuttavia, emerge ancora una profonda frammentarietà e parcellizzazione della stessa che denota, tra l'altro, spesso standard qualitativi piuttosto modesti, adatti ad un'attività prevalentemente stagionale.

4.3.3 ANALISI DELLA DOMANDA TURISTICA

L'evoluzione della domanda, attraverso l'analisi dei dati sulle presenze e sugli arrivi dei turisti italiani e stranieri nella provincia di Lecce, consente di comporre il quadro di riferimento del comparto.

Dalle rilevazioni emerge che, nel 2009:

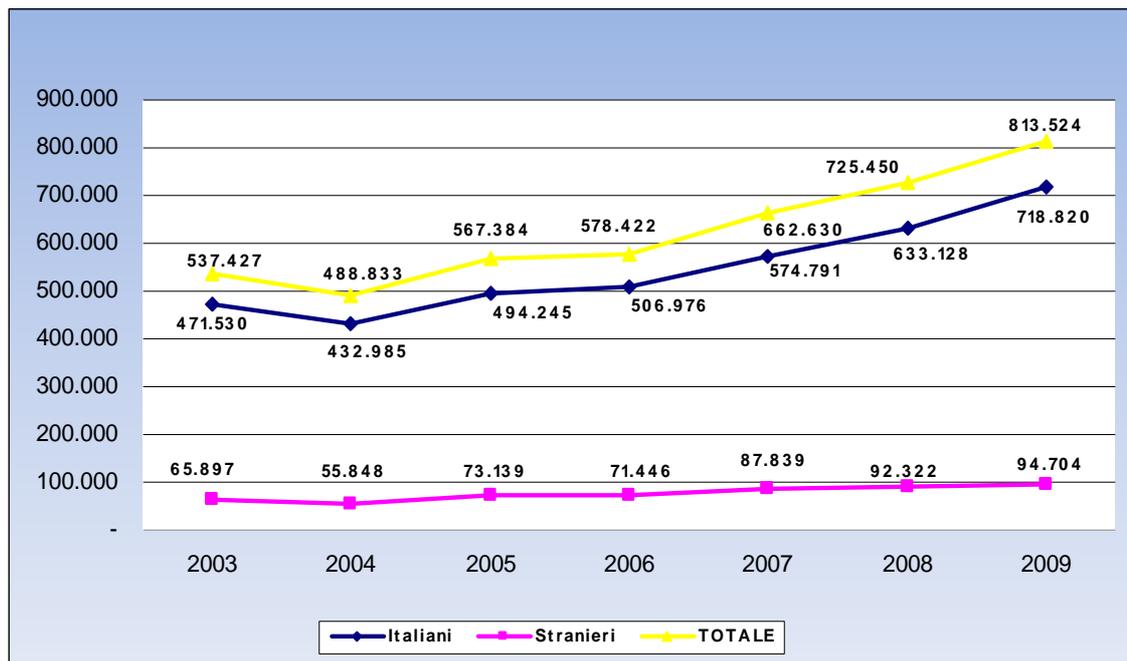
- sono stati registrati 813.524 arrivi e 4.180.888 presenze, con una permanenza media pari a 5,1;
- per quanto riguarda gli arrivi, gli italiani (718.820) hanno registrato un incremento del 13,5% rispetto al 2008, mentre gli stranieri (94.704) rivelano un aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente;
- con riferimento alle presenze, invece, il dato del 2009 evidenzia flussi in crescita per gli italiani (+10,1%) e in diminuzione per gli stranieri (-1,5%) rispetto al 2008.

Tab. 4.5 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce - Serie storica 2003-2009

ANNI	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE		
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	PM
2003	471.530	2.895.234	65.897	339.748	537.427	3.234.982	6,0
2004	432.985	2.514.690	55.848	277.487	488.833	2.792.177	5,7
2005	494.245	2.767.138	73.139	319.108	567.384	3.086.246	5,4
2006	506.976	2.776.860	71.446	336.053	578.422	3.112.913	5,4
2007	574.791	3.231.650	87.839	377.819	662.630	3.609.469	5,4
2008	633.128	3.418.912	92.322	424.219	725.450	3.843.131	5,3
2009	718.820	3.763.108	94.704	417.780	813.524	4.180.888	5,1
variaz. 2009-2003	52,4%	30,0%	43,7%	23,0%	51,4%	29,2%	-4,6%

