

# Attrattori e prodotti turistici: il binomio della competitività

Ruggero Sainaghi

## 1. Introduzione

La crescente concorrenza (nazionale e internazionale) rende sempre più manifesto come il confronto competitivo si giochi innanzitutto a livello di territori e destinazioni e, solo successivamente, a livello di singole imprese (Ritchie e Crouch, 2000). Ogni destinazione deve infatti posizionare i propri prodotti, cercando di attribuire ad essi carattere e personalità (Sainaghi, 2004). Alcuni autori definiscono, a tal proposito, le destinazioni come “business unit” (Bieger, 1997; Bieger e Weibel, 1998) e attribuiscono ad esse il ruolo di “soggetti competitivi” (Sainaghi, 2003).

In questo contesto, la competitività dei territori e delle destinazioni si sta rapidamente affermando come il tema decisivo del destination management, la cui efficacia si misura propria sulla capacità di innescare, unitamente alle imprese e alle organizzazioni pubbliche e private locali, un percorso di sviluppo capace di generare un benessere sostenibile ai residenti lungo la dimensione economica, sociale, politica, culturale ed ecologica.

All'interno di questa riflessione, che coinvolge tanto il mondo accademico quanto quello professionale, il presente articolo intende affrontare due gap oggi solo in parte analizzati dalla letteratura: i) approfondire il legame tra risorse-attrattori e prodotti, quale binomio decisivo della competitività di un territorio, ii) declinare tale analisi all'interno di territori o destinazioni emergenti, posti tipicamente nella fase di introduzione o di sviluppo del ciclo di vita (Butler, 1980) e aventi una struttura economica fortemente incentra-

*Economia e diritto del terziario* n. 1, 2008

ta su comparti differenti rispetto alla filiera turistica (Gee, Makens e Choy, 1997).

Il lavoro è strutturato in due parti: una prima parte esamina il tema della competitività (§1), cercando di definire cosa si intenda per competitività in generale (§1.1) e quali accenti assuma questo tema quando declinato nelle filiere turistiche, dove di norma l'ambito di analisi tende a spostarsi da territori molto ampi, quali le nazioni, ad aggregati più ristretti, tipicamente rappresentati da destinazioni (§1.2). Si presenta, poi, un modello sintetico di competitività costruito soprattutto attorno alla centralità che gli attrattori (o risorse) rivestono per costruire un vantaggio competitivo a livello di destinazione (§1.3). La seconda parte dell'articolo presenta, invece, i risultati a cui è approdata una ricerca empirica condotta sulla nuova provincia di Monza e Brianza. Il caso è rilevante proprio per la presenza di numerosi attrattori e per il ridotto peso che la filiera turistica ad oggi riveste nell'economia locale, prevalentemente incentrata sui comparti commerciali e manifatturieri. Nello sviluppo del caso si passano in rassegna i principali attrattori locali (§4), i prodotti sviluppati, i target attratti e le loro dimensioni (§5). Seguono, infine, delle conclusioni (§6) dove emerge la necessità di favorire una transizione da una valorizzazione degli attrattori o risorse funzionale alla messa a punto di isolati e frammentati prodotti turistici, spesso non accordati con le esigenze complessive di specifici target di clientela, alla creazione di veri e propri sistemi di prodotto "targetizzati". Questo passaggio richiede spesso un salto "culturale", poiché richiede agli attori locali (pubblici e privati, profit e non-profi) di "fare sistema", intravedendo le potenzialità che la filiera turistica può dischiudere.

Il paper si basa su una serie di ricerche compiute in questi anni dall'autore con particolare attenzione alle urban destination (Osservatorio del Turismo IULM, 2005, 2007, 2008) e a un lavoro di ricerca focalizzato sull'attrattività e la competitività della provincia di Monza e Brianza (Sainaghi, 2007).

## **2. La competitività delle destinazioni turistiche**

### *2.1. Il concetto di competitività*

La competitività internazionale di una nazione può essere definita come la capacità di un paese di ottenere una quota di mercato a livello mondiale, vendendo i propri beni e servizi, capace di garantire una

crescita o una stabilità al reddito reale pro-capite dei propri cittadini (Waheeduzzaman e Ryans, 1996).

Il concetto di competitività contiene spesso un giudizio di valore: una nazione è competitiva se è capace di approdare a performance superiori rispetto ad altri territori o sistemi con cui è in concorrenza o, al contrario, è poco competitiva se subisce la superiorità dei prodotti o servizi offerti dai concorrenti.

Dwyer e Kim (2003) propongono una sorta di parallelismo tra il concetto di competitività e quello di vantaggio competitivo formulato da Porter (1985): così come un'impresa dispone di un vantaggio competitivo se e soltanto se ottiene performance superiori alla media, così una nazione è competitiva se riesce a generare un reddito pro-capite superiore.

La complessità associata al tema della competitività ha favorito lo sviluppo di diverse discipline di studio e livelli di analisi, rendendo questo concetto stratificato e poliedrico.

Tra le discipline si distingue, tradizionalmente, tra il contributo offerto dagli economisti, dagli aziendalisti e dai sociologi e politologi (Crouch e Ritchie, 1999, p. 140). Gli economisti insistono soprattutto sul vantaggio comparativo di diversi *territori*, misurabile ad esempio in termini di dotazioni infrastrutturali, di risorse o di competenze che sostengono poi differenti livelli di prezzo. Gli aziendalisti e più in generale gli studiosi di management hanno esplorato soprattutto le cause analitiche che influenzano la competitività delle *imprese*. Infine, il filone politico e sociologico esplora soprattutto alcuni *percorsi storici e culturali* che hanno favorito o ostacolato la competitività di un territorio.

Con riferimento ai livelli di analisi, si distingue tradizionalmente tra un livello "macro", in gran parte riconducibile alla disciplina economica, e un livello "micro", riconducibile al contributo dato dalla disciplina aziendale.

In generale la competitività è descritta come un concetto relativo e multidimensionale. La competitività è sempre *relativa* poiché suggerisce una logica comparativa. Una nazione o una impresa è competitiva poiché è capace di attrarre le preferenze di alcuni target di clientela più di quanto non siano in grado di fare rispettivamente altri territori o altre imprese concorrenti. Per realizzare tale risultato i driver o le determinanti della competitività appaiono *molteplici*, sia a livello micro, sia a livello macro. A livello micro, Porter (1985) identifica le varie scelte di posizionamento realizzate da un'impresa o da una sua area strategica d'affari (Invernizzi, 1982) per scegliere l'ambito e il vantaggio competitivo, la gestione delle attività della catena del

valore e le numerose determinanti di costo o di differenziazione che permettono nel concreto di comprimere i costi o di generare l'unicità. A livello macro, ampliandosi l'oggetto di analisi (una nazione, una regione), la numerosità e la disomogeneità delle determinanti cresce ulteriormente (Spence e Hazard, 1988).

Le determinanti possono essere legate al possesso di risorse materiali o immateriali, seppure sembra esserci una tendenza a sottolineare la maggiore valenza strategica delle risorse immateriali e in particolare della conoscenza, rispetto alla dotazione di risorse fisiche o tangibili.

Comunque definita e qualsiasi sia il livello di analisi, vi è una crescente convergenza circa gli effetti che la competitività deve produrre: essa deve essere in grado di aumentare la qualità della vita dei residenti e il loro reddito (economic prosperity) (Dwyer e Kim, 2003, p. 375; Dwyer et al. 2004, p. 92; Crouch e Ritchie, 1999, p. 138). Inoltre, la competitività non può essere un obiettivo di breve periodo o non sostenibile. Non basta essere competitivi in un momento di tempo, ciò che è importante è avviare un "ciclo vincente" (Ritchie e Crouch, 2000, p. 5).

## 2.2. *La competitività nelle filiere turistiche*

Chiarito in termini generali il concetto di competitività, si entra ora nel dettaglio della sua applicazione alle *filiera turistiche*. È utile premettere che negli ultimi anni si contano numerosi e crescenti contributi, soprattutto dopo la pubblicazione del lavoro di Crouch e Ritchie (1999) e dopo lo special issue di *tourism management* del 2000, sempre curato da questi due autori.

L'attualità del tema è senz'altro da mettere in relazione con la crescente competizione che interessa anche il "settore" del turismo e dei viaggi e che sta erodendo significativamente le quote di mercato delle destinazioni turistiche tradizionali – Europa e America del Nord in primis. In questo scenario numerosi autori si sono e si stanno interrogando circa le variabili che influenzano la competitività turistica di una nazione, al fine di formulare e implementare le più idonee strategie e politiche.

La definizione di competitività accolta da tali autori è molto simile a quella mutuata dagli studi sulla competitività in generale. Una nazione o una "destinazione" è competitiva se dispone di un "appeal" capace di generare un'esperienza turistica superiore a quella offerta da territori alternativi e quindi concorrenti. Questa superiorità deve trovare riflesso nella produzione di un reddito superiore alla media.

Ritchie e Crouch, inoltre, sottolineano la centralità della *sostenibilità*, ricordando, però, come quest'ultima non possa essere intesa solo in senso economico ed ecologico, ma anche sociale, culturale e politico (2000, p. 5). Il tema della sostenibilità è talmente rilevante che i due autori suggeriscono di aggiungere alla parola competitività quella di sostenibilità o di riconoscere una "connessione strutturale" tra i due concetti.

Gli studiosi di turismo hanno introdotto alcuni elementi di originalità principalmente riconducibili all'oggetto di analisi e alle variabili che nel concreto influenzano la competitività.

Circa l'*oggetto di analisi*, in molte ricerche è emersa l'utilità di focalizzare l'attenzione su un livello intermedio rispetto alla tradizionale distinzione tra analisi macro (o nazionale) e micro (o aziendale), riconoscendo la centralità che rivestono le destinazioni turistiche, definite soprattutto in una logica d'offerta o olistica (Leiper, 1979; Smith, 1988) e su scala locale (Middleton, 1994). Efficace è in tal senso la conclusione proposta da Ritchie e Crouch: "il prodotto primario nel turismo è l'esperienza proposta dalle destinazioni. La competizione, pertanto, trova il suo baricentro nelle destinazioni" (2000, p.1). Simile è l'accento posto da Dwyer et al. (2004, p. 92) e da Claver-Cortés et al. (2007, p. 729).

Circa le *variabili da analizzare* per valutare, misurare, gestire o sviluppare la competitività di una destinazione ("the competitive destination") quasi tutti gli autori concordano nel considerare sia dimensioni tradizionalmente sviluppate dal filone della competitività e principalmente riconducibili alle quattro dimensioni del "diamante" di Porter (1990), sia di introdurre alcune variabili specifiche e caratterizzanti le peculiarità del prodotto turistico. Questa tesi, oltre ad essere stata sviluppata in numerosi articoli teorici, trova conferme anche nel lavoro empirico proposto da Enright e Newton (2005, p. 348).

### 2.3. Attrattori e competitività

Il primo modello teorico proposto in letteratura per misurare l'attrattività di una destinazione è rappresentato dal framework di Ritchie e Crouch, sviluppato, ad oggi, in quattro differenti contributi (Ritchie e Crouch, 1993, 2000; Crouch e Ritchie, 1995 e 1999). Si tratta di un modello grounded e generalista, avente la pretesa di identificare tutti i principali fattori che influenzano la competitività di una destinazione. L'ampiezza dell'obiettivo conoscitivo ha portato a uno sviluppo di

diverse “versioni” del modello, attraverso la progressiva introduzione di nuove variabili, ad oggi pari ad oltre 30 item.

Il modello è qualitativo e teorico, ma è stato successivamente testato dopo aver introdotto specifici indicatori per misurare gli item della competitività (Ritchie, Crouch e Hudson, 2001) in modo qualitativo (Faulkner, Oppermann e Fredline, 1999) e in modo quantitativo (Enright e Newton, 2004 e 2005).

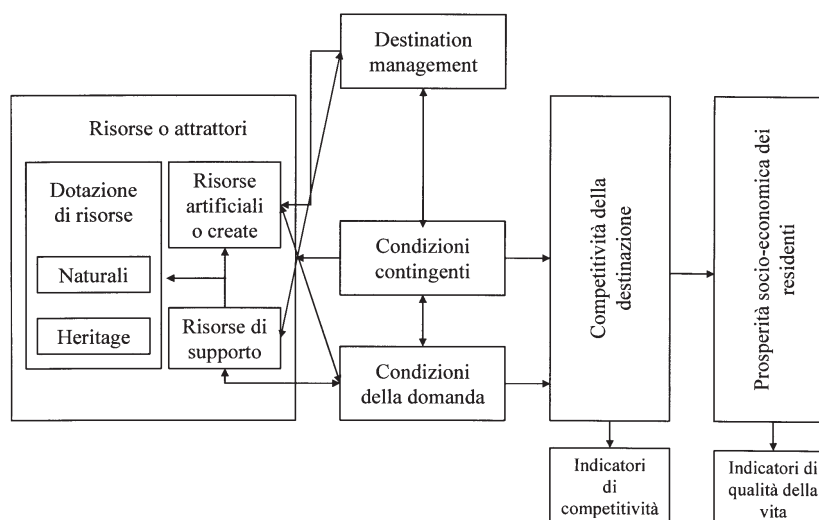
All’ampiezza del modello si contrappone, in ogni caso, un certo “disordine” nelle relazioni che si instaurano tra le diverse dimensioni della competitività e una disomogeneità tra alcuni item che danno contenuto a certe variabili.

Proprio partendo da questi limiti, Dwyer e Kim (2003) hanno proposto una razionalizzazione del precedente modello, proponendo un framework dove la competitività dipende principalmente dalle seguenti categorie di variabili:

- la sezione delle risorse o attrattori che rende la destinazione potenzialmente interessante per certi target di clientela. Le risorse rappresentano la prima ragione alla base dell’elevato o ridotto appeal della destinazione;
- la sezione del destination management che permette di valorizzare le risorse presenti e di trasformare la loro potenzialità in prodotti turistici, attraverso azioni di marketing, pianificazione e sviluppo, gestione, sviluppo delle risorse umane, implementazione di piani ambientali;
- le condizioni contingenti, si tratta di un insieme piuttosto ampio di fattori tipicamente esogeni, non controllabili da parte del management di una destinazione, ma che possono avere profonde conseguenze sulla sua competitività. Alcuni esempi sono rappresentati dall’ubicazione della destinazione, dalle caratteristiche dell’ambiente competitivo locale e globale, dalla sicurezza e dalla competitività dei prezzi;
- le condizioni della domanda, rientrano in quest’area i principali segmenti serviti dalla destinazione, le dimensioni della domanda nazionale, il grado di internazionalizzazione, il livello qualitativo dell’attuale domanda, i trend in atto e via dicendo.

La competitività è principalmente influenzata da questi quattro set di variabili (tavola 1) che incidono poi sulla competitività sintetica della destinazione, misurabile attraverso diversi indicatori di competitività e trovano riflesso nella prosperità socioeconomica dei residenti, misurabile tipicamente mediante indicatori di qualità della vita.

Tav. 1 – La competitività di una destinazione: principali elementi



Fonte: Dwyer e Kim (2003, p. 378).

Il modello mostra l'elevata complessità che il tema della competitività assume quando si studia un territorio e come numerose condizioni difficilmente controllabili da un destination manager possano influenzare significativamente le performance competitive e la qualità della vita dei residenti. Il modello, per contro, mostra anche come il cuore della competitività deve essere costruito sulla capacità di trasformare le risorse o gli attrattori della destinazione in prodotti coerenti con i clienti-target e come questo processo richieda spesso l'intervento di "facilitatori", di norma rappresentati da Destination Management Organization (DMO). Si tratta di organizzazioni non-profit (Freyer, 1993) chiamate a gestire con diversi ruoli alcuni importanti processi gestionali (Sainaghi, 2006a) – sviluppo di nuovi prodotti, attività di comunicazione, supporto ai processi operativi, gestione del marketing interno, della formazione e della ricerca e sviluppo – che possono incidere sui posizionamenti strategici ricercati dalle imprese locali (Sainaghi, 2006b; d'Angella e Sainaghi, 2004).

Il presente articolo intende esplorare soprattutto il legame che le risorse o gli attrattori rivestono nell'analizzare la competitività di un territorio. Dwyer e Kim suggeriscono di distinguere tra:

- la dotazione di risorse: comprendono i principali attrattori naturali (clima, flora, fauna, panorama e altri asset fisici) e culturali

(heritage), quali monumenti, tradizioni, eno-gastronomia, storia (Cohen, 1988; Prentice, 1993). Questo primo set di attrattori, spesso molto importanti per richiamare specifici target di clientela, è per sua natura non producibile, se non su archi temporali molto lunghi;

- le risorse artificiali: si tratta di una categoria piuttosto ampia di risorse create dall'uomo, quali le infrastrutture turistiche, gli eventi, le attività che possono essere svolte all'interno di una destinazione (sportive e ricreative), i servizi di entertainment, lo shopping. Non sempre è facile separare precisamente la dotazione di risorse con le risorse artificiali o create (Crouch e Ritchie, 1999, p. 142);
- le risorse di supporto: rappresentano una categoria piuttosto ampia che comprende le infrastrutture generali della destinazione (strade, aeroporti, treni, bus, telecomunicazioni, ...), la qualità dei servizi offerti (che permettono di mantenere nel tempo gli standard qualitativi e di assicurare un'esperienza al cliente finale), l'accessibilità della destinazione (sistema dei trasporti e vincoli all'ingresso del paese), l'ospitalità (grado di accoglienza della popolazione locale), l'esistenza di legami con specifici mercati (tipicamente legami etnici che si possono generare in seguito a fenomeni di emigrazione o grazie alla presenza di affinità linguistiche, culturali, religiose, ecc.).

Molte destinazioni tendono a costruire i propri sistemi di prodotto valorizzando la dotazione di risorse naturali e culturali di cui dispongono, trattandosi di risorse tipicamente non riproducibili, non imitabili e scarse (Barney, 1986, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Hamel e Prahalad, 1994). Tuttavia, non mancano esempi di località che hanno puntato su risorse artificiali, come nel caso di Las Vegas (Chon e Mayer, 1995).

### 3. Metodologia

Per analizzare il legame esistente tra gli attrattori e i prodotti turistici di una destinazione e la sua competitività si è utilizzata la metodologia del single case study (Yin, 1984, 1994), applicata al caso della provincia di Monza e Brianza.

Yin identifica tre principali fattispecie che rendono appropriato l'utilizzo di un caso singolo: i) il caso-“esperimento”, utile per testare ipotesi o proposizione teoriche circoscritte, volte ad accettare, con-

futare o estendere una teoria; ii) il caso-“unico”, dove il ricercatore dispone di una sola evidenza empirica (tipico delle scienze sociali e in particolare della psicologia), iii) il caso-“rivelatore”, utilizzato in quelle ricerche dove è molto difficile aver accesso alle informazioni e si trova un unico soggetto o organizzazione disposta a “collaborare”, comunicando la propria esperienza o mettendo a disposizione i propri dati (1994, pp. 38-40).

La scelta di analizzare la sola destinazione di Monza e Brianza si giustifica considerando la complessità delle informazioni da raccogliere e delle elaborazioni da realizzare per conoscere nel dettaglio il posizionamento, il funzionamento e le performance di un aggregato composto da diverse imprese e attori. Questa scelta metodologica trova numerose conferme in precedenti lavori incentrati sull'analisi dei prodotti (Murphy, Pritchard, Smith, 2000), della competitività delle destinazioni (Kim, 1998; Enright e Newton, 2004, 2005; Claver-Cortés et al., 2007) e in diversi temi del destination management (Xiao e Smith, 2006).

Chiariti gli elementi essenziali della strategia di ricerca, si descrivono ora le fonti informative utilizzate per studiarlo.

Per analizzare il posizionamento competitivo attuale e identificare gli attrattori e i prodotti turistici si sono utilizzate quattro principali fonti informative, rappresentate da: i) analisi documentale, ii) interviste a testimoni privilegiati del mondo imprenditoriale e istituzionale, iii) fonti statistiche, iv) visite sul campo.

L'*analisi documentale* ha permesso di esplorare i risultati di circa una decina di studi di recente realizzazione e incentrati soprattutto sugli attrattori storico-culturali della provincia di Monza e Brianza, unitamente ad altri studi di più ampio respiro sul turismo brianteo.

Le *interviste* sono state condotte personalmente confrontandosi con 27 testimoni privilegiati, secondo uno schema semi-strutturato. Laddove concesso dagli intervistati, i colloqui sono stati registrati e trascritti, diversamente si sono utilizzati gli appunti presi dagli intervistatori. I soggetti intervistati possono essere ricondotti a gestori di attrattive: storico-culturali (12 interviste), naturali (3 interviste), economiche (6 interviste), sportive (2 interviste). A queste si sono poi aggiunte 4 interviste a soggetti istituzionali.

Le *fonti statistiche* sono rappresentate dai dati mensili relativi al comparto ricettivo con indicazione delle nazionalità degli stranieri e delle regioni per i flussi nazionali e ad alcuni dati raccolti sul territorio indicativi degli accessi registrati da alcuni prodotti o attrattori quali dimore storiche, musei, mostre, manifestazioni; parchi e aree protette; autodromo. A queste si sono aggiunte le informazioni stati-

stiche relative alle imprese, data la matrice prevalentemente business e fieristica degli attuali flussi turistici.

Infine, le *visite sul campo* hanno permesso ai ricercatori di conoscere direttamente i principali attrattori storico-culturali, naturalistici, sportivi ed economici.

#### **4. Gli attrattori della provincia di Monza e Brianza**

Le fonti informative indicate in precedenza hanno permesso di classificare le diverse risorse presenti sul territorio in quattro differenti categorie di attrattori, definibili: i) storico-culturali, ii) naturalistici, iii) economici e iv) sportivi.

Gli *attrattori storico-culturali* includono principalmente risorse heritage quali dimore storiche (le ville di “delizia” briantee) con i relativi giardini, chiese e architettura religiosa, architettura industriale, musei, eventi e sagre, patrimonio eno-gastronomico. Molte fonti documentali sottolineano l'importanza di questo primo attrattore, spesso descritto come quello più promettente per sviluppare flussi leisure e per comunicare una nuova immagine del territorio. Al suo interno sono soprattutto le dimore storiche a rivestire il maggior peso e in particolare le ville costruite a partire dal 1600 dal patriziato milanese, realizzate in una molteplicità di stili. Il rapporto Land (2006, pp. 169-171) identifica 18 ville barocche, 15 ville neoclassiche, 14 ville eclettiche. Molto corposo è anche il patrimonio religioso, con alcuni attrattori di grandi rilievo quali la “corona ferrea”, il museo del Duomo di Monza, la casa di Papa Pio XI a Desio.

Gli *attrattori naturalistici* sono principalmente da ricondurre ai parchi, alle vie d'acqua e al paesaggio della Brianza. Tra i parchi si ricorda l'importanza di quello di Monza, la più grande oasi verde cintata d'Europa, e il parco delle Groane (Lipu). Il territorio brianteo è profondamente caratterizzato e influenzato dalla presenza di tre corsi d'acqua: il fiume Seveso, il Lambro e il torrente Molgora, tutti con percorrenza nord-sud, che dividono la provincia in tre zone: ovest, centro ed est. A questi tre corsi d'acqua naturali si aggiunge poi il canale Villoresi, l'unico con sviluppo ovest-est.

Gli *attrattori economici* sono principalmente rappresentati dalle imprese operanti sul territorio, pari a circa 60 mila unità, con una densità di imprese per ogni mille abitanti tra le più alte d'Europa. Secondo i dati del Registro delle imprese le unità operative sono principalmente riconducibili al comparto commerciale (27%), seguite

dalle attività manifatturiere (19%), immobiliari, noleggio e infrastrutture (19%) e costruzioni (17%). Seguono poi con percentuali inferiori al 5% gli altri comparti. Le imprese rappresentano per certi versi la colonna portante della filiera turistica brianza poich , come si articoler  nel prossimo paragrafo, gli attuali flussi ricettivi e l'immagine del territorio sono strettamente legati a questo attrattore.

Tra gli *attrattori sportivi* si ricorda soprattutto l'autodromo di Monza e l'evento del Gran Premio di Formula 1. L'autodromo   di propriet  dei comuni di Monza e Milano e rappresenta il terzo circuito costruito nel mondo (1922), dopo quello di Brooklands e Indianapolis. La struttura   gestita dalla Societ  Incremento Automobilistico e Sport (SIAS), federata all'ACI. L'autodromo documenta come una risorsa artificiale possa diventare, al tempo stesso, una risorsa heritage. Infatti, i grandi piloti che negli anni hanno corso a Monza – dalla costruzione ad oggi si   sempre disputato il gran premio d'Italia – hanno reso questo luogo carico di fascino e di storia. La struttura dell'autodromo, oltre alla gara di formula 1, ospita diversi eventi motoristici, sfruttando la sua dotazione di pista, i 60 box e l'area paddock, unitamente a strutture pensate anche per attivit  commerciali e sociali.

## 5. Attrattori, prodotti, target e performance

Descritti gli attrattori, si passano ora in rassegna i prodotti sviluppati, i target attratti, le stagionalit  e i risultati conseguiti.

L'attrattore che ad oggi ha generato le maggiori ricadute turistiche, almeno sotto il profilo quantitativo (volumi e fatturati generati),   senz'altro quello *economico*. Infatti, attorno alle imprese brianza si sono sviluppati degli importanti flussi business, ulteriormente rinforzati dalla vicinanza con il comparto fieristico della citt  di Milano e in particolare con il polo di Rho-Pero (posto al confine con la provincia di Monza e Brianza). Le interviste condotte sul campo stimano un peso congiunto di questi segmenti (business e fieristico) di norma superiore al 70% delle camere vendute. Il prodotto offerto al cliente fa leva soprattutto su un vantaggio di prossimit  con le imprese locali e si riflette nell'ubicazione di numerose strutture ricettive in corrispondenza di grandi arterie stradali.

I target attratti sono stati identificati valorizzando le statistiche del ricettivo, lette per nazionalit  e regioni per gli italiani. In generale si rileva un'importante crescita delle presenze (+37% tra '01 e '05),

trainate principalmente da un aumento degli arrivi (+44%), in presenza di un leggero calo della permanenza media (-5%). La durata del soggiorno è molto breve (1,9 giorni, '05), tipico delle componenti business. I clienti delle strutture ricettive sono prevalentemente italiani (67%, '05), seppure il peso degli stranieri è in progressiva crescita e passa dal 27% ('01) al 33% ('05). I clienti italiani sono poi rappresentati soprattutto da lombardi (47% delle presenze italiane), a fronte di un peso oscillante tra il 5% e il 6% delle altre regioni. Gli stranieri presentano una maggiore frammentazione; le prime tre nazioni nel '05 sono rappresentate da Germania (12%), Francia (11%) e Regno Unito (10%). La composizione del target descritta è sostanzialmente omogenea a quella degli alberghi operanti in provincia di Milano, mentre è molto differente rispetto alla città di Milano, dove cresce sensibilmente l'incidenza delle presenze straniere (55%) e si riduce l'incidenza dei lombardi (32%). Queste brevi evidenze confermano un ridotto appeal del prodotto brianteo per il target business internazionale, con conseguente export di flussi verso la città di Milano, soprattutto di stranieri e di uomini d'affari non lombardi, e sembra suggerire l'esistenza di un vantaggio competitivo delle imprese ricettive locali basato principalmente sull'ubicazione.

Circa le performance, i flussi business assicurano un'elevata regolarità alle presenze ricettive su base mensile, dove si registrano ridotte variazioni con l'eccezione del mese di agosto. L'occupazione appare piuttosto contenuta se espressa in letti (passa dal 41% del '01 al 47% del '05), mentre presenta valori significativi in camere, con un grado di utilizzo oscillante tra il 61% ('01) e il 71% ('05). La dimensione del comparto ricettivo è piuttosto modesta (4.036 posti letto nel '05) ed è composta in prevalenza da strutture a 3 (41%) e 4 (39%) stelle, con un peso molto contenuto e decrescente delle Residenze Turistico-Alberghiere (9%). La rilevanza assunta dal segmento business e fieristico origina, per contro, un'importante stagionalità ai flussi ricettivi su base settimanale. Infatti, all'alta occupazione tipicamente feriale si contrappone una brusca riduzione dell'occupazione nei fine settimana. Di difficile gestione appaiono, inoltre, tutti i giorni feriali non lavorativi, accentuando quanto accade anche nella città di Milano (Sainaghi e Canali, 2008).

Gli *attrattori storico-culturali* non hanno dato vita, ad oggi, a sistemi di prodotto strutturati, quanto piuttosto a prodotti isolati, non sempre facilmente accessibili. È quindi difficile descrivere le combinazioni prodotto/mercato, poiché sarebbero numerose. Tuttavia, i target attratti sono prevalentemente riconducibili, con un certo grado di approssimazione, a tre segmenti: i) un turismo gruppi, ii) un turismo

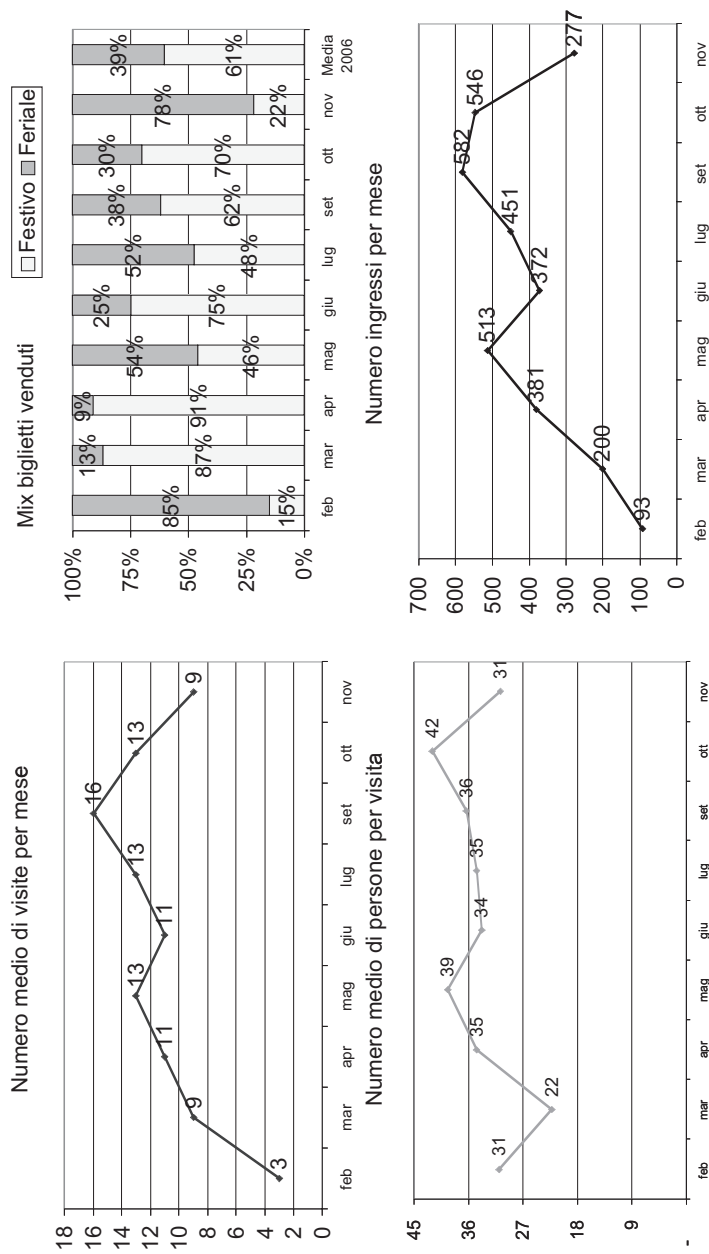
individuale adulto, iii) un turismo scolastico. In tutti e tre i casi si tratta di segmenti escursionisti, che non lasciano tracce nelle statistiche ufficiali del turismo.

Il *segmento gruppi* è principalmente interessato alla visita di ville, palazzi, giardini e architettura religiosa. Si tratta in prevalenza di persone adulte, provenienti spesso da zone limitrofe agli attrattori. La struttura a gruppo è principalmente legata al tipo di attrattore visitato e alle modalità di fruizione dello stesso. Così, la casa di Pio XI unitamente alla corona ferrea richiamano spesso gruppi di pellegrini, provenienti in molti casi da destinazioni lontane. Per contro le modalità di fruizione delle dimore storiche (ville e giardini in primis), aperte di norma solo nei festivi da gruppi di volontari, limitano il turismo individuale e favoriscono il turismo a gruppi.

Ad oggi risulta piuttosto difficile stimare le dimensioni assunte da questo target, in parte poiché alcuni prodotti sono di libero accesso (si pensi alle chiese), in altri casi poiché non esistono statistiche (ingressi alle ville), in altri casi ancora poiché le statistiche non sono in grado di dettagliare i flussi per tipo di utente. In ogni caso, sulla base degli ingressi registrati presso alcune dimore storiche è stato possibile tracciare un profilo delle stagionalità di questo segmento. I dati riportati nella tavola 2 evidenziano: la forte variabilità mensile dei flussi, che assumono dimensioni rilevanti soprattutto con l'avvento della bella stagione, l'elevata concentrazione festiva (61% delle presenze), la struttura a gruppo delle visite, con una dimensione media oscillante attorno alle 35-40 persone, unitamente a un modello di fruizione delle attrattive che propone poco più di una decina di visite organizzate al mese. Le interviste condotte sul campo hanno confermato che questo modello gestionale, pur con diversi accenti quantitativi, tende a descrivere le attuali modalità di accesso alle dimore storiche visitabili. Una porzione rilevante di ville, infatti, ad oggi non è accessibile, poiché di proprietà di privati o perché sede di attività pubbliche, principalmente di comuni o biblioteche. Le dimensioni complessive di questo segmento sono piuttosto ampie se si considera che quattro ville hanno registrato poco più di 40 mila ingressi nel 2006, in presenza di una ridotta apertura di Villa Reale a causa dei lavori di restauro.

Il *turismo individuale adulto* è principalmente attratto dai musei e dalle mostre culturali. Da un'analisi condotta sui dati forniti dall'Ufficio Statistica del Comune di Monza, inclusivo del Museo del Duomo, dei musei civici e delle mostre temporanee, si registrano oltre 60 mila ingressi annui, con forti incrementi in presenza di specifiche mostre (come nel biennio '98-99). Di questi ingressi, il 62% è

Tav. 2 – Struttura e stagionalità del turismo gruppi



Fonte: nostre analisi su dati raccolti sul campo.

rappresentato da un target non scolastico, composto in prevalenza da adulti individuali (tavola 3). Si tratta spesso di persone residenti nella provincia o in zone limitrofe. Anche in questo caso, dunque, il target è rappresentato da escursionisti. Gli ingressi tendono a concentrarsi nei periodi festivi. Le modalità di fruizione delle attrattive presentano, però, minori vincoli all'accesso, garantendo una maggiore continuità negli orari e nei giorni di ingresso.

Il *turismo scolastico* assume ad oggi dimensioni piuttosto rilevanti ed è principalmente interessato alla visita di musei e, in minor misura, di dimore storiche. Circa i musei, i dati riportati nella tavola 3 stimano un peso percentuale del turismo scolastico pari al 38% nel '05. L'analisi dei dati dal 2000 mostra una piccola crescita (+3%), seppure all'interno di una serie storica altalenante. La composizione dei flussi per tipo di scuola (tavola 4) evidenzia una certa variabilità del mix, contraddistinto da una progressiva riduzione degli ingressi originati dalle scuole medie superiori (-9%) – che restano in ogni caso il segmento quantitativamente più rilevante – e da un incremento dei flussi delle scuole elementari (+10%), materne (5%) e università (grazie all'apertura di alcuni poli all'interno della provincia briantea). I flussi delle scuole superiori sono maggiormente attratti dal museo del Duomo. Anche questo target è quasi esclusivamente composto da clientela escursionista.

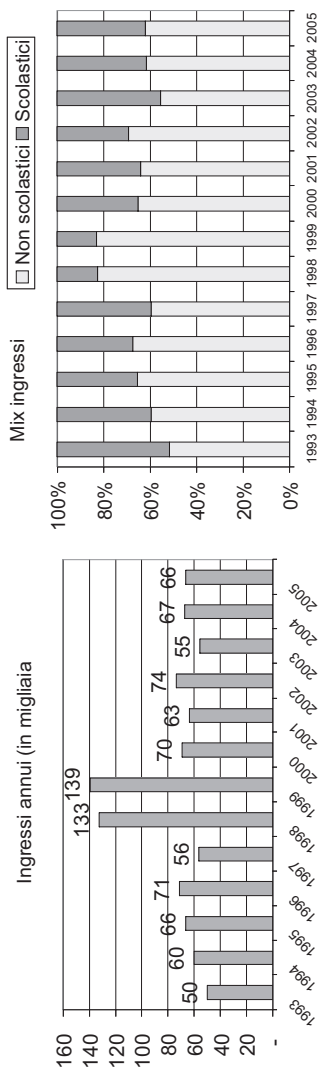
Con riferimento agli *attrattori naturali*, il lavoro svolto sul campo ha rilevato l'esistenza di flussi turistici rilevanti con riferimento soprattutto ai parchi. Il target attratto è composto da due tipi di utenti molto differenti: i) escursionisti e ii) turismo scolastico.

Gli escursionisti sono principalmente composti da residenti in provincia o in zone limitrofe che utilizzano le aree verde tipicamente nei festivi per svolgere attività sportiva, ludica o ricreativa. Questo segmento frequenta i parchi soprattutto nei periodi festivi in concomitanza con la bella stagione (tavola 5).

Il target scolastico frequenta i parchi soprattutto per svolgere attività di educazione ambientale, origina accessi anche nei giorni feriali, presenta un bacino di provenienza più ampio e assume in certi casi un rilievo quantitativo significativo (si veda il parco delle Groane e l'oasi Lipu). Ad oggi anche questo target è composto da escursionisti. In termini dimensionali si tratta di un segmento di ampie dimensioni, che conta oltre 40 mila ingressi, originati in prevalenza da scuole elementari e materne.

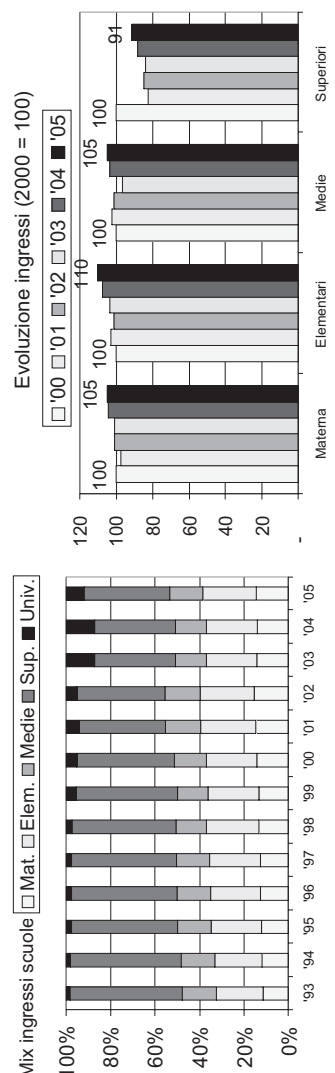
Gli *attrattori sportivi* gravitano in gran parte sulle attività organizzate dall'autodromo di Monza e in particolare dal gran premio di Formula 1. Dalle interviste condotte è emerso un elevato grado di uti-

Tav. 3 – Ingressi ai musei



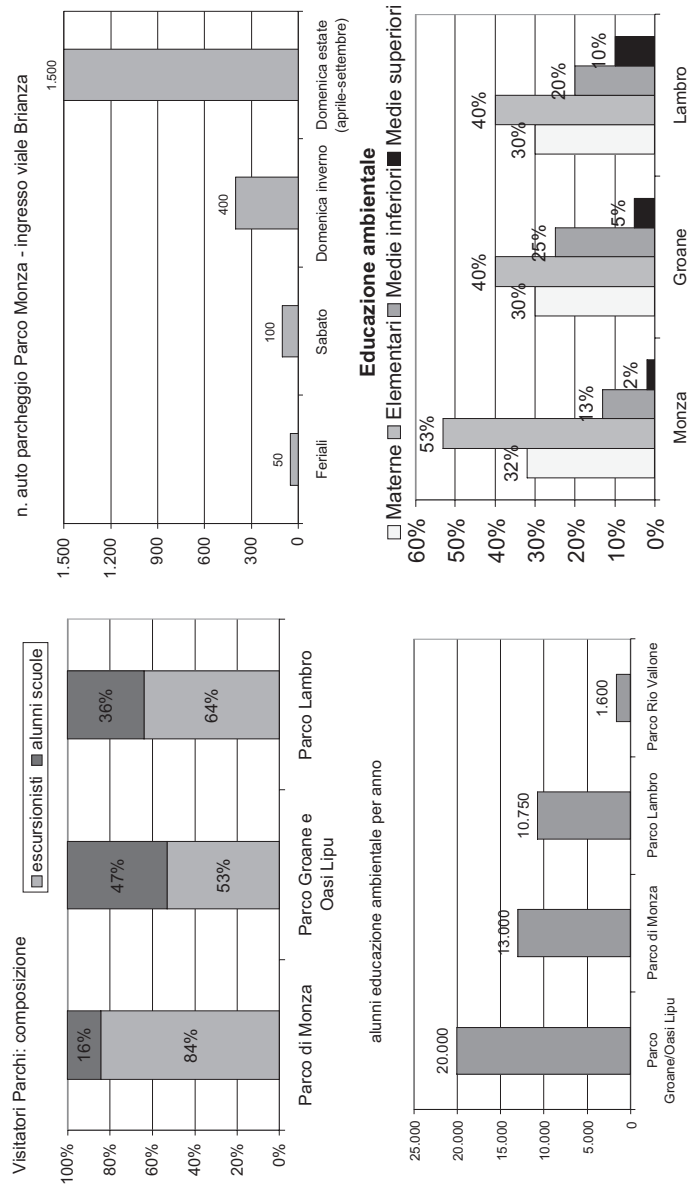
Fonte: nostre analisi su dati forniti dall'Ufficio Statistica del Comune di Monza.

Tav. 4 – Ingressi ai musei – segmento scolastico



Fonte: nostre analisi su dati forniti dall'Ufficio Statistica del Comune di Monza.

Tav. 5 – Ingressi ai parchi, segmenti e stagionalità



Fonte: nostre analisi su dati forniti dai parchi brianzesi

lizzo della pista, ad oggi quasi sempre saturata, grazie allo svolgimento: i) di gare a calendario, ii) di iniziative connesse alla promozione della sicurezza (corsi guida sicura, prove pneumatici, sperimentazione dotazioni di sicurezza, ...) e iii) di gare promosse da associazioni operanti nel sociale. Tuttavia, le ricadute originate sulla filiera turistica da questi tre prodotti sono piuttosto differenziate: sono significative soprattutto con riferimento alle gare a calendario, mentre sono limitate o quasi nulle nel caso degli eventi sociali.

Il gran premio d'Italia rappresenta senz'altro il core-product, basti pensare che origina circa il 75% dei ricavi del gestore del circuito. Inoltre, a livello nazionale rappresenta uno dei gran premi più seguiti dal pubblico televisivo, con uno share medio di oltre 10 milioni di telespettatori italiani. Il gran premio ha reso particolarmente nota la città di Monza anche a livello internazionale. Come hanno, infatti, confermato numerosi imprenditori nel corso delle interviste, quando vanno all'estero e parlano di Monza quasi sempre gli interlocutori stranieri associano la città al circuito automobilistico.

Le ricadute generate da questo evento sulla filiera turistica sono rilevanti, basti considerare che settembre è il mese dove si registra il più alto numero di arrivi e presenze e che l'onda lunga del gran premio coinvolge anche la città e la provincia di Milano e arriva fino al lago di Como e a Lugano.

## 6. Conclusioni

Il lavoro empirico permette di tracciare tre livelli di conclusioni relative: i) all'attuale posizionamento della filiera turistica brianza, ii) al suo sviluppo, identificando delle possibili direttive e criticità, iii) ad alcune considerazioni di più ampia portata circa il binomio tra attrattori e prodotti, al fine di aumentare la competitività di un territorio o di una destinazione.

Le evidenze riportate nei paragrafi precedenti mostrano chiaramente come la provincia di Monza e Brianza, pur disponendo di importanti e differenziate famiglie di attrattori, fatiche ad oggi a trasformare queste potenzialità in prodotti. È significativo, al riguardo, che il core-product sia rappresentato da un turismo spontaneo di matrice business e fieristica, costruito soprattutto attraverso strategie emergenti del comparto alberghiero che valorizzano l'appeal delle imprese locali e del comparto fieristico milanese, mentre, al contrario, gli attrattori turistici di matrice leisure – soprattutto quelli herita-

ge e naturalistici – richiamano quasi esclusivamente flussi escursionistici, generando ridotte ricadute sul territorio. Inoltre, questi ultimi attrattori hanno dato vita a prodotti isolati, seppure in taluni casi di elevato livello qualitativo o gestionale, mentre mancano sistemi di prodotto trasversali e strutturati, pensati e organizzati per attrarre specifici target di clientela. Ne consegue, spesso, una limitata accessibilità, una difficoltà ad ampliare l'area generante della domanda e una elevata stagionalità dei flussi.

Le possibili direttrici di sviluppo sembrano essere legate soprattutto alla trasformazione degli attuali attrattori da prodotti potenziali o da prodotti isolati a *sistemi* di prodotto ampi e differenziati, pensati per attrarre specifici target di clientela, possibilmente non escursionisti. Significativi appaiono i benefici che potrebbero essere colti. Si potrebbero, ad esempio, proporre agli uomini d'affari integrazioni con gli attrattori naturalistici (numerose sono le persone che praticano regolarmente attività sportiva anche nei giorni feriali), condizioni privilegiate di accesso agli attrattori storico-culturali, una maggiore valorizzazione del comparto commerciale (shopping e produzioni locali) e dell'autodromo, rendendolo sede di eventi aziendali (meeting e convention).

Appare anche promettente lo sviluppo di un sistema di prodotto stanziale (seppure di breve durata) appositamente studiato per le scuole (elementari, medie e superiori). Anche in questo caso l'elemento vincente è rappresentato dalla capacità del territorio di fare sistema, integrando i prodotti naturalistici, storico-culturali e sportivi (l'autodromo riveste un indubbio appeal anche per questo target).

Promettente appare anche la creazione di un sistema di prodotto culturale, incentrato su percorsi tematizzati e principalmente incentrati sulla scoperta delle ville di delizia e sugli attrattori religiosi.

Per cogliere questo potenziale di sviluppo si rende necessario affrontare e gestire alcune criticità, principalmente riconducibili:

- alla creazione di una destination management organization, capace di progettare i nuovi sistemi di prodotto, rendendoli coerenti con le esigenze dei diversi target, comunicarli e realizzare un difficile lavoro di coagulo dei diversi attori locali al fine di creare consenso e massa critica;
- al modello gestionale che garantisce la fruizione di alcuni attrattori (principalmente le dimore storiche), ad oggi fortemente incentrato su aperture festive garantite da volontari;
- al potenziamento del sistema di trasporto locale, al fine di rendere maggiormente accessibili alcune attrattive o prodotti turistici;

- a un cambiamento di mentalità capace di far intravedere i significativi vantaggi che un maggior sviluppo turistico può dischiudere all'economia locale e alla sua capacità di proporre una nuova immagine del territorio.

Il lavoro empirico, infine, suggerisce alcune considerazioni di più ampio respiro, con riferimento al tema teorico sottostante il presente articolo. La competitività di un territorio non è tanto legata alla presenza di attrattori o di risorse turistiche, quanto alla presenza di prodotti "targetizzati". In territori contraddistinti da una ridotta tradizione turistica o dove comunque questa filiera ha un peso marginale rispetto ad altri comparti economici quali il commercio e l'industria, è necessario avviare un vero e proprio piano industriale capace di trasformare gli attrattori in prodotti. Per realizzare questo passaggio culturale, è necessario dotarsi di una strategia almeno in parte intenzionale (Mintzberg, 1979; Mintzberg e Waters, 1985) e porre soprattutto l'accento sullo sviluppo di nuovi prodotti, piuttosto che sulla comunicazione. Questo processo sottolinea la criticità del destination management e richiede, spesso, la presenza di alcuni soggetti di metamanagement – siano essi una DMO strutturata o forme di supporto più "leggere", quali soggetti pubblico-privati o assessorati. La principale sfida non sembra essere tanto di natura tecnica – progettare i nuovi sistemi di prodotto – quanto culturale, riuscire a fare sistema sul territorio.

### Riferimenti bibliografici

- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Barney J.B. (1986), Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 42, pp. 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bieger T. (1997), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenbourg.
- Bieger T., Weibel C. (1998), Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte, AIEST, *Destination Marketing*, AIEST, vol. 40, San Gallo.
- Butler R.W. (1980), The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, *The Canadian Geographer*, 14(1), pp. 5-12.

- Chon K.S., Mayer K.J. (1995), Destination Competitiveness Models in Tourism and Their Application to Las Vegas, *Journal of Tourism Systems and Quality Management*, 1(2-4), 227-246.
- Claver-Cortés E., Molina-Azorin J.F., Pereira-Moliner J. (2007), Competitiveness in Mass Tourism, *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727-745.
- Cohen E. (1988), Authenticity and commodification in tourism, *Annals of Tourism Research*, 15(2), 371-386.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B. (1995), Destination Competitiveness and the Role of the Tourism Enterprise, *Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual Business Congress*, Istanbul, Turkey, 43-48.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B. (1999), Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- d'Angella F., Sainaghi R. (2004), Building Competitive Advantage in District Firms: The Role of the Network and the Company, Keller P., Bieger T., *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*, 54th AIEST Congress, AIEST Edition, St. Gallen, pp. 35-53.
- Dierickx I., Cool K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Dwyer L., Kim C. (2003), Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer L., Mellor R., Livaic Z., Edwards D., Kim C. (2004), Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis, *Tourism Analysis*, 9, 91-101.
- Enright M.J., Newton J. (2004), Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), 777-778.
- Enright M.J., Newton J. (2005), Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality, *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350.
- Faulkner B., Opperman M., Fredline E. (1999), Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions, *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 125-139.
- Freyer W. (1993), *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München: Wien.
- Gee C.Y., Makens J.C., Choy D.J.L. (1997), *The Travel Industry*, Third Edition, ITP, USA.
- Grant R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Paperback Edition.
- Invernizzi G. (1982), La costruzione della mappa strategica di un'impresa, *Sviluppo e Organizzazione*, numero 69, gennaio-febbraio.
- Kim H.B. (1998), Perceived attractiveness of Korean destinations, *Annals of Tourism Research*, 25(2): 340-361.

- Land (2006), *Strategie per la promozione e la qualificazione del paesaggio e del territorio della nuova Provincia di Monza e della Brianza*, Studio commissionato dalla Provincia di Milano.
- Leiper N. (1979), The framework of tourism, *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407.
- Middleton V.T.C. (1994), The marketing and management of tourism destinations: Research directions for the next decade, Keller P., Bieger T., *Tourism Research: Achievements, Failures and Unresolved Puzzles*, 36, St. Gallen: Publication of the AIEST.
- Mintzberg H. (1979), "An Emerging Strategy of 'Direct' Research", *Administrative Science Quarterly*, 24, December, pp. 582-589.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
- Murphy P., Pritchard M.P., Smith B. (2000), The destination product and its impact on traveller perception, *Tourism Management*, 21(1): 43-52.
- Osservatorio del Turismo IULM (2005), *Competitività della città di Milano nel settore turistico*, Rapporto di ricerca.
- Osservatorio del Turismo IULM (2006), *Competitività della destinazione Milano: indicatori per un confronto internazionale*, Rapporto di ricerca, Fondazione IULM.
- Osservatorio del Turismo IULM (2008), *Osservatorio sulla competitività di Milano nel settore turistico: le performance del comparto alberghiero*, Rapporto di ricerca, Fondazione IULM.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage* (Trad. it.: Il vantaggio competitivo, Edizioni Comunità, Milano, 1987).
- Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Second Edition 1998.
- Prentice R., 1993, Heritage consumers in the leisure market: An application of the Manning-Haas demand hierarchy, *Leisure Science*, 273-290.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (1993), Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis, *Proceedings of the 43<sup>rd</sup> Congress of AIEST*, San Carlos de Bariloche, Argentina, 17-23 October.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), The competitive destination: A sustainable perspective, *Tourism Management*, 21(SI), 1-7.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., Hudson S. (2001), Developing Operational Measures for the Components of a Destination Competitiveness/Sustainability Model: Consumer versus Managerial Perspectives, in Mazanec J.A., Crouch G.I., Ritchie J.R.B., Woodside A.G., *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, vol. 2, Cabi Publishing, pp. 1-17.
- Sainaghi R. (2003), *Destination Management: A Process Based View*, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Sainaghi R. (2004), *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano: Egea.
- Sainaghi R. (2006a), From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM), *Tourism Management*, 27: 1053-1063.
- Sainaghi R. (2006b), I cluster di imprese alberghiere: uno strumento innovativo per valutare le performance delle destinazioni turistiche, *Economia e Diritto del Terziario*, 18(1), 235-256.

- Sainaghi R. (2007), *Identità turistica Monza e Brianza*, Rapporto di ricerca non pubblicato, Fondazione IULM.
- Sainaghi R., Canali S. (2008), Posizionamento competitivo delle urban destination e performance delle imprese alberghiere: il caso Milano, working paper, ricerca MIUR.
- Smith S.L.J. (1988), Defining Tourism – A Supply-Side View, *Annals of Tourism Research*, 15, 179-190.
- Spence A.M., Hazard H.A. (1988), *International Competitiveness*, Cambridge MA: Ballinger.
- Waheeduzzaman A.N.M., Ryans J.K. (1996), Definition, Perspectives, and Understanding of International Competitiveness: A Quest for a Common Ground, *Competitiveness Review*, 6(2), 7-26.
- Xiao H., Smith S.L.J. (2006), Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis, *Tourism Management*, 27: 738-749.
- Yin R. (1981), "The Case Study Crisis: Some Answers", *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 58-65.
- Yin R. (1994), *Case Study Research*, 2nd Edition, Sage Publications.