ATTRATTIVITA' E COMPETITIVITA' DELLE DESTINAZIONI: FATTORI DI SUCCESSO E SFIDE PER IL SISTEMA OSPITALE DELLE AREE PROTETTE LUCANE

Livio Chiarullo, Delio Colangelo, Marcella De Filippo[113]

Abstract

Basilicata protected areas cover about a quarter of the Lucania's region, despite what the nature tourism flows are still marginal compared to handling regional customers, yet it appears as a promising sector for the regional tourism economy. In the analysis presented to us we aim to measure the competitiveness of Basilicata Parks, with particular reference to the state of this hospitable system, through an integrated analysis model for the study paraallelo the micro and macro environment and analysis tools such as: the Balanced Scorecard methodology Fuzzy and BCG matrix.

1. Introduzione: la sfida competitiva delle imprese turistiche all'interno del sistema destinazione.

Il turista acquistando una vacanza, acquista un paniere di prodotti specifici (l'albergo, il trasporto, la ristorazione, ecc), ma consuma anche un prodotto globale più ampio: l'intera destinazione. Nel turismo, quindi, la competitività riguarda sia i prodotti globali ovvero le località/destinazioni sia le imprese che operano al loro interno. Imprese e territori devono perciò evolvere in parallelo, essendo ciascuno risorsa critica e indispensabile per la competitività dell'altro.

L'ecosistema di business che agisce in una destinazione si configura, per altro, come un'entità fortemente concorrenziale (Bieger 1998; Manente e Cerato 1999; Porter 1980, Varra 2012), dal momento che le imprese sono chiamate a confrontarsi con competitor interni e esterni al territoio; con chi offre prodotti simili, sostitutivi e complementari; infine con la domanda.

Secondo la letteratura, per competitività si intende la capacità delle imprese di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori e guadagnandone le preferenze, agendo peraltro in un'ottica di gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo. Porter la inquadra come: "taking offensive or defensive actions to create a defendable position in a industry, to cope succesfully with the competitive forces and therby yield a superior return on investiment for the firm" (Porter, 1980, p. 34).

[113] Fondazione Eni Enrico Mattei.

Per analizzare la competitività è, perciò, necessario tenere conto di una serie di fattori, che sono sia interni alle imprese e alle unità produttive sia esterni ad esse e riguardano l'ambiente competitivo in cui si pongono.

L'analisi del micro-ambiente, ovvero del sistema interno alle aziende, permette di identificare e monitorare i punti di forza e di debolezza. La comprensione dei fattori chiave caratterizzanti l'impresa è, infatti, fondamentale per determinarne il successo.

L'esame del macro-ambiente consente, d'altro canto, un orientamento delle imprese verso una pianificazione strategica che permetta di sfruttare al meglio le opportunità che il territorio in cui opera offre e di conoscere l'"area di bisogni in cui l'impresa può svolgere attività con profitto"(Kotler, Bowen e Makens, 2010).

Nell'ambito dell'analisi della componente imprenditoriale, indispensabile per determinare la competitività di una destinazione, il settore dell'ospitalità riveste un ruolo prioritario, è questo uno dei comparti verso i quali si indirizzano le voci più consistenti della spesa turistica e rappresenta uno dei fattori che concorre a definire il posizionamento e l'immagine della destinazione.

1.1 Un'analisi di contesto: le dinamiche dei flussi in Basilicata e le potenzialità inespresse del turismo natura.

L'andamento dei flussi indica un crescente e diffuso appeal della Basilicata sui mercati turistici, con una crescita nel 2015 del 17% rispetto al 2014 negli arrivi e pari al 10% per le presenze[114] e un aumento esponenziale dei visitatori della città di Matera, Capitale Europea della Cultura 2019 e Sito Unesco, il cui ruolo trainante nello sviluppo turistico regionale è sempre più marcato (pesa per il 15% in termini di arrivi e per il 32% in presenze sul totale regionale). Performance di rilievo sono state messe in mostra anche dalle aree costiere, legate al turismo balneare. Nel Metapontino (sulla costa jonica), in particolare, le presenze hanno superato per la prima volta il milione e 200 mila unità, con un incremento del 4% nei pernottamenti, il più elevato degli ultimi anni. A fronte di sviluppi così positivi si registra una tendenziale stazionarietà turistica dell'entroterra. Quest'area, nella quale si collocano i quattro parchi lucani, ha al momento un ruolo secondario nelle dinamiche turistiche regionali e necessita di una strategia di ricollocazione sul mercato. Il tema della valorizzazione delle risorse natura in regione rappresenta, infatti, un nodo fondamentale non solo per il peso che esse hanno sulla geografia del territorio (coprono il 25% del territorio regionale) e perchè capaci di attivare processi di sviluppo che abbraccino contemporaneamente economia e rispetto per l'ambiente, ma anche per le dinamiche positive che a livello generale

[114] In numeri assoluti si registra un aumento di circa 205 mila presenze, che hanno portato l'ammontare complessivo dei pernottamenti a superare i 2,3 milioni. Ancora più marcato è stato l'incremento degli arrivi che hanno sfiorato le 675 mila unità, massimo storico.

caratterizzano il settore e di cui la regione potrebbe beneficiare per aumentare il proprio appeal.

Un'analisi sullo status quo del sistema turistico dei parchi lucani evidenzia i punti di forza e le debolezze delle single destinazioni. Il Parco del Pollino è una delle prime aree protette costituite in Italia, ha una forte vocazione naturalistica e una buona offerta di attività turistiche, certificate dalla Carta Europea del Turismo Sostenibile di Europarc115. La domanda si distingue per una motivazione turistica prioritariamente legata alla fruizione delle risorse naturalistiche (57%) e sportive (16%) e solo marginalmente interessata alle altre risorse116. Sebbene abbia un brand riconoscibile e una buona visibilità sulle guide e sul web, questa destinazione negli ultimi anni ha assistito a una diminuzione dei flussi turistici associata a una fase di stagnazione socio-economica nella quale il turismo è stato considerato solo marginalmente come risorsa e opportunità per il territorio. Il Parco Nazionale dell'Appennino Lucano-Val d'Agri-Lagonegrese è, al contrario, tra le aree protette di più recente istituzione (2007) e, come tale, sconta ancora una limitata notorietà. Questa condizione deriva sia dall'inesistenza di un brand univoco e distintivo che da un potenziale turistico ancora inespresso; la mancanza di collegamenti e di segnaletica nonchè un'offerta ricreativa molto limitata rappresentano dei limiti concreti al suo sviluppo. I dati incoraggianti relativi all'aumento dei posti letto sono temperati da un andamento dei flussi altalenante, legato per lo più alle necessità dell'industria petrolifera (Chiarullo et al., 2013). L'occasione offerta dal conferimento della Carta Europea del Turismo Sostenibile (vedi nota 3) costituisce una concreta possibilità di qualificazione turistica per il territorio e di maggiore riconoscibilità e attrattività dei suoi valori. Se si eccettuano i flussi business, al momento, prevale la domanda natura (39% della clientela) e quella indirizzata verso le risorse eno-gastronomiche (22%) (vedi nota 4). Un interesse meno spiccato si riscontra per il patrimonio culturale, sportivo e di scoperta del territorio.

Il Parco Regionale Archeologico Storico Naturale delle Chiese Rupestri del Materano ha negli ultimi anni registrato un trend di crescita importante che va associato soprattutto alla visibilità acquisita negli anni dalla città di Matera. Da questo punto di

---

[115] La Carta Europea del Turismo Sostenibile è una certificazione che permette una migliore gestione delle aree protette per lo sviluppo del turismo sostenibile. L'elemento centrale della Carta è la collaborazione tra le parti interessate a sviluppare un piano d'azione per lo sviluppo turistico, la tutela del patrimonio naturale e culturale e il continuo miglioramento della gestione del turismo nell'area protetta a favore dell'ambiente, della popolazione locale, delle imprese e dei visitatori (FONTE:www.federparchi.it).

[116] I dati quantitativi sulla segmentazione della domanda turistica derivano dalle indagini condotte da Feem sui visitatori e le strutture ricettive dell'area protetta. Cfr. Chiarullo L., Colangelo D., De Filippo M., *Il turismo nei Parchi. Analisi del potenziale competitivo delle aree protette: il caso Basilicata*- FEEM PRESS, 2016

vista, se da una parte la forza attrattrice dei Sito Unesco permette al Parco di godere di buona visibilità sulle guide e sul web e di poter contare su un bacino di utenza sempre più grande, dall'altra la minaccia è che l'area protetta non riesca ad acquisire un'autonomia turistica e una riconoscibilità agli occhi dei visitatori anche per le tante risorse naturali presenti. L'analisi della domanda mostra, infatti, una segmentazione a tutto vantaggio del turismo culturale e di scoperta del territorio, tanto che complessivamente i due segmenti muovono circa il 70% della clientela nella destinazione. Solo il 20% dei flussi deriva dalla fruizione delle risorse ambientali. Infine, il Parco Regionale del Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane, un'area protetta che si estende su una superficie ridotta, caratterizzata da una movimentazione turistica molto marginale rispetto a quella complessiva della Basilicata. Si tratta, tuttavia, di un Parco con buone prospettive di crescita in convergenza con il diffondersi della visibilità e dell'appeal di Castelmezzano e del Volo dell'Angelo[117], attrattore di nuova generazione che permette di sorvolare le dolomiti lucane. Il rischio è, però, che l'offerta natura continui ad essere un prodotto "spalla" rispetto ad un turismo dedito esclusivamente alla visita dei borghi e all'attività sportiva e dai caratteri marcatamente escursionistici. La domanda attuale si posiziona prevalentemente sui segmenti natura e sport che rappresentano le motivazioni principali di visita (il 72% dei turisti).

1.1.1. Le tendenze positive del turismo natura e il posizionamento della Basilicata sul mercato.

Secondo una recente ricerca pubblicata su Plos Biology, le aree protette di tutto il mondo ospitano ogni anno 8 miliardi di visite per un giro d'affari complessivo di 600 miliardi di dollari (Balmford et al, 2015). Le indagini annuali condotte dall'Eurobarometro, istituto di ricerca del Parlamento Europeo, evidenziano che ben tre su dieci cittadini della UE prediligono luoghi legati alla natura; gli aspetti naturali rappresentano la prima ragione di fidelizzazione della clientela in una destinazione. (Eurobarometro,2014). Anche a livello italiano l'ecoturismo ha dato segnali positive. L'ultimo Rapporto Ecotur (2015) rassegna le aree protette italiane come destinazioni ad alto tasso di crescita: il 65% degli operatori ha segnalato un aumento delle vendite e il 77% stima un incremento di fatturato nel 2015. Dallo studio emerge come l'Italia goda di una "forte notorietà anche in termini di patrimonio naturalistico, con località ben note a livello internazionale" (Rapporto Ecotur 2015, p. 38), tuttavia, non poche sono le

[117] Il Volo dell'Angelo è un prodotto esperienziale innovativo e una pratica estrema di out door. Il format nato nel 2007 con l'esperienza del volo in solitaria tra i borghi lucani di Castelmezzano e Pietrapertosa sospesi su un cavo di acciaio, si è evoluto negli anni con l'introduzione del volo di coppia e su richiesta per disabili. L'attrattore ha contribuito alla crescita culturale ed economica della popolazione locale e ha fatto da traino per lo sviluppo di numerosi micro attrattori paralleli come le vie ferrate, il percorso delle sette pietre e il ponte nepalese.

difficoltà sul fronte competitivo derivate dalla forte concorrenza di altre mete europee ben posizionate sul mercato dei viaggi natura e da una limitata conoscenza dei parchi del Sud Italia.

Tali considerazioni si allineano allo stato dell'arte del turismo nelle aree protette lucane. Un'analisi recente effettuata dal CISET (Centro Internazionale di Studi sull'Economia del Turismo) sulla situazione competitiva del Mezzogiorno in relazione al segmento ambiente conferma l'andamento assai poco dinamico del Sud Italia e tra le altre, individua la Basilicata come la Regione che performa peggio rispetto a Campania, Puglia e Calabria.

Figura 7 CISET su indagine prodotti turistici Puglia, CISET e ISTAT[118]

Proprio in considerazione delle prospettive incoraggianti del settore e degli impatti positivi del turismo natura sul territorio e tenuto conto che in Basilicata le aree protette[119] hanno potenzialità ancora da mettere a valore, lo studio ha l'obiettivo di analizzare il grado competitività delle destinazioni attraverso l'analisi del sistema ospitale che in esse opera, componente fondamentale dell'offerta turistica, al fine di identificare mediante una metodologia di analisi integrata, una proposta sfidante e innovativa.

1.1.2. Consistenza e caratteristiche del sistema ospitale dei parchi lucani

La struttura ospitale dei Parchi di Basilicata si caratterizza per la prevalenza di esercizi extra-albergieri e in particolare di agriturismi e B&B, cresciuti esponenzialmente nell'ultimo decennio a seguito di una politica di investimento regionale verso formule di accoglienza non tradizionale, e un alberghiero di medio

[118] http://www.puglia365.it/wp-content/uploads/2016/03/02_Ciset-portafoglio-prodotti.pdf

[119] Parco Nazionale del Pollino, Parco Nazionale dell'Appennino Lucano Val d'Agri Lagonegrese, Parco Regionale delle Murge Materane e Parco Regionale del Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane.

profilo. Il solo Parco della Murgia Materana, in virtù della presenza della città dei Sassi, si connota per un'offerta alberghiera maggiormente qualificata. Vista la natura soprattutto extra-alberghiera della ricettività prevalgono forme imprenditoriali individuali e di integrazione al reddito, gestioni familiari e l'utilizzo di mano d'opera locale. La scarsa attrattività dei Parchi si manifesta anche attraverso gli indici di utilizzo delle strutture, ancora residuali. I Parchi Regionali sono maggiormente vocati alla sperimentazione di formule ospitali d'avanguardia, è il caso degli alberghi diffusi presenti sia a Castelmezzano nel Gallipoli Cognato che a Matera, e aggregative come le Reti d'Impresa nelle quali è la città dei Sassi ad avere un ruolo da protagonista con tre reti all'attivo.

L'offerta ricettiva del Pollino si compone di 110 strutture per un totale di 2791 posti letto, con una dimensione media di 25 letti e un utilizzo lordo del 7%. Il 37% delle strutture ha un'apertura stagionale. Il 32% delle strutture è di carattere alberghiero e il 68% extra-alberghiero. L'offerta alberghiera è costituita principalmente da alberghi 3 stelle: il 60% delle strutture e il 73% dei posti letto. Nell'offerta extra-alberghiera sono gli agriturismi (40%) e i bed and Breakfast (36%) a rappresentare la principale offerta. Il Parco dell'Appennino Lucano è dotato di 102 strutture ricettive per un totale di 3434 posti letto con una dimensione media di circa 34 letti e un utilizzo lordo del 9%. Il 32% delle strutture ha un'apertura stagionale. Il 42% delle strutture è di carattere alberghiero e il 58% è di natura extra- alberghiera. Nell'ambito alberghiero, poco più della metà (51%) delle strutture sono alberghi a 3 stelle, l'offerta extra-alberghiera è, invece, composta da agriturismi (41%), residence (35%) e bed and breakfast (22%). L'offerta ricettiva nell'area materana è composta da 168 strutture ricettive (68% extra-alberghiere) che mettono a disposizione 2904 posti letto (57% alberghieri): la dimensione media delle struttura è di 17 letti con un utilizzo lordo del 20%, tale dato va tuttavia analizzato tendo conto che ben il 65% delle strutture rispetta un'apertura stagionale. Per quanto riguarda l'offerta alberghiera, essa è composta principalmente da alberghi 4 (41%) e 3 stelle (33%) ma è l'offerta a 4 stelle che ha la maggiore disposizione di posti letti (il 55%). Nell'extra-alberghiero, il 57% delle strutture sono bed and breakfast e il 32% residence. La varietà delle formule ricettive genera la presenza di forme giuridiche maggiormente differenziate rispetto agli altri parchi, che vanno dalle srl o snc a gestioni familiari e di integrazione al reddito. L'offerta ricettiva del Gallipoli Cognato consta di 33 strutture che contano 305 posti letto; la dimensione media è di 9 letti e l'utilizzo lordo del 5%. Va precisato, però, che il 30% degli esercizi ricettivi contempla un'apertura stagionale. L'offerta ricettiva è costituita prevalentemente da formule extra-albrghiere (82%), il settore è connotato dalla forte presenza (50%) di alberghi tre stelle. L'offerta extra- alberghiera, di contro, è costituita principalmente da residence (56%) e da bed and breakfast (33%) mentre gli agriturismi rappresentano solo l'11% degli esercizi, tuttavia, sono proprio questi ad offrire una maggiore disponibilità di letti (39%) (Fonte: Elaborazione Feem su dati Apt Basilicata, 2014).

2. Obiettivi e metodologia di analisi

Lo studio presentato, estratto da due ricerche più ampie sulla competitività delle destinazioni natura lucane (Chiarullo et. al. 2016) e sull'innovazione e i nuovi modelli di business nell'industria turistica dei parchi di Basilicata (documento interno FEEM), ha l'obiettivo di analizzare la competitività del sistema ospitale delle aree protette regionali attraverso un approccio integrato. Come anticipato la misurazione della competitività necessita di modelli in grado di scomporre le varie dimensioni che la costituiscono e allo stesso tempo di valutare da un lato lo stato attuale delle imprese dall'altro le caratteristiche esterne al sistema in un'ottica di pianificazione strategica.

Per tale scopo si propone un modello di analisi, costruito dagli autori sulla base delle indicazioni teoriche e di letteratura, che tiene conto: da un lato della struttura competitiva dell'ecosistema di business presente nelle destinazioni, esaminandone l'offerta e la domanda attualmente presente, la dotazione ict e l'immagine/reputazione delle aziende, al fine di delineare le caratteristiche del micro-ambiente in cui operano. Dall'altro dei nuovi modelli di business e delle innovazioni in atto nel destination management per identificarne i fattori che maggiormente concorrono alla competitività aziendale. In parallelo si esaminano i prodotti turistici a maggiore potenziale di crescita, sulla base delle spinte esercitate dal mercato.

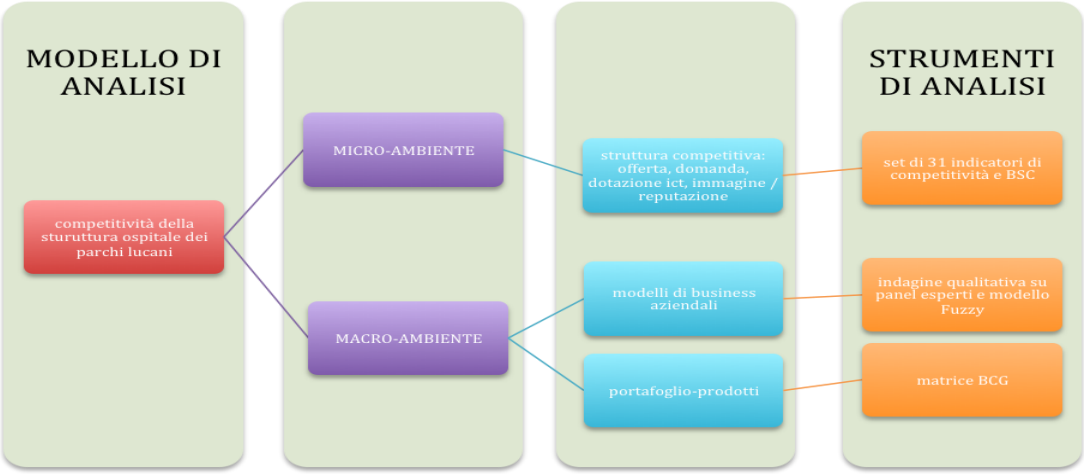


Figura 8 Modello di analisi- schema

L'esame del micro-ambiente e, dunque, della struttura competitiva del sistema ospitale dei parchi lucani, si compie attraverso un set di 31 indicatori di competitività, al quale si associa lo strumento della Balanced Scorecard (BSC- Kaplan, Norton, 1994). Un adeguato sviluppo della BSC (Butler, 1980) può permettere la tempestiva identificazione dei fattori critici per l'impresa.

Da un punto di vista metodologico si sceglie di assegnare un punteggio ai diversi aspetti della BSC, colorandoli di verde, rosso o giallo a seconda che siano presenti, assenti o appena presenti nell'impresa. Si ottiene così una BSC colorata da cui si rileva in modo immediato e intuitivo quali sono gli elementi che hanno un punteggio positivo e quali quelli che, con un punteggio neutro o negativo, necessitano di interventi di miglioramento. I punteggi sono attribuiti attraverso analisi di performance (analisi statistica) e analisi di misurazione (analisi quanti-qualitativa) e mediante un processo valutativo a carico dell'esperto.

Di seguito si presentano gli indicatori selezionati.

SET INDICATORI OFFERTA RICETTIVA[120]		
Offerta ricettiva per categoria	**Sostenibilità economica dell'offerta ricettiva**	**Commercializzazione mediante Tour Operator**
% P.L ALBERGHIERI DI QUALITA' 4/5 STELLE	% OCCUPAZIONE PERSONALE LOCALE	PRESENZA IN CATALOGHI CAMPIONE T.O
% P.L. IN EXTRA-ALBERGHIERO MAGGIORMENTE RICHIESTO	% UTILIZZO MANUFATTI LOCALI	
INCREMENTO POSTI LETTO NEL QUINQUENNIO	% UTILIZZO ALIMENTI KM0	
INCREMENTO EXTRA-ALBERGHIERO PER RICHIESTA	% VENDITA PRODOTTI TIPICI	
INCREMENTO ALBERGHIERO DI QUALITA'		

[120] E' stata effettuata un'indagine campionaria sul 25% degli imprenditori del ricettivo con un campionamento per quote, sulla base delle varietà tipologiche presenti nelle singole aree protette e interviste ad un campione di T.O, nazionali e internazionali, selezionati tra quelli che hanno dichiarato di avere in catalogo la destinazione Basilicata nel corso della XII indagine Ecotur sul Turismo Natura.

SET INDICATORI DOMANDA TURISTICA[121]	
Consistenza domanda	**Customer Satisfaction**
INCREMENTO ARRIVI NEL QUINQUENNIO	GIUDIZIO VARIETA' OFFERTA TURISTICA
INCREMENTO PRESENZE NEL QUINQUENNIO	GIUDIZIO SU QUALITA' ENOGASTRONOMICA
INCREMENTO PERMANEZA MEDIA	GIUDIZIO SU QUALITA' INTRATTENIMENTO
PESO STAGIONALITA'	GIUDIZIO SU PROFESSIONALITA' OPERATORI
> PESO ESCURSIONISMO	GIUDIZIO SU FACILITA' NEL REPERIMENTO DELLE INFORMAZIONI
INDICE DI INTERNAZIONALITA'	GIUDIZIO SUL RAPPORTO QUALITA' PREZZO

SET INDICATORI DOTAZIONE ICT E IMMAGINE	
Dotazione web e ict	**Reputazione online**
PRESENZA SITO WEB STRUTTURA	GIUDIZIO SU BOOKING
POSSIBILITA' DI PRENOTAZIONE ONLINE	GIUDIZIO SU TRIPADVISOR
PRESENZA SU BOOKING	GIUDIZIO SU TRIVAGO
PRESENZA SU TRIPADVISOR	
PRESENZA SU TRIVAGO	
PRESENZA SU SITO WEB DEL PARCO	

Tabella 1 set indicatori di competitività

[121] i dati qualitativi sono stati raccolti nel corso dalle interviste al 25% degli operatori della ricettività e tratti da 400 questionari somministrati ai visitatori dei parchi. Le indagine dirette sui turisti hanno consentito di valutare il peso dell'escursionismo nelle singole destinazioni, la qualità della domanda turistica e la custumer satisfaction.

Per avere un quadro di sintesi sui modelli di business aziendali maggiormente concorrenziali e sulle innovazioni che contribuiscono a rendere competitiva un'impresa turistica, sono state condotte venti interviste a esperti[122] provenienti da Università, istituzioni e dal mondo imprenditoriale, sui temi dell'innovazione di processo e prodotto, della digitalizzazione, dei modelli di sostenibilità aziendale e delle politiche di rete per lo sviluppo dell'impresa turistica. L'indagine, servendosi delle misure Fuzzy e dell'integrale di Choquet, ha valutato l'importanza relativa di ciascun pilastro oggetto di analisi (innovazione processo e prodotto, reti, digitalizzazione e sostenibilità) e il grado di interazione (complementarietà e sostituibilità) tra coppie di fattori. L'indice di Shapley ha infine evidenziato i fattori di innovazione giudicati come più importanti dagli esperti[123].

Attraverso la matrice Boston Consulting Group (BCG- Kaplan, Norton, 1994) si traccia, infine, una rappresentazione sintetica dei prodotti turistici più competitivi e di quelli in fase di stagnazione sulla base del tasso di crescita del mercato e della quota di mercato relativa, ovvero la quota di mercato dell'impresa/destinazione rispetto al suo concorrente principale, quali indicatori del vantaggio competitivo.

2.1 Per un'analisi del micro-ambiente: una lettura della competitività del sistema ricettivo attraverso la Balanced Scorecard[124].

Dal punto di vista della ricettività, nel Parco Nazionale del Pollino è buono l'apporto extra-alberghiero riguardo le formule che raccolgono la maggiori preferenze dei turisti natura sul mercato nazionale, ovvero alloggi quali case vacanza, b&b e agriturismi che secondo il XII Rapporto Ecotur rappresentano le soluzioni ricettive più gettonate, le quali capitalizzano il 32% dei posti letto del comparto con una crescita del 50% nell'ultimo quinquennio.

---

[122] Università: Federica Montaguti- Ciset, Matteo Caroli- Università Luiss Guido Caroli, Emilio Chiodo- Università degli Studi di Teramo, Alessio Cavicchi- Università di Macerata, Pierfelice Rosato- Università del Salento, Giovanni Lombardo- Università di Genova, Fabiola Sfodera- Università La Sapienza, Federica Della Corte- Università Federico II.

Enti e Istituzioni: Paolo Pigliacelli- Federparchi, Flavia Maria Coccia- Isnart, Massimiliano Vavassori- Centro Studi Touring Club Italia, Fausto Giovannelli- Parco Nazionale Appennino Tosco Emiliano, Andrea Miccio- Invitalia, Enzo Maria Tripodi- Unioncamere.

Imprese/Consulenti: Fausto Faggioli- Fattorie Faggioli, Josephe Ejarque- Four Tourism, Matteo Cassese- La fabbrica delle realtà, Marco Rizzoi- Zonzoo Fox, Diego Albanese- Un'altra cosa travel, Paolo Borroi- Brand & Destination Marketing Manager, Alberto Papagni- Turismo Ok.

[123] L. Farnia, S. Giove, "*Fuzzy Measures and Expert's Opinion Elicitation – An application to FEEM sustainability index*", Smart Innovation, Systems and Technologies Volume 37, 2015.

[124] I dati riportati afferiscono alle indagini che feem ha realizzato sul fronte della domanda, offerta, imagine e dotazione ICT delle strutture ricettive per analizzarne la competitività. Le indagini hanno previsto fasi di analisi desk(analisi dati Apt, presenza online, analisi delle guide e dei portal promozionali, analisi delle guide turistiche nazionali) e on field (400 interviste a turisti delle aree protette, 20% dei gestori di strutture ricettive nei parchi, indagine sui tour operator presenti alla borsa Ecotur In Fiera, che contemplavano la destinazione Basilicata nel proprio catalogo).

Negativo è, invece, sia il dato complessivo (alberghiero e complementare) sull'andamento dei posti letto nel periodo considerato (-12%) sia il saldo dei letti alberghieri di qualità, pari a solo il 4% del totale.

Rispetto alla sostenibilità delle strutture, se positivo è l'utilizzo di manodopera locale va incentivata la vendita presso le strutture di prodotti tipici (oggi nel 29% degli esercizi) e l'impiego di alimenti (28%) e manufatti a km0 (32%). Buono il posizionamento nei circuiti di intermediazione turistica: i tour operator ascoltati dichiarano, infatti, di avere specifiche richieste per il Parco.

COMPETITIVITA' OFFERTA- PARCO DEL POLLINO			
% P.L ALBERGHIERI DI QUALITA' 4/5 STELLE			
% P.L. IN EXTRA-ALBERGHIERO MAGGIORMENTE RICHIESTO			
INCREMENTO POSTI LETTO NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO ALBERGHIERO QUALITA'			
INCREMENTO EXTRA ALBERGHIERO PER RICHIESTA			
OCCUPAZIONE PERSONALE LOCALE			
UTILIZZO MANUFATTI LOCALI			
% UTILIZZO ALIMENTI KM0			
VENDITA PRODOTTI TIPICI			
PRESENZA IN CATALOGHI CAMPIONE T.O			

Sul fronte della domanda si assiste negli ultimi anni a un trend negativo in termini di incremento arrivi (-2%), presenze (-4%) e permanenza media (-2%) e riguardo l'internazionalizzazione dei flussi (0,06 su 1). Fenomeni da regolare sono poi la stagionalità e l'escursionismo, tenuto conto che il 38% degli arrivi si concentra nel trimestre estivo e che il 58% del campione dichiara di essere un visitatore giornaliero. Buono il giudizio sui servizi.

COMPETITIVITA' DOMANDA- PARCO DEL POLLINO			
INCREMENTO ARRIVI NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PRESENZE NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PERMANENZA MEDIA			
STAGIONALITA'			
> PESO ESCURSIONISMO			
INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
INCREMENTO INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
VARIETA' OFFERTA TURISTICA			
QUALITA' ENOGASTRONOMICA			
QUALITA' INTRATTENIMENTO			
PROFESSIONALITA' OPERATORI			
REPERIMENTO INFORMAZIONI			
RAPPORTO QUALITA'/ PREZZO			

Tendente al positivo la presenza delle strutture online, seppur in un numero ancora ristretto, il 60% ha un portale promozionale e il 63% è presente sul sito del parco (63%) tuttavia è limitata la possibilità di prenotazione delle camere tramite e-booking (il 18% ha una struttura di prenotazione sul portale). Ancora poco diffuso è, tra gli operatori, l'utilizzo dei portali di promo-commercializzazione o la presenza sui siti di recensione (11% su booking, 52% su tripadvisor, 17% su trivago) nei quali la reputazione è da ottimizzare.

COMPETITIVITA' WEB E ICT E REPUTAZIONE- PARCO DEL POLLINO			
RICERCA ONLINE DESTINAZIONE			
PRESENZA SITO WEB STRUTTURA			
POSSIBILITA' DI PRENOTAZIONE ONLINE			
PRESENZA SU BOOKING			
GUIDIZIO SU BOOKING			
PRESENZA SU TRIPADVISOR			
GIUDIZIO SU TRIPADVISOR			
PRESENZA SU TRIVAGO			
GIUDIZIO SU TRIVAGO			

Nel Parco Nazionale dell'Appennino Lucano (PNAL) i dati evidenziano una carenza sia di posti letto di qualità (solo il 22% del totale) sia di quelli maggiormente richiesti mercato del turismo natura (31%) e in parallelo un decremento dei letti dal quinquennio pari al 3%, tuttavia il dato da rilevare è che la disponibilità di letti sia nell'alberghiero di qualità che nell'extra-alberghiero mostra negli ultimi anni un segno positivo**.**

Buona è la sostenibilità economica delle strutture ricettive, con un impiego significativo di personale e risorse del luogo (il 37% utilizza manufatti locali nell'arredo della struttura, il 45% alimenti a km0 nel menu e il 46% vende in loco prodotti della tradizione). Un'evidenza negativa è, invece, la totale assenza del PNAL e delle strutture che vi operano nei circuiti dei tour operator nazionali e internazionali, che però intervistati dichiarano di essere interessati a conoscere e commercializzare il Parco nei propri cataloghi.

COMPETITIVITA' OFFERTA- PARCO APPENNINO LUCANO			
% P.L ALBERGHIERI DI QUALITA' 4/5 STELLE			
% P.L. IN EXTRA-ALBERGHIERO MAGGIORMENTE RICHIESTO			
INCREMENTO POSTI LETTO NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO ALBERGHIERO QUALITA'			
INCREMENTO EXTRA ALBERGHIERO PER RICHIESTA			
OCCUPAZIONE PERSONALE LOCALE			
UTILIZZO MANUFATTI LOCALI			
% UTILIZZO ALIMENTI KM0			
VENDITA PRODOTTI TIPICI			
PRESENZA IN CATALOGHI CAMPIONE T.O			

La domanda dell'Appennino Lucano si connota per essere sufficientemente competitiva sia in termini di incremento presenze (3%) sia per il peso relativo della stagionalità (31%). La destinazione risulta però meno concorrenziale sul fronte degli arrivi, aumentati solo dello 0,5% nel quinquennio, e per i flussi di escursionismo che pesano per il 55% sul totale della movimentazione clienti. Ancora inconsistente l'indice di internazionalizzazione, pari a 0,05% su 1, che risulta stabile nel quinquennio. Tendenti al positivo i giudizi sui servizi di fruizione.

COMPETITIVITA' DOMANDA - PARCO APPENNINO LUCANO			
INCREMENTO ARRIVI NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PRESENZE NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PERMANENZA MEDIA			
STAGIONALITA'			
> PESO ESCURSIONISMO			
INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
VARIETA' OFFERTA TURISTICA			
QUALITA' ENOGASTRONOMIA			
PROFESSIONALITA' OPERATORI			
REPERIMENTO INFORMAZIONI			
RAPPORTO QUALITA'/ PREZZO			

Il numero delle strutture online di questo Parco è in linea con quello del Pollino (il 55% ha un portale) mentre punto critico è rappresentato dalla quasi assenza di possibilità di acquisto sul web (solo il 21% ha un formulario di prenotazione sul proprio sito mentre il 19% è su booking). Buona la reputazione delle strutture sui principali canali di promo- commercializzazione (7 booking, 4 tripadivsor, soddisfacente trivago).

COMPETITIVITA' WEB E ICT e REPUTAZIONE PARCO APPENNINO LUCANO			
RICERCA ONLINE DESTINAZIONE			
PRESENZA SITO WEB STRUTTURA			
POSSIBILITA' DI PRENOTAZIONE ONLINE			
PRESENZA SU BOOKING			
GUIDIZIO SU BOOKING			
PRESENZA SU TRIPADVISOR			
GIUDIZIO			
PRESENZA SU TRIVAGO			
GIUDIZIO			
PRESENZA SU SITO PARCO			

Il Parco Regionale della Murgia Materana mostra un'offerta ricettiva caratterizzata da tendenze positive sia per l'alberghiero di qualità, che raccoglie il 59% dei letti disponibili nella destinazione, che per l'extra-alberghiero maggiormente richiesto dai turisti natura (33% dei letti totali del comparto). Ancora più incoraggiante è il dato sull'incremento dei posti letto nel quinquennio, complessivamente pari al 21%, e nel dettaglio in aumento del 19% nell'alberghiero di qualità e dell'81% nell'extra-alberghiero a maggiore richiesta[125].

Promettente la sostenibilità economica delle imprese che occupano prevalentemente personale locale e propongono ai propri clienti prodotti del territorio (il 37% si serve di manufatti locali per l'arredo della struttura, il 46% utilizza alimenti a km0 nel proprio menu e il 46% è dotato di uno spazio di promozione e vendita dei prodotti tipici).[126] Anche per ciò che concerne la presenza nei cataloghi dei T.O. il dato è positivo[127], tuttavia è da constatare che il Parco è venduto come un'attrattiva in più nel pacchetto di viaggio "Matera", attraverso la proposta di escursioni e itinerari al suo interno, ma non ha ancora una valenza turistica sua propria.

COMPETITIVITA' OFFERTA - PARCO MURGIA MATERANA			
% P.L ALBERGHIERI DI QUALITA' 4/5 STELLE			
% P.L. IN EXTRA-ALBERGHIERO MAGGIORMENTE RICHIESTO			
INCREMENTO POSTI LETTO NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO ALBERGHIERO QUALITA'			
INCREMENTO EXTRA ALBERGHIERO PER RICHIESTA			
OCCUPAZIONE PERSONALE LOCALE			
UTILIZZO MANUFATTI LOCALI			
% UTILIZZO ALIMENTI KM0			
VENDITA PRODOTTI TIPICI			
PRESENZA IN CATALOGHI CAMPIONE T.O			

Riguardo la domanda turistica, all'entusiasmante crescita di arrivi (+71%) e presenze (63%) a cui si sta assistendo negli ultimi anni non corrisponde un aumento della permanenza media sul territorio (-5%), segno del fatto che la visita a Matera è per lo più mordi e fuggi; il Parco potrebbe avere un ruolo di primo piano nella dilazione dei

[125] Elaborazioni su dati Apt Basilicata.

[126] Da interviste telefoniche al 20% delle strutture ricettive del Parco della Murgia.

pernottamenti, enfatizzando il suo ruolo di ulteriore attrattiva turistica parallela alla città e ponendo maggiore attenzione verso le risorse ambientali presenti in modo da differenziare il prodotto offerto.

Positivi la distribuzione dei flussi lungo l'anno visto il tasso di stagionalità pari al 33%, il più basso fra i parchi lucani, l'internazionalizzazione della clientela (0,33 su 1) e il suo incrementarsi nel corso del quinquennio (+ 29%). Favorevole il dato relativo ai pernottamenti che limita al 30% i flussi escursionistici. Molto buoni, infine, i giudizi sui servizi offerti.

COMPETITIVITA' DOMANDA- PARCO MURGIA MATERANA			
INCREMENTO ARRIVI NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PRESENZE NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PERMANENZA MEDIA			
STAGIONALITA'			
> PESO ESCURSIONISMO			
INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
INCREMENTO INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
VARIETA' OFFERTA TURISTICA			
QUALITA' ENOGASTRONOMICA			
PROFESSIONALITA' OPERATORI			
REPERIMENTO INFORMAZIONI			
RAPPORTO QUALITA'/ PREZZO			

Il fattore Web e ICT mostra una buona presenza delle strutture ricettive sul web, ben l'82% degli esercizi ha infatti un proprio portale, e la loro reputazione (8,9 su booking, 4,4 su tripadvisor, eccellente su trivago). Da enfatizzare la vendita delle camere sui siti ufficiali delle strutture (56%) e su booking (55%).

COMPETITIVITA' WEB E ICT E IMMAGINE			
PRESENZA SITO WEB STRUTTURA			
POSSIBILITA' DI PRENOTAZIONE ONLINE			
PRESENZA SU BOOKING			
GUIDIZIO SU BOOKING			
PRESENZA SU TRIPADVISOR			
GIUDIZIO SU TRIPADVISOR			
PRESENZA SU TRIVAGO			
GIUDIZIO SU TRIVAGO			
PRESENZA SU SITO PARCO			

Il comparto ricettivo del Parco del Gallipoli Cognato vede, invece, una totale assenza di strutture alberghiere di qualità ma un buon posizionamento dell'extra-alberghiero maggiormente richiesto dai turisti verdi, nel quale si trovano il 33% dei letti del comparo, con indici di crescita particolarmente positivi nel quinquennio. Il Parco fatica peraltro nell'incentivare la sostenibilità economica del territorio e nel porsi come destinazione appetibile per i tour operator italiani e internazionali. Il dato sulla sostenibilità economica delle imprese è infatti tendente al negativo, se si eccettua l'aspetto dell'occupazione di personale locale e in parte l'utilizzo di manufatti prodotti sul territorio (il 33% dei gestori afferma di utilizzare nella propria struttura arredo e suppellettili realizzati in loco). Meno di un terzo dei gestori dichiara, infatti, di servirsi di alimenti a km0 (27%) o di vendere presso la propria struttura prodotti tipici del Parco (25%).

COMPETITIVITA' OFFERTA -PARCO DEL GALLIPOLI COGNATO			
% P.L ALBERGHIERI DI QUALITA' 4/5 STELLE			
% P.L. IN EXTRA-ALBERGHIERO MAGGIORMENTE RICHIESTO			
INCREMENTO POSTI LETTO NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO ALBERGHIERO QUALITA'			
INCREMENTO EXTRA ALBERGHIERO PER RICHIESTA			
OCCUPAZIONE PERSONALE LOCALE			
UTILIZZO MANUFATTI LOCALI			
% UTILIZZO ALIMENTI KM0			
VENDITA PRODOTTI TIPICI			
PRESENZA IN CATALOGHI CAMPIONE T.O			

La domanda vede, nell'ultimo quinquennio, un trend di crescita degli arrivi (+7%) e dell'indice di internazionalità, che tuttavia è pari solo allo 0,16 su 1, mentre si assiste ad un decremento delle presenze (-11%) e della permanenza media (-19%). Anche il peso dell'escursionismo è significativo (il 72% dei visitatori intervistati ha affermato di non pernottare) così pure la stagionalità, da tenere sotto controllo dal momento che il 46% dei flussi si concentra nel periodo di alta stagione. Positivo il giudizio sui servizi.

COMPETITIVITA' DOMANDA- PARCO DEL GALLIPOLI COGNATO			
INCREMENTO ARRIVI NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PRESENZE NEL QUINQUENNIO			
INCREMENTO PERMANENZA MEDIA			
STAGIONALITA'			
> PESO ESCURSIONISMO			
INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
INCREMENTO INDICE DI INTERNAZIONALITA'			
VARIETA' OFFERTA TURISTICA			
QUALITA' ENOGASTRONOMIA			
QUALITA' INTRATTENIMENTO			
PROFESSIONALITA' OPERATORI			
REPERIMENTO INFORMAZIONI			
RAPPORTO QUALITA'/ PREZZO			

Buona la presenza delle strutture ricettive sul web (il 78% ha un proprio sito promozionale e l'81% è presente sul portale del Parco), migliore degli altri parchi è il dato sulla possibilità di prenotare le camere online (48%), l'utilizzo sui canali di promo-commercializzazione più frequentati dagli utenti (il 44% è su booking, il 70% è su tripadvisor, il 44% è su trivago) e la reputazione online del sistema ospitale.

COMPETITIVITA' WEB, ICT E REPUTAZIONE-PARCO DEL GALLIPOLI COGNATO			
PRESENZA SITO WEB STRUTTURA			
POSSIBILITA' DI PRENOTAZIONE ONLINE			
PRESENZA SU BOOKING			
GUIDIZIO SU BOOKING			
PRESENZA SU TRIPADVISOR			
GIUDIZIO SU TRIPADVISOR			
PRESENZA SU TRIVAGO			
GIUDIZIO SU TRIVAGO			
PRESENZA SU SITO PARCO			

2.2 Analisi dei nuovi modelli di business

Le interviste condotte ad un panel di venti esperti tracciano un quadro sulle innovazioni nei modelli di business e determinano l'importanza relativa di quattro fattori di innovazione individuati e delle proprie componenti (vedi albero decisionale).

Per l'elicitazione delle preferenze degli esperti riguardo il ruolo di ciascun fattore, sono state utilizzate le misure Fuzzy e l'integrale di Choquet. Con questo metodo si può valutare l'importanza relativa di ciascun pilastro oggetto di analisi e il grado di interazione (complementarietà e sostituibilità) tra coppie di fattori.

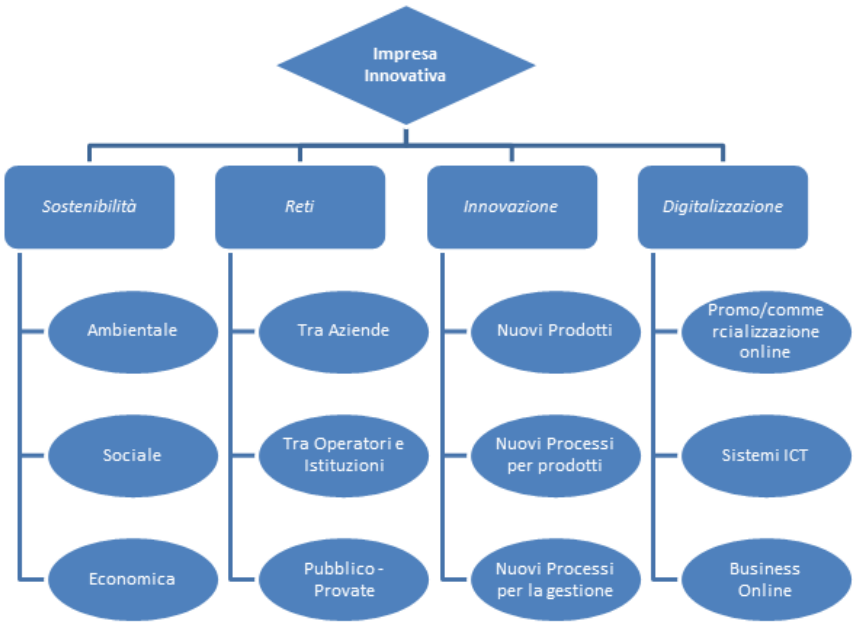


Figura 9Albero Decisionale per la determinazione del grado di innovazione dell'impresa turistica

Sul piano dei prodotti, le determinanti individuate per accrescere la competitività aziendale sono: orientarsi verso i mercati di nicchia proponendo offerte di tipo esperienziale che si misurino con le necessità e le richieste dei destinatari al fine di fidelizzare la clientela. Il customer relationship management rappresenta, dunque, uno dei più importanti strumenti di competitività aziendale.

Per innovare i processi di creazione dei prodotti è, invece, essenziale agire nella prospettiva della co-progettazione. Il concetto di innovazione presuppone, infatti, da parte dell'azienda, una riflessione sul territorio e sull'ecosistema di imprese che in esso opera, in quanto la modificazione dei propri prodotti/servizi non concepita all'interno di un sistema di offerta complessivo, spesso non è in grado di produrre alcuna innovazione. In tal senso lo strumento del contratto di rete rappresenta un valido modello di collaborazione. Efficace è, poi, la formula del "club di prodotto", rivolto a un segmento/nicchia di clientela o verso un bacino di domanda specifico. Si tratta di due tipologie di rete orizzontale che nell'aggregazione trovano il modo di superare l'ostacolo della scarsa visibilità, del basso potere di negoziazione e della diversificazione del prodotto. Tuttavia, un livello maggiore di innovazione nei modelli di business deriva dalla capacità delle imprese di intersecare reti orizzontali e verticali. Reti collaborative miste si connettono, infatti, ad una tipologia di offerta più complessa in grado di coinvolgere realtà imprenditoriali che si trovano a diversi livelli della filiera e per questo idonee ad aggredire un mercato più ampio. In quest'ottica sono funzionali gli accordi di co-marketing integrato, ovvero gli investimenti congiunti da parte di pubblico e privato, ai fini della promo-commercializzazione del prodotto e della destinazione.

La digitalizzazione è invece vista dagli esperti come il mezzo principale per raggiungere il contatto con il cliente e per snellire i processi che riguardano i servizi aziendali. Alle imprese è richiesto di abbandonare il modello della "vetrina" e di ragionare in termini di ecosistema digitale, al fine di instaurare un rapporto attivo con la clientela. I social rivestono, in quest'ottica, una funzione fondamentale per l'interazione impresa /cliente, poiché consentono di rispondere con incredibile rapidità ai feedback dell'utenza e all'evolversi delle sue esigenze. E', inoltre, auspicabile l'utilizzo di sistemi di Customer Relationship Management (CRM), sia dal punto di vista del rapporto e della fidelizzazione del cliente che per la gestione interna. L'utilizzo dei sistemi digitali e di cloud favorisce, infatti, l'accelerazione dei flussi di dati e la coordinazione dell'azienda stessa. La raccolta e interpretazione dei big data e il social media listening permettono di investire con raziocinio intercettando le abitudini di consumo. Sul fronte della promo-commercializzazione è essenziale avere una strategia di digital marketing. La presenza digitale deve essere, però, determinata da un disegno strategico in linea con gli obiettivi aziendali, essere gestita e soprattutto aggiornata. La consultazione degli strumenti statistici di monitoraggio delle performance on-line è, in quest'ottica,

importante per tracciare le caratteristiche degli utenti e per ottimizzare il proprio sito. Avere un portale web con un gestionale on-line che si rapporti e interagisca coi mercati delle OTA ed essere presenti su piattaforme on-line che hanno un brand riconosciuto rappresenta, poi, un fattore propulsivo per la propria strategia di business. Le tecnologie forniscono, infine, un valido supporto nella gestione aziendale, in particolare per il controllo dei consumi energetici nell'ottica della sostenibilità, quarto significativo pilastro di competitività. Le politiche di sostenibilità rappresentano un ulteriore strumento per accrescere il livello di innovazione delle imprese turistiche. Tra le attività che maggiormente pesano nel processo di efficienza aziendale vi sono quelle legate al risparmio energetico e idrico, al riciclo degli imballaggi e all'educazione della clientela verso la tutela dell'ambiente e la conoscenza rispettosa delle culture locali. Tuttavia il vero fattore chiave di sostenibilità per il business aziendale è la capacità dell'impresa di comunicare la destinazione come un territorio speciale, trasmetterne l'unicità accresce, infatti, la sua appetibilità sul mercato. L'integrazione intelligente sul territorio e con la collettività, attraverso politiche condivise di comunità che prevedano il coinvolgimento degli abitanti nella creazione dell'offerta e nell'intrattenimento dei turisti, rappresenta l'elemento di rottura rispetto ai vecchi processi di creazione dell'offerta e fornisce un valido supporto nel disegno delle esperienze turistiche.

2.2.1 L'importanza dei fattori secondo la metodologia Fuzzy: gli esiti delle indagini sugli esperti.

Secondo l'indice di Shapley, un indicatore sintetico che misura l'importanza di ogni fattore oggetto di analisi attraverso un valore che va da 0 (nessuna importanza) a 100 (massima importanza), il fattore giudicato più importante è l'Innovazione dei processi/prodotti (32.32%), seguito da Digitalizzazione (31.86%), Reti (20.57%) e Sostenibilità (15.25%). C'è consenso (misurato in termini di deviazione standard) tra gli esperti intervistati nel considerare la sostenibilità sociale, economica ed ambientale il requisito meno importante per valutare il grado di innovazione di un'impresa turistica. Molta più incertezza, invece, riguardo gli altri fattori, specialmente Innovazione prodotti/processi e Digitalizzazione.

L'indice di interazione, che misura il grado di sostituibilità/complementarietà tra coppie di fattori oggetto di analisi e il livello di sostituibilità (più il valore si avvicina a -100, più questi fattori sono sostituibili tra loro e più il soddisfacimento di entrambi i fattori diventa ridondante) e complementarietà tra coppie di fattori (più il valore di interazione si avvicina a +100, più i fattori della coppia sono complementari tra loro e più la contemporanea presenza di entrambi è necessaria), mostra che: è evidente il ruolo di interazione tra fattori, specialmente per le coppie digitalizzazione-reti e

digitalizzazione-innovazione. Mentre nel primo caso vi sono opinioni di forte sostituibilità tra i due fattori, nel secondo caso vi sono opinioni molto discordanti e simmetriche (sia complementarietà sia sostituibilità). A livello generale c'è consenso nel ritenere sostenibilità e reti fattori indipendenti tra loro; poco consenso invece sul grado di interazione tra innovazione e digitalizzazione da una parte e digitalizzazione e reti dall'altra. E' interessante notare che ogni gruppo di competenza tende a ritenere meno importante rispetto la media generale, proprio il fattore in cui è esperto. Inoltre, mentre gli esperti in Innovazione ritengono molto più importante il fattore digitalizzazione, gli esperti in digitalizzazione ritengono di gran lunga più importante l'innovazione di prodotti e processi. Tutti invece concordano, compresi gli esperti in sostenibilità, che la sostenibilità economica, sociale ed ambientale sia la meno importante. Infine, riguardo alle componenti dei singoli fattori di innovazione vi è buon equilibrio in termini d'importanza tra le variabili considerate, con la sola eccezione di "Reti tra imprese" ritenuta il tipo di rete più importante tra quelle considerate. Tenendo conto sia dell'importanza di ciascun fattore sia dell'importanza di ciascuna componente all'interno del rispettivo fattore si può determinare il contributo di ogni componente per la determinazione del grado di innovazione di un'impresa turistica. Ne risulta quindi, che le componenti facenti parte del fattore Innovazione e Digitalizzazione sono le più importanti, a discapito di Reti e Sostenibilità. Gli elementi più importanti sono: "Innovazione nuovi prodotti" (11.27%) e Promo commercializzazione (11.01%), quelle meno importanti Sostenibilità ambientale (5.01%) e sociale (5.02%).

Fattore	Indicatore	Importanza %
Digitalizzazione	Business online	10.54
	Ict per gestione aziendale	10.30
	Promo commercializzazione	11.01
Innovazione	Nuovi processi per gestione	10.32
	Nuovi processi per prodotti	10.73
	Nuovi prodotti	11.27
Reti	Reti extra-territoriali	6.74
	Reti pubblico private	5.86
	Reti tra imprese	7.97
Sostenibilità	Sostenibilità ambientale	5.01
	Sostenibilità economica	5.22
	Sostenibilità sociale	5.02

Tabella 2 Importanza (%) di ogni componente nel determinare l'innovazione di un'impresa turistica

2.3 Per un posizionamento strategico dei prodotti turistici dei parchi lucani.

L'obiettivo della presente sezione è individuare strategie per un migliore posizionamento della destinazione e delle imprese che vi operano alla luce delle analisi condotte sulla situazione turistica interna e della struttura competitiva del mercato.

Come anticipato i parchi della Basilicata non mostrano performance troppo positive nel mercato, inoltre dalle analisi effettuate tra i visitatori delle aree protette lucane solo il 39% dei turisti ha interessi di tipo naturalistico e il 25% fa della visita all'area protetta il motivo principale di soggiorno. Anche gli indici relativi all'incremento di arrivi e presenze, ad eccezione del Parco della Murgia Materana in virtù della presenza di Matera, mostrano un saldo negativo e la necessità di interventi di riposizionamento.

A questo scopo si sceglie di utilizzare un innovativo strumento di marketing turistico, la matrice Boston Consulting Group (BCG), grazie alla quale è possibile individuare i prodotti/segmenti turistici a maggiore potenziale di sviluppo rispetto alla domanda attuale e futuribile delle aree protette, tenuto conto del parterre competitivo, sui quali la struttura ospitale dovrebbe indirizzare gli investimenti.

La Matrice BCG si basa su due dimensioni: la quota di mercato relativa, ovvero la quota di mercato della destinazione rispetto al suo concorrente principale, e il tasso di crescita del settore analizzato.

La BCG è stata utilizzata per valutare quali prodotti "spalla" rispetto al prodotto principale, ovvero quello natura, possono concorrere al riposizionamento strategico delle destinazioni natura rispetto ad un principale concorrente. Per individuare le strategie migliori di ricollocazione sul marcato si è scelto di confrontare i parchi lucani all'area protetta maggiormente frequentata e apprezzata dai turisti natura che, stando agli esiti del il 12° rapporto Ecotur, è il Parco Nazionale d'Abruzzo Lazio e Molise. Peraltro, sono diversi i punti di contatto tra questo e i parchi lucani, che rendono l'accostamento non del tutto casuale: si compone di borghi rurali; fonda la sua offerta prevalentemente sulle risorse naturali, sportive e di scoperta del territorio; ha ottenuto come due dei parchi di Basilicata la Carta Europea del Turismo Sostenibile, infine tra i principali bacini di utenza vi sono regioni come Lazio, Campania e Puglia che, data la prossimità, potrebbero rappresentare fruttuosi circuiti di clientela per i parchi lucani.

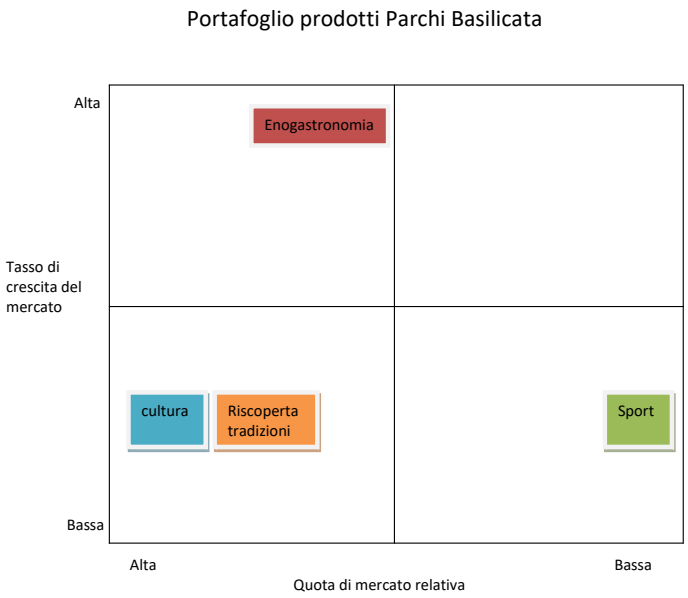
Un primo esame sul numero di arrivi e sul fatturato delle aree protette lucane rispetto al concorrente ha evidenziato la necessità di considerare, nelle analisi, i parchi lucani non come singole unità ma come aggregazione turistico-territoriale, poiché sul piano numerico si evidenziava una sostanziale superiorità del competitor rispetto alle singole destinazioni tale da rafforzare ulteriormente la necessità stringente di una strategia di riposizionamento sul mercato.

In realtà, già questo primo risultato, rappresenta una buona base su cui costruire un

piano di sviluppo turistico dei parchi lucani: l'integrazione delle quattro aree protette potrebbe, infatti, delineare una concreta e più efficace occasione per aggredire i mercati con numerosi vantaggi anche per la competitività interna delle destinazioni. Aggregando i dati esaminati nei capitoli precedenti si nota come, in effetti, l'integrazione avrebbe diversi effetti positivi sul sistema ospitale, primo fra tutti una varietà ricettiva capace di rispondere in maniera più efficace alle richieste del mercato, avendo per altro esiti favorevoli sulla stagionalità e l'internazionalizzazione dei flussi. Inoltre, un'offerta più varia e strutturata, potrebbe da un lato limitare i pernottamenti di breve durata. L'aggregazione potrebbe, infine, garantire una più facile accesso ai canali di promo-commercializzazione sia diretti che online e migliorare l'immagine delle destinazioni aumentando il volume di recensioni sui social.

Tornando alla matrice BCG la quota di mercato relativa è stata determinata dal rapporto tra il fatturato dei quattro parchi lucani considerati unitariamente e il fatturato del parco nazionale d'Abruzzo Lazio e Molise al 2013[21]. La seconda dimensione è rappresentata dal tasso di crescita del mercato; ovvero del tasso di crescita dei singoli prodotti turistici, determinato attraverso le variazioni delle motivazioni della domanda tra il 2014 e il 2015 secondo quanto riportato dal 12° rapporto Ecotur.

Gli esiti della matrice di posizionamento dei prodotti turistici aggregati evidenziano che è il prodotto enogastronomico a mostrare il più alto potenziale, infatti presenta un alto tasso di crescita del mercato e un' alta quota di mercato. Per questo prodotto i parchi lucani risultano molto competitivi, basti considerare che al loro interno presentano ben 7 prodotti a marchio geografico: i vini Terre alta val d'agri doc, Grottino di Roccanova doc, il formaggio canestrato di Moliterno igp, i fagioli di Sarconi igp, la melanzana rossa di Rotonda igp, i fagioli bianchi di Rotonda dop e i peperoni di Senise igp. L'enogastronomia risulta, dunque, un prodotto turistico su cui più di altri è necessario investire e che riesce a intercettare quote maggiori di mercato. A questo riguardo è, importante sottolineare che, nonostante vi sia un importante patrimonio di risorse certificate e della tradizione, l'utilizzo di prodotti della tradizione e a Km0 tra gli operatori del ricettivo andrebbe incentivato.



I prodotti cultura e scoperta delle tradizioni sono caratterizzati, invece, sì da un basso tasso di crescita ma anche da un'alta quota di mercato, ciò significa che la motivazione culturale per quanto all'interno delle aree protette non rappresenti quella a maggiore spinta propulsiva detiene comunque un'ampia fetta di mercato. Considerato il grande giacimento di risorse culturali e della tradizione popolare che le aree conservano e l'unicità del Parco della Murgia Materana che attraverso Matera 2019 conquista una risonanza internazionale, il prodotto è sicuramente strategico e spendibile sul mercato, per altro si connota come un prodotto maturo in grado di generare sicure entrate a fronte di bassi investimenti.

Una riflessione diversa è da compiersi per il prodotto sportivo che è caratterizzato da un basso tasso di sviluppo e una bassa quota di mercato. In genere si tratta di un prodotto che generando profitti limitati si tende ad eliminare o si mantiene al solo fine di completare la gamma. In realtà tenuto conto che al momento la domanda di turismo sportivo supera l'offerta proposta in tre sui quattro parchi (Pollino, Gallipoli Cognato e Appennino Lucano), che stanno formalizzandosi percorsi escursionistici di integrazione tra le quattro aree protette e che attraverso la formula dei macro-attrattori come il Volo dell'Angelo nel Gallipoli Cognato e il Volo dell'Aquila nel Pollino i parchi possono giocarsi la carta di un turismo sportivo esperenziale e accattivante il suggerimento è quello di mantenerlo in portafoglio per completare la gamma dei prodotti turistici, a fronte di una rivitalizzazione e riprogrammazione dell'esistente, in un'ottica di aggregazione di risorse, che permetta un arricchimento dell'offerta senza importanti investimenti.

3. Conclusioni

L'ecosistema di business che agisce in una destinazione si configura come un'entità fortemente concorrenziale, dal momento che nella battaglia competitiva le imprese sono chiamata a confrontarsi tra di loro, all'interno della medesima destinazione, con i sistemi economici delle destinazioni competitor e con la domanda, al fine di raggiungere l'acquisizione e la fidelizzazione della clientela. Per analizzare la competitività è, perciò, necessario tenere conto di una serie di fattori, interni alle imprese e alle unità produttive ed esterni ad esse, ovvero che riguardano l'ambiente competitivo in cui si pongono. L'analisi del micro-ambiente, permette di identificare e monitorare i punti di forza e di debolezza delle aziende. L'esame del macro-ambiente consente, d'altro canto, una pianificazione strategica che permetta di sfruttare le opportunità che il territorio offre e conoscere l'area di bisogni in cui l'impresa può fare profitto.

Nell'esaminare la componente imprenditoriale che opera in una destinazione è fondamentale prestare attenzione al settore dell'ospitalità, dal momento che è su questo che si indirizzano le voci più consistenti della spesa turistica e poichè rappresenta uno dei fattori che concorre a definire il posizionamento e l'immagine della stessa.

L'andamento dei flussi indica un crescente appeal della Basilicata sui mercati turistici, in particolare della città di Matera, Capitale Europea della Cultura 2019, e dell'area costiera. A fronte di sviluppi così positivi si registra la stazionarietà turistica dell'entroterra, nel quale si collocano i quattro parchi lucani, che rivestono un ruolo secondario nelle dinamiche turistiche regionali.

A livello nazionale e internazionale i parchi rappresentano destinazioni ad alto tasso di crescita e profittevoli sul mercato, tuttavia si riscontra un limitato appele del Sud Italia sul segmento ambiente, assai poco competitivo. La Basilicata si identifica come la Regione che performa peggio rispetto alle altre. I bassi tassi di utilizzo delle strutture ricettive nelle aree protette lucane confermano il dato, così come i tassi di escursionismo, di stagionalità e i bassi indici di permanenza media.

Attraverso un approccio integrato, lo studio ha inteso misurare la competitività di questi territori valutando da un lato lo stato attuale delle imprese (l'offerta e la domanda attualmente presente, la dotazione ict e l'immagine/reputazione delle aziende) dall'altro le caratteristiche esterne al sistema (I nuovi modelli di business e le innovazioni in atto nel destination management, i prodotti turistici a maggiore potenziale di crescita, sulla base delle spinte esercitate dal mercato) al fine di identificare una piano di riposizionamento.

I risultati evidenziano che il sistema ospitale dei parchi necessita di una qualificazione del comparto alberghiero di qualità, visto il basso numero di letti disponibile, mentre positiva è la presenza di strutture extra-alberghiere maggiormente

richieste dal segmento natura. E' da incentivare la vendita di prodotti tipici e l'impiego di alimenti e manufatti a km0, al fine di caratterizzare maggiormente l'offerta in virtù delle risorse del luogo. Da migliorare il posizionamento nei circuiti di intermediazione turistica, la presenza delle strutture ricettive sul web in particolare nella commercializzazione delle camere, da gestire la reputazione online.

A tal riguardo, i nuovi modelli di business impongono la necessità di un'offerta esperienziale flessibile: al management è richiesto di interpretare le necessità e le richieste dei destinatari e di agevolare l'autoproduzione dell'offerta da parte del turista. In tal senso la digitalizzazione è il mezzo principale attraverso cui è possibile raggiungere il contatto con il cliente, per conoscerne i bisogni e fidelizzarlo. Essa, rappresenta, peraltro, un valido supporto per snellire i processi aziendali. Alle imprese è richiesto di abbandonare il modello della "vetrina" e di ragionare in termini di ecosistema digitale: in particolare, i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) offrono un valido supporto sia dal punto di vista del rapporto e della fidelizzazione del cliente che per la gestione interna. L' utilizzo dei sistemi digitali e di cloud favorisce l'accelerazione dei flussi di dati e la coordinazione dell'azienda stessa. Per gli esperti anche le reti tra operatori e con il pubblico cooperano verso la competitività dell'azienda. Un livello maggiore di innovazione nei modelli di business deriva, infatti, dalla capacità delle imprese di intersecare reti orizzontali e verticali. Reti collaborative miste si connettono ad una tipologia di offerta più complessa in grado di coinvolgere realtà imprenditoriali che si trovano a diversi livelli della filiera e per questo idonee ad aggredire un mercato più ampio. Le politiche di sostenibilità rappresentano, infine, un ulteriore strumento per accrescere il livello di innovazione delle imprese turistiche. Il fattore chiave di sostenibilità per il business aziendale è la capacità dell'impresa di comunicare la destinazione come un territorio speciale: trasmetterne l'unicità significa, infatti, accrescere la sua appetibilità sul mercato. I fattori sui quali è necessario agire con più impegno, anche in termini di investimento, sono l'Innovazione dei processi/prodotti (32.32%) e la Digitalizzazione (31.86%), soprattutto in funzione della promocommercializzazione online dell'offerta.

L'analisi del mercato mostra, che per rendere competitivo il prodotto natura lucano occorre che destinazioni e imprese mirino alla creazione di un'offerta integrata: le quattro aree protette, singolarmente, sia sul piano dei flussi che del fatturato risultano al momento poco concorrenziali sul mercato.

Questo primo risultato rappresenta una buona base su cui costruire un piano di sviluppo turistico dei parchi lucani: l'integrazione delle quattro aree protette potrebbe delineare una concreta e più efficace occasione per aggredire i mercati con numerosi vantaggi anche per la competitività interna delle destinazioni. L'integrazione avrebbe diversi effetti positivi sul sistema ospitale, primo fra tutti una varietà ricettiva capace di rispondere in maniera più efficace alle richieste del mercato, avendo per altro esiti

favorevoli sulla stagionalità e l'internazionalizzazione dei flussi. Inoltre, un'offerta più varia e strutturata, potrebbe limitare i pernottamenti di breve durata e garantire una più facile accesso ai canali di promo-commercializzazione sia diretti che online.

Gli esiti della matrice di posizionamento dei prodotti turistici aggregati evidenziano che il prodotto enogastronomico mostra il più alto potenziale nella diversificazione dell'offerta natura, a questo riguardo le imprese sono chiamate ad incentivare l'utilizzo di prodotti tipici e a Km0.

I prodotti cultura e scoperta delle tradizioni sono caratterizzati, invece, sì da un basso tasso di crescita del mercato ma anche da un'alta quota di mercato, ciò significa che la motivazione culturale per quanto all'interno delle aree protette non rappresenti quella a maggiore spinta propulsiva detiene comunque un'ampia fetta di mercato. Considerato il grande giacimento di risorse culturali e l'unicità del Parco della Murgia Materana che attraverso Matera 2019 conquista una risonanza internazionale, il prodotto è sicuramente strategico e perciò meritevole di investimenti.

Il prodotto sportivo, infine, seppur caratterizzato da un basso tasso di sviluppo e una bassa quota di mercato, è da mantenere in portafoglio poichè attraverso la formula dei macro-attrattori come il Volo dell'Angelo nel Gallipoli Cognato e il Volo dell'Aquila nel Pollino i parchi possono giocarsi la carta di un turismo sportivo esperenziale e accattivante, rispondente alle richieste del mercato.

4. Bibliografia

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

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

Chiarullo L., Colangelo D., De Filippo M. (2016), *Il turismo nei Parchi. Analisi del potenziale competitivo delle aree protette: il caso Basilicata*, FEEM PRESS.

Costabile M. (2011), *La misurazione delle performance dell'impresa che innova: aspetti definitori e verifiche empiriche*.

theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/.../237

D'Amore F., Petrillo P.L , Severino F., a cura di (2009), *Ambiente, turismo e competitività sostenibile*, p.11, Rubettino editore, Catanzaro.

De Filippo M. et al. (2013), Per un assessment concreto delle potenzialità turistiche

delle aree protette, *XXXIV Conferenza Italiana di Scienze Regionali*, Palermo.

Eurobarometro (2014), *Preferences of Europeans towards Tourism*.

Farnia L., Giove S. (2015), Fuzzy Measures and Expert's Opinion Elicitation – An application to FEEM sustainability index, *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Volume 37.

Fazio E. (2011-2013), *Una metodologia integrata per l'analisi della Competitività di una Destinazione Turistica: un contributo all'analisi una piattaforma informatica*, Tesi di dottorato in "Scienze del turismo: modelli, politiche e metodologie", Ciclo XXIV, Università degli Studi di Palermo.

IPR-FONDAZIONE UNIVERDE (2014), *L'attrattiva turistica della rete dei parchi italiani*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000) *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Editore ISEDI.

McNeely J.A., Thorsell J., Ceballos-Lascuráin H. (1992), *Guidelines: Development of National Parks and Protected Areas for Tourism*, WTO/UNEP/IUCN, Madrid.

Osservatorio Permanente sul Turismo Natura (a cura di), *XII Rapporto Ecotur sul Turismo Natura*, 2015.

Pilotti L. et alt. (1991), La competitività dinamica degli ecosistemi territoriali. Il caso degli eco-sistemi turistici multilocali tra Italia e Svizzera, in *Sinergie Journal 91/04*.

Porter M., (1997) *La strategia competitiva, Compositori*, Bologna.

Rullani E. et alt. (2012), *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese*, Franco Angeli edizioni.

Stern, C. W. and Stalk, G. (1998) *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons, New York.

Veronesi M. Visioli A. (2003), *Logica Fuzzy. Fondamenti teorici e applicazioni pratiche*, Franco Angeli.