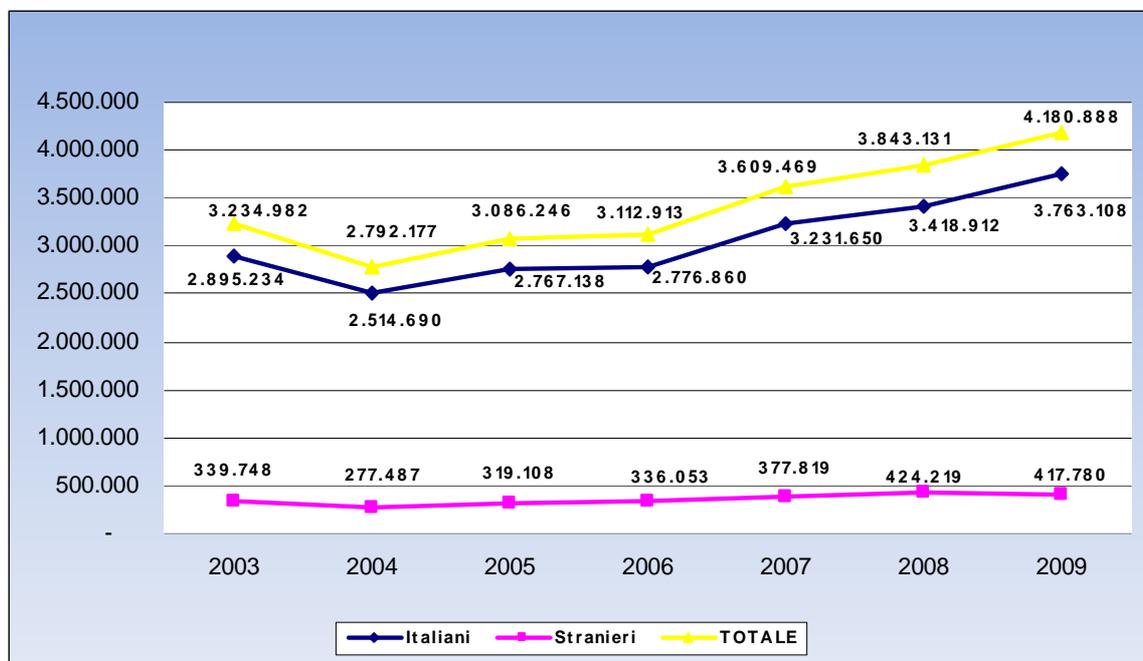
Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Fig. 4.4 - Trend arrivi nella provincia di Lecce – Anni 2003-2009



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT; Osservatorio turistico – Regione Puglia

Fig. 4.5 - Trend presenze nella provincia di Lecce – Anni 2003-2009



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT; Osservatorio turistico – Regione Puglia

Complessivamente si può osservare come, negli ultimi anni, il turismo nella Provincia di Lecce è cresciuto a ritmi sostenuti: dal 2003 ad oggi, gli arrivi turistici complessivi sono aumentati del 51,4% (da 537.427 a 813.524), mentre le presenze hanno fatto registrare un incremento pari al 29,2% (da 3.234.982 a 4.180.888).

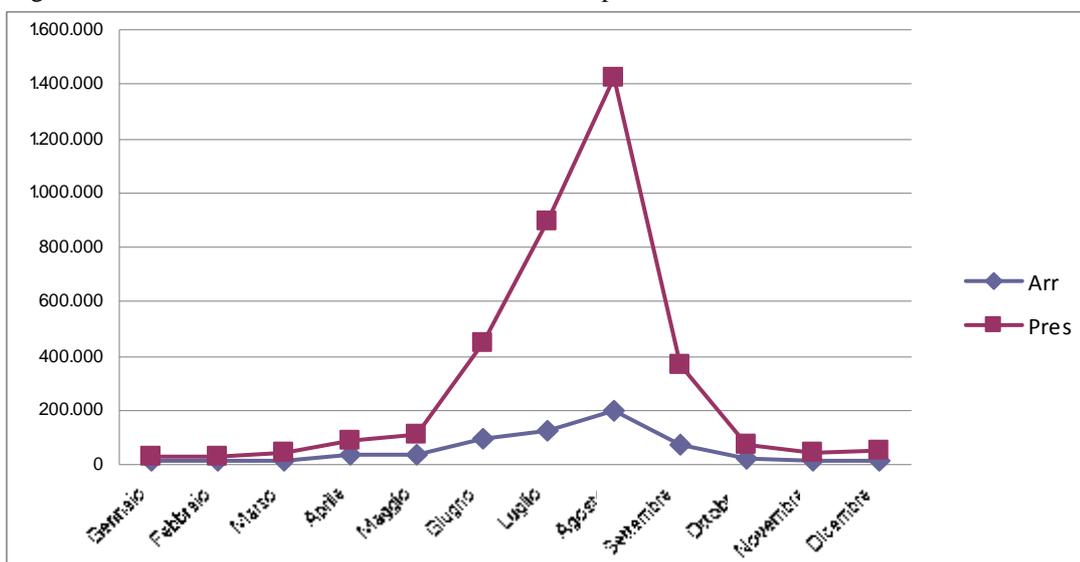
La domanda turistica, tuttavia, presenta ancora un'elevata stagionalità, come si può evincere dalla seguente tabella (Tab. 4.6), concentrandosi, pertanto, principalmente nei periodi estivi.

Tab. 4.6 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce per mensilità – Anno 2007

MESI	ITALIANI				STRANIERI				TOTALE			
	Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze	
Gennaio	10.245	1,8%	26.719	0,8%	1.335	1,5%	3.372	0,9%	11.580	1,7%	30.091	0,8%
Febbraio	10.049	1,7%	25.556	0,8%	1.312	1,5%	4.008	1,1%	11.361	1,7%	29.564	0,8%
Marzo	14.228	2,5%	35.530	1,1%	1.929	2,2%	5.515	1,5%	16.157	2,4%	41.045	1,1%
Aprile	30.628	5,3%	75.113	2,3%	5.569	6,3%	14.628	3,9%	36.197	5,5%	89.741	2,5%
Maggio	26.584	4,6%	78.644	2,4%	10.290	11,7%	34.631	9,2%	36.874	5,6%	113.275	3,1%
Giugno	80.997	14,1%	388.201	12,0%	12.783	14,6%	62.780	16,6%	93.780	14,2%	450.981	12,5%
Luglio	114.556	19,9%	822.863	25,5%	13.491	15,4%	76.103	20,1%	128.047	19,3%	898.966	24,9%
Agosto	186.200	32,4%	1.354.662	41,9%	14.232	16,2%	71.672	19,0%	200.432	30,2%	1.426.334	39,5%
Settembre	55.689	9,7%	302.822	9,4%	14.588	16,6%	63.204	16,7%	70.277	10,6%	366.026	10,1%
Ottobre	16.848	2,9%	49.846	1,5%	6.823	7,8%	23.501	6,2%	23.671	3,6%	73.347	2,0%
Novembre	12.799	2,2%	29.907	0,9%	3.477	4,0%	11.660	3,1%	16.276	2,5%	41.567	1,2%
Dicembre	15.968	2,8%	41.787	1,3%	2.010	2,3%	6.745	1,8%	17.978	2,7%	48.532	1,3%
TOTALI	574.791	100,0%	3.231.650	100,0%	87.839	100,0%	377.819	100,0%	662.630	100,0%	3.609.469	100,0%

Fonte: elaborazione su dati Apt lecce 2007

Fig. 4.6 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce per mensilità – Anno 2007



Fonte: elaborazione su dati APT Lecce 2007

In definitiva, dall'analisi operata, risulta evidente come, nel complesso, la destinazione turistica Salento abbia raggiunto risultati recenti certamente soddisfacenti per quanto appaia netta la percezione che ci siano ancora elevate

potenzialità ad oggi non completamente espresse e che, pertanto, evidenziano l'esigenza di investire ulteriormente nella definizione di processi di governo della destinazione.

4.4 IL CASO DEL STT-SALENTO

Considerato il quadro più sopra delineato, sembra possibile cogliere alcune importanti implicazioni in tema di *Destination Management*.

In primo luogo, sembra evidente come la destinazione turistica Salento goda di un forte appeal sui mercati di riferimento a dimostrazione di un significativo processo di miglioramento del complessivo sistema ospitante; tuttavia, la stessa richiede di essere ulteriormente rafforzata attraverso politiche di gestione sistemica e condivisa.

In secondo luogo, l'eterogeneità e la numerosità di risorse, stakeholder e interessi coinvolti, determinano rilevanti conseguenze in termini di necessità di *coordinamento e cooperazione*, nell'intento di perseguire obiettivi comuni e vantaggi a livello collettivo di area.

Risulta, pertanto, necessario, nel contesto attuale, garantire una unità d'azione ed un coordinamento, sia all'interno della filiera turistico-ricettiva che con le altre filiere, con cui sviluppare azioni sinergiche, consentendo, tra le altre cose, lo sviluppo di un'immagine coordinata e condivisa dell'intero territorio e dei suoi prodotti.

Tale orientamento è presente, peraltro, nelle attuali programmazioni territoriali regionali che, per l'appunto, riflettono un disegno di valorizzazione turistica del territorio basato sull'ampliamento, qualificazione, diversificazione e promozione di un'offerta turistica integrata, funzionale all'incremento e alla stagionalizzazione della domanda, in direzione dell'obiettivo strategico

dichiarato di favorire il passaggio da un'economia del turismo ad un'economia turistica integrata attraverso la definizione dei Sistemi Turistici Locali.

In tale direzione e in conformità agli orientamenti strategici regionali, un possibile modello di organizzazione delle attività turistiche dell'area geografica oggetto di esame, è ravvisabile nella progettazione del Sistema Turistico Territoriale – Salento.

Tale sistema (d'ora in poi STT - Salento) raggruppa, attualmente, al suo interno i territori amministrati da tutti i Comuni della Provincia di Lecce; tuttavia, l'obiettivo strategico di lungo termine è favorire l'emersione di una destinazione "Salento" che coinvolga oltre ai Comuni della Provincia di Lecce, anche i Comuni salentini appartenenti alla provincia di Brindisi ed i Comuni salentini appartenenti alla provincia di Taranto.

I soggetti che hanno promosso e costituito il STT – Salento⁸ hanno sottoscritto un protocollo d'intesa per la costituzione di una "Rete pubblico-privata per lo sviluppo turistico integrato del territorio", in cui sanciscono il comune intento di sviluppare, valorizzare e qualificare il turismo in una logica integrata, sinergica e trasversale fra diversi settori economici e produttivi, al fine di:

- valorizzare e diversificare l'offerta turistica;
- destagionalizzare le presenze turistiche;
- valorizzare il patrimonio culturale, artistico e paesaggistico dell'intera area territoriale;
- migliorare la qualità e l'organizzazione delle strutture e dei servizi di informazione ed accoglienza dei flussi turistici;

⁸ I soggetti promotori del STT – Salento sono i seguenti: Comune di Castrignano del Capo; Comune di Galatina; Comune di Gallipoli; Comune di Lecce; Comune di Maglie; Comune di Squinzano; Comune di Tricase; Provincia di Lecce; Università del Salento.

Sono, inoltre, soggetti costituenti: 80 Comuni della Provincia di Lecce, Provincia di Lecce; Università del Salento; Camera di Commercio, Industria ed Artigianato – Lecce; Azienda di Promozione Turistica – Lecce;

A tale iniziativa, infine, hanno aderito i seguenti soggetti: Confindustria Lecce; Confesercenti Lecce; Confcommercio Lecce; Confartigianato Lecce; UNPLI – Unione Nazionale Pro Loco Italiane – Lecce.

- consolidare e promuovere sul mercato locale, nazionale ed estero, l'immagine unitaria e complessiva del sistema turistico e di ciascuna delle sue parti;
- implementare, nel rispetto dei ruoli e competenze, la cooperazione tra enti locali, gli operatori turistici ed economici.

La forma associativa individuata per il STT – Salento consiste in un Accordo di Collaborazione che consente, peraltro, l'emersione di un organo di governo con le seguenti caratteristiche:

- *stabile*, al fine di assicurare la continuità dell'azione di governo nel tempo;
- *leggero*, con riferimento alla capacità di operare in maniera rapida ed efficace;
- *misto*, in relazione alla previsione di una struttura di tipo pubblico – privata;
- *composito*, con riferimento all'articolazione in differenti livelli decisionali;
- *imprenditoriale-manageriale*, in relazione al modello direzionale di conduzione ed amministrazione del sistema.

Il suddetto Accordo prevede un assetto organizzativo composto da:

- un Ente coordinatore, con funzioni di coordinamento dell'Assemblea Generale e di controllo dell'operato del Soggetto Attuatore;
- l'Assemblea Generale, organo decisionale di indirizzo politico-amministrativo, costituito da un rappresentante di ogni soggetto aderente all'Accordo e titolare della funzione programmatica e di indirizzo generale dell'attività oggetto dello stesso;
- il Comitato esecutivo, impegnato a formulare le proposte di deliberazione per l'Assemblea Generale, ad indirizzare e controllare l'attività del Soggetto Attuatore, ad approvare i progetti operativi definendone anche i finanziamenti;
- il Soggetto Attuatore che, nell'attuare le decisioni assunte dal Comitato Esecutivo, ha funzione di: gestire le risorse finanziarie; organizzare le

impostazioni dei singoli progetti, definendone ruoli, compiti, risorse e tempi di realizzazione; redigere i progetti effettuando anche attività di controllo sugli stessi; svolgere attività di rendicontazione.

Più in dettaglio, è possibile circoscrivere le azioni del STT – Salento ad alcune aree progettuali:

- ✓ *formulazione delle visioni di sviluppo*: consiste nella definizione di un orientamento strategico di fondo della destinazione, attraverso l'individuazione dei segmenti di clientela a cui rivolgersi, dei mercati in cui proporsi, dell'identità della destinazione, in sintesi la sua visione di sviluppo;
- ✓ *costruzione del sistema di prodotto*: riguarda gli interventi a livello di sistema di prodotto per sviluppare le condizioni per la qualità, l'accessibilità, la fruizione e la competitività della destinazione;
- ✓ *sviluppo del patrimonio intangibile*: un fattore determinante per comprendere lo sviluppo di un determinato contesto, con ciò volendo fare riferimento ai processi di sviluppo, trasferimento ed accumulo di conoscenza⁹;
- ✓ *promozione e comunicazione turistica*: un'attività rivolta a costruire, sviluppare e mantenere un'identità competitiva della destinazione Salento¹⁰;
- ✓ *cooperazione territoriale*: un'azione attraverso la quale il STT – Salento si propone di avviare forme di cooperazione interregionale, internazionale e transfrontaliera al fine di avviare azioni sinergiche per lo scambio di buone pratiche e per lo sviluppo di prodotti turistici posizionabili sul mercato globale.

⁹ In questo senso, la valutazione della dotazione di capitale umano e la definizione delle modalità di sviluppo delle competenze risultano fondamentali per conservare o per costruire la qualità e la competitività di una destinazione

¹⁰ Il STT si pone, in maniera trasversale, l'obiettivo di valorizzare sinergie ed interrelazioni, tra operatori e gestori delle attrattive culturali ed ambientali, al fine di promuovere aggregazioni di filiera e/o la nascita di nuovi processi aziendali nell'ambito di reti, sistemi e distretti di tipo ambientale e/o culturale, quali forme di diversificazione dell'economia locale

Alla luce degli elementi analizzati, emerge in maniera chiara come la progettazione del STT – Salento nasca con la consapevolezza che il successo degli operatori del settore turistico si giochi anche a livello di destinazione e di azioni di *metamanagement*. Non è, infatti, indifferente la presenza di una precisa visione di sviluppo, di un'efficace comunicazione esterna, di una ben studiata politica di investimenti. In sintesi, è auspicabile che a livello di destinazione si realizzi una vera e propria strategia di sviluppo del territorio, costruita a partire dalle esigenze del cliente e con la necessaria collaborazione e coinvolgimento dei soggetti interessati.

4.5 IL SISTEMA DELLE RISORSE IMMATERIALI NELLA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE SALENTO

Come accennato in precedenza, il sistema di offerta di una destinazione turistica si compone anche di specifiche “risorse immateriali” che rivestono un ruolo particolarmente significativo nel processo competitivo di una destinazione¹¹.

In un contesto come quello attuale, che si caratterizza per una continua evoluzione della competizione tra destinazioni a livello globale, il perseguimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti non dipende, quindi, esclusivamente dai volumi o dalle connotazioni dei singoli prodotti (per certi versi, facilmente imitabili nelle caratteristiche tangibili), ma esso, al contrario, risulta essere sempre più condizionato dalla presenza e dall'autenticità delle risorse immateriali¹².

¹¹ Per approfondimenti, si rimanda a CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche, *op. cit.*

¹² In letteratura, l'attenzione al tema delle risorse immateriali nella determinazione del vantaggio competitivo è cresciuta con l'affermarsi della liberalizzazione degli scambi internazionali e della economia della conoscenza. Tra i primi contributi si rammentano: ITAMI H., *Mobilizing invisible assets*, 1987, trad. it. *Le risorse immateriali*, Torino, Isedi, 1988, p. 36. Di recente, inoltre, la diversità delle risorse e il ruolo espletato nell'acquisizione di un differenziale competitivo è sostenuto, per certi versi e tra gli altri, da Coda, il quale afferma che il contenuto cognitivo delle risorse immateriali (unitamente a

Per quanto riguarda, nello specifico, le risorse immateriali di una destinazione turistica, si possono distinguere le seguenti dimensioni¹³:

- *cultura del territorio*, intendendo con essa l'insieme dei valori che caratterizzano i comportamenti sia degli attori della destinazione, che degli individui che popolano il territorio su cui insiste;
- *competenze specifiche*, ovvero le abilità degli attori e degli stakeholder nell'utilizzare le risorse disponibili per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo;
- *capacità relazionali*, con cui si intendono le specifiche attitudini nell'attivare e governare meccanismi relazionali tra i singoli attori della destinazione, qualificabili per via delle relazioni di collaborazione attivate sia all'interno del sistema che con attori extra-territoriali;
- *patrimonio di marca*, determinato dall'acquisizione di notorietà, reputazione ed immagine in grado di generare fiducia e fedeltà nelle relazioni con gli interlocutori.

In una prospettiva di gestione della destinazione turistica, le risorse che, a giudizio del presente studio, possono portare allo sviluppo e valorizzazione della destinazione sono proprio quelle immateriali – quali, per l'appunto, la notorietà, l'immagine, le competenze e le professionalità dei differenti attori

quello delle risorse di altra specie) rappresenta l'elemento costitutivo ed evolutivo del patrimonio allargato di risorse organizzate dell'impresa. Esso è all'origine, ma è anche il frutto, del funzionamento del sistema aziendale, rappresentando l'insieme dinamico delle capacità potenziali a disposizione dell'impresa per realizzare la sua funzione distintiva, dall'utilizzo del quale discendono le condizioni che definiscono l'identità, i livelli di economicità e i percorsi evolutivi aziendali. Cfr. CODA V., *I fattori produttivi immateriali nell'economia dell'impresa*, in AA.VV., Atti del Convegno AIDEA su *Le immobilizzazioni immateriali*, Lecce, 23 giugno 1999, Cacucci, Bari, 2000, pp. 13-24. Si rimanda, inoltre, a: POTITO L., *I beni immateriali nelle determinazioni di impresa*, in AA.VV., Atti del Convegno AIDEA su *Le immobilizzazioni immateriali*, op. cit., p. 25 e ss.; POZZA L., *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999; LIBERATORE G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Cedam, Padova, 1996; BUTTIGNON F., *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Sinergie*, n. 30, 1993; BRUGGER G., *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1989.

¹³ A tal riguardo, si veda: CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., *Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale*, op. cit.; ROSATO P., IAZZI A., *Il sistema delle risorse immateriali nei processi competitivi delle destinazioni turistiche. Il caso Salento*, in Atti del Convegno AIDEA su *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Ancona, 24-25 settembre 2009, p. 11 e ss.

imprenditoriali e istituzionali, il grado di fiducia nelle relazioni e dalla propensione alla collaborazione istituzionale ed interaziendale che caratterizzano i differenti attori della destinazione – senza le quali appare difficile pensare a qualsivoglia processo di crescita del territorio¹⁴.

Come nella competizione tra imprese, anche la crescita e lo sviluppo di una destinazione turistica è da ascrivere, spesso, alle capacità di governo degli attori chiave nel mobilitare le risorse immateriali fortemente radicate – competenze, relazioni, fiducia – e di guidare il processo di valorizzazione e sviluppo della destinazione turistica.

La tesi sostenuta nella ricerca, pertanto, è che le risorse immateriali, così come in precedenza individuate, insieme alla capacità di attivare meccanismi relazionali e di *governance* unitaria, possono generare un circolo virtuoso in grado di far sviluppare l'immagine, la notorietà e la reputazione di una destinazione, determinandone, di conseguenza, il successo.

Nel caso del nostro oggetto di analisi e con riferimento, in particolare, all'immagine della destinazione Salento, si può senz'altro evidenziare come la stessa non abbia ancora raggiunto una visibilità consolidata a tal punto da renderla conosciuta e apprezzata su tutto il territorio nazionale, così come in ambito internazionale; peraltro, essa non risulta essere adeguatamente organizzata sul piano della comunicazione e del marketing delle proprie iniziative in maniera unitaria.

Il Salento si pone certamente sul mercato come territorio capace di generare un esteso sistema di offerta turistica in grado di incrociare molti segmenti di domanda, seppure in questo momento occupi nella mente della maggior parte dei fruitori la posizione di “località balneare”.

In tale contesto, si inserisce il piano di comunicazione programmato nell'ambito delle attività di promozione e comunicazione turistica del STT-

¹⁴ SAINAGHI R., *La gestione sovraordinata dei distretti turistici*, op. cit., in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, op. cit.

Salento che si pone, quindi, come obiettivo generale quello di incrementare le azioni di promozione cercando di far conoscere il territorio e i suoi punti di forza, nell'intento di giungere a "vendere" non un prodotto, ma esperienze autentiche in un territorio con una forte identità.

In tal senso, il STT-Salento ha previsto le seguenti azioni:

➤ ***Sviluppare e consolidare il "brand" Salento.***

L'obiettivo operativo è quello di valorizzare l'identità, le tradizioni e le peculiarità del territorio attraverso l'utilizzo degli strumenti di comunicazione più idonei: l'approccio non si limita alla comunicazione di un prodotto, ma aspira a comunicare un'identità, una marca.

In particolare, sono distinguibili i seguenti obiettivi:

- favorire la consapevolezza dell'efficacia della funzione di comunicazione e marketing, al fine di affermare l'immagine del Salento;
- porre la massima attenzione nei confronti della soddisfazione del turista anche attraverso la scelta degli strumenti di comunicazione utilizzati;
- sviluppare collaborazioni e partnership, sensibilizzare gli operatori culturali del territorio verso la partecipazione alla costruzione comune di un progetto;
- consolidare l'immagine della destinazione e dei prodotti offerti, sviluppando una marca-territorio che sia in grado di giocare sulle emozioni, sugli atteggiamenti ed opinioni, modificando anche il comportamento del turista.

Più precisamente, nell'ambito di tale attività, il STT-Salento ha individuato i seguenti step:

- ✓ *analisi dell'immagine "Salento" (reale e percepita):* definire i concetti su cui costruire il "brand", l'immagine che esprimerà, i caratteri identificativi del territorio;
- ✓ *concertazione locale per l'armonizzazione dei segni grafici e delle modalità di promozione coordinata:* definire il segno grafico distintivo della "marca"

e il sistema di immagine grafica coordinata adeguato e funzionale alla lettura e comprensione del sistema dell'offerta integrata generata e generabile;

- ✓ *definizione e sviluppo di una strategia condivisa*: stabilire il posizionamento generale e il posizionamento dei vari segmenti di prodotto rispetto ai mercati obiettivi.

➤ ***Promuovere la destinazione “Salento”.***

L'obiettivo è quello di promuovere, in maniera mirata, l'offerta turistica e il territorio coordinando gli enti locali, gli operatori dell'accoglienza e l'informazione turistica, potenziare la commercializzazione dell'offerta e dei prodotti turistici, rafforzando il suo posizionamento nel mercato, allo scopo di garantire un flusso turistico che serva a sostenere la redditività dell'intero settore turistico.

A tal fine, il STT - Salento prevede:

- ✓ *un Calendario Unico Eventi*: consiste nell' individuare e selezionare attività dirette alla realizzazione e promozione di iniziative turistiche di rilevanza locale, allo scopo di contribuire alla realizzazione di manifestazioni, eventi, occasioni turistiche di particolare, da promuovere attraverso la creazione di un calendario;
- ✓ *advertising*: l'azione prevede la realizzazione di campagne di comunicazione e attività di direct e trade marketing per la promozione dei prodotti e del sistema di offerta turistica dell'area Salento consentendo di rafforzare la destagionalizzazione e il riequilibrio delle presenze sul territorio regionale, con effetti positivi sugli indicatori economici e occupazionali nonché l'apertura a segmenti di mercato/target specifici e di nicchia;
- ✓ *cataloghi tour operator, editoria (guide e riviste turistiche) tradizionale e digitale*: realizzazione e diffusione di materiale promo-pubblicitario informativo tenendo al coordinamento generale dell'immagine e della

comunicazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie (internet, GPS, fonia mobile, ecc.);

- ✓ *product placement/film commission/ grandi eventi organizzati arte-ambiente-sport*: la linea d'intervento punta sulla valorizzazione e promozione del Salento sul versante del rafforzamento della spendibilità delle location e delle iniziative di valorizzazione e fruizione di eventi legati esclusivamente ai beni culturali e naturali e siti valorizzati e finalizzati a rafforzare il trinomio turismo-cultura-ambiente sui mercati nazionali ed internazionali;
- ✓ *fiere turistiche, educational*: saranno realizzate iniziative sia a livello nazionale che internazionale al fine della penetrazione e consolidamento del Prodotto Turistico Salento sui diversi mercati obiettivo, anche con azioni integrate di co-marketing con altri settori produttivi peculiari del territorio (tessile, moda, calzaturiero ecc.);
- ✓ *servizi di informazione in loco al turista*: potenziare e rendere efficace l'informazione a disposizione del turista per far sì che sia egli stesso a scegliere cosa fare, come arrivare ecc. cioè costruire il suo prodotto su misura.
 - ***Valorizzazione di sinergie e di interrelazioni: promuovere, supportare e coordinare aggregazioni di filiera (STP) in segmenti turistici consolidati ed emergenti.***

Tale obiettivo operativo s'inserisce in un contesto istituzionale che presenta nuove possibilità di intervento per gli stakeholder della filiera in materia di competenze istituzionali nei rapporti con enti ed istituzioni di rilievo nazionale, con l'UE e con altri Paesi esteri e tiene conto della valenza strategica che assumono gli STT nel campo della promozione degli scambi economici, delle opportunità di collaborazione e della competitività dell'economia locale in ambito internazionale.

Il piano, dunque, prevede:

- ✓ *azioni di lobbying interna ed esterna*: la lobby viene realizzata sia rispetto ad attori esterni – tour operator, cral, sedi Enit internazionali, stakeholder ecc. - sia sul versante interno rispetto alla filiera di riferimento. La lobby esterna riguarda tutti gli interlocutori che individuati di volta in volta a seconda del livello del potere decisionale rispetto al tema prescelto. La lobby interna agisce per spostare l'attenzione dei membri verso aspetti politico-strategici di carattere ampio rispetto alle azioni puntuali e mirate condotte dai costituenti ed aderenti al Sistema Turistico;
- ✓ *attività di sensibilizzazione e animazione territoriale*: consiste nel progettare in maniera condivisa e partecipata un percorso di sviluppo sostenibile del territorio.
- ✓ *armonizzazione delle strategie di prodotto*: gli asset di prodotto dovranno fare dell'integrazione ed armonizzazione la vera via innovativa della destinazione sul piano del partenariato, delle risorse, del rapporto pubblico privato;
- ✓ *azioni di Co-marketing pubblico-privato*: rafforzare il rapporto tra operatori della ricettività, organizzatori della complessiva offerta e sistemi istituzionali pubblici per consentire alla domanda di fruire il territorio;
- ✓ *azioni di accompagnamento e supporto tecnico*: prevedere attività di analisi e studio del sistema turistico a supporto della programmazione del settore;
- ✓ *creazione e sviluppo di rapporti istituzionali facilitatori della promo-commercializzazione turistica, della competitività e dell'internazionalizzazione*: potenziare la collaborazione con i principali enti regionali e nazionali preposti alla promozione economica (es. Unioncamere, Invitalia, Enit, Sistemi fieristici ecc.) al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento e garantire una più ampia partecipazione del Sistema Turistico alle iniziative di promo-commercializzazione nel comune interesse della proiezione nazionale ed internazionale del territorio.

Da quanto fin qui esposto, emerge chiaramente il ruolo che, nella costruzione della notorietà e dell'immagine della destinazione, può svolgere il *metamanagement* (in questo caso, appunto il STT-Salento), in grado non solo di mediare nella scelta, ed implementazione, dei percorsi di sviluppo dei singoli attori e dell'intera rete, ma anche di indirizzare le politiche di sviluppo dell'intero territorio.

L'analisi condotta, senza dubbio, ha fatto emergere le difficoltà di implementazione di un processo di *Destination Management*, soprattutto per il fatto che all'interno della località si sviluppano forme di competizione tra gli attori difficilmente comprimibili all'interno di decisioni concertate.

Tuttavia, come rilevato nel caso del STT-Salento oggetto di analisi, una precisa articolazione dei compiti, associata all'unità di intenti e alla condivisione delle finalità, possono senz'altro consentire risultati positivi sul mercato, anche in presenza di alcune debolezze strutturali.