Università degli **S**tudi
Suor **O**rsola **B**enincasa

FACOLTÀ DI LETTERE

CORSO DI LAUREA

Progettazione e gestione del turismo culturale

TESI DI LAUREA
IN
Economia e gestione delle imprese turistiche

Le forme di aggregazione nel turismo
Il caso del Distretto Turistico Costa d'Amalfi

Relatore
Ch.mo Prof
Aldo D'Elia

Candidata
Angela Senatore
Matricola
123000126

Anno accademico 2016-2017

Alla mia Famiglia.

"Quella strada sospesa sul magico golfo
delle Sirene solcato ancora oggi
Dalla memoria e dal mito".
Italo Calvino

Sommario

INTRODUZIONE 5

I. PESO ED EVOLUZIONE DEL COMPARTO TURISTICO SU SCALA GLOBALE 8

1.1 Il Turismo e le nuove frontiere della domanda globale 8

1.2 La domanda turistica in Italia 16

1.3 L'organizzazione dell'offerta turistica e il ruolo dell'Italia nel mercato globale 21

1.4 La dimensione aziendale nell'economia italiana: il rapporto PMI e Grande Distribuzione 27

II. COMPETITIVITÀ E STRUTTURA DEL SISTEMA ITALIA 33

2.1 Le imprese alberghiere: caratteri generali e dimensioni 33

2.2 L'Italia e i suoi principali competitor: Spagna e Francia 38

2.2.1 Le maggiori criticità dell'industria turistica italiana 43

2.3 Le scelte di corporate governance: alleanze equity, non-equity e le joint venture. 52

2.4 Le associazioni di categoria no profit del settore turistico 63

III. LE DIVERSE FORME DI AGGREGAZIONE TERRITORIALE 66

3.1 Il Destination Management e il concetto di destinazione 66

3.2 I sistemi turistici locali, un approccio alla dimensione territoriale dello sviluppo turistico 69

3.3 Il quadro normativo del turismo in Campania 73

IV. I DISTRETTI TURISTICI E IL PRIMATO DELLA CAMPANIA 81

4.1 Dai Distretti Industriali ai Distretti Turistici 81

4.2. Il Caso del Distretto turistico Costa d'Amalfi 91

4.3 Intervista agli addetti ai lavori 99

4.4 Conclusioni 103

APPENDICE 106

Allegato 1. 106

Le associazioni di categoria del settore del turismo 106

Allegato 2 ..... **108**
Formazione e componenti dei Distretti Turistici della Campania 108

Allegato 3 ..... **118**
Decreto ministero dei beni e delle attività culturali del turismo del 17 Gennaio 2014 118

Allegato 4 ..... **120**
Statuto del Distretto Costa d'Amalfi 120

Allegato 5 ..... **141**
Gli associati del Distretto Costa d'Amalfi 141

BIBLIOGRAFIA 143

SITOGRAFIA 146

Introduzione

La presente tesi si pone l'obiettivo di approfondire una tematica oggi sempre più attuale nel turismo: il fenomeno dell'aggregazione. L'industria del turismo è un'importante attività economica in continua crescita, generatrice di benessere e valore aggiunto. Fa parte delle attività terziarie dell'economia, ma coinvolge e mette in moto numerosi processi dell'industria primaria e secondaria. La finalità è quella di definire le diverse strategie competitive volte ad affrontare la crisi del settore. Tale crisi è generata dagli innumerevoli eventi e cambiamenti avvenuti negli ultimi anni che stanno portando verso una disintermediazione e perdita di quote di mercato delle imprese turistiche italiane. La globalizzazione e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più articolate, impongono agli operatori turistici e ai soggetti pubblici territoriali lo sviluppo di nuove competenze e capacità per poter ottenere e mantenere un proprio vantaggio competitivo. Il lavoro si sviluppa partendo dall'analisi del sistema turistico globale in termini di complessità della domanda e di estensione dell'offerta, focalizzando l'attenzione sul sistema Italia. Elaborando i dati riferiti all'anno 2015-2016 è stato accertato, dalle rilevazioni statistiche svolte dall' Osservatorio Nazionale del Turismo, che si tratta di un altro anno record per il turismo che registra un aumento di 50 milioni di presenze rispetto all'anno precedente. Nonostante i processi di globalizzazione abbiano portato ad un cambiamento nei meccanismi sottostanti la domanda e la filiera dell'offerta turistica, in particolare a causa della comparsa di nuove destinazioni che competono con quelle tradizionali e più mature, l'Italia è da sempre una delle mete di viaggio più ambite e visitate che la collocano tra i primi cinque Paesi a livello globale. Secondo le previsioni dell'Unwto, nel 2020 il numero di arrivi internazionali continuerà a crescere, in favore delle macro regioni dell'Est

asiatico e del Pacifico, mentre in Italia nel medio e lungo termine gli arrivi determineranno una perdita di competitività. Questo accadrà a causa di un'offerta molto frammentata che riguarda il sistema Italia. Nell'ultimo paragrafo del primo capitolo, viene presentata la struttura dimensionale attuale delle aziende italiane, con un approfondimento sulle PMI e la Grande distribuzione. L'Elaborato prosegue nel secondo capitolo con la definizione della dimensione media delle strutture ricettive italiane, che nel corso degli ultimi anni sta subendo un capovolgimento, caratterizzato da una chiara diminuzione delle strutture di minore classificazione in favore degli alberghi di 4 e 5 stelle. Viene inoltre offerto un confronto tra la dimensione aziendale italiana e quella dei sui principali competitor, quali Francia e Spagna, che hanno sistemi di gestione turistica differenziati. In un mercato turistico che è in continua evoluzione e sempre più competitivo, il turista risulta essere più esigente. In tale contesto assume particolare importanza riuscire a trovare delle soluzioni che, attraverso l'adozione di strategie innovative, permettano il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Viene presentata l'aggregazione come fattore di crescita esterna, che rispecchia la tendenza ad uno sviluppo nella dimensione delle aziende operanti sul mercato di riferimento. Nell'ultimo paragrafo del secondo capitolo vengono elencate infatti, tutte le varie forme di aggregazione, dalle forme aggregative come i gruppi d'acquisto, i consorzi e il franchising, alle associazioni di categoria. Per ogni forma di aggregazione vengono evidenziati vantaggi e svantaggi che le aziende dovrebbero considerare durante il processo di valutazione prima di scegliere la soluzione che si adatta ai loro interessi. Nel terzo capitolo viene analizzato invece il turismo come fenomeno in continua evoluzione a causa dei cambiamenti socio-culturali e demografici degli ultimi decenni. L'industria turistica si presenta come un sistema misto dove imprenditori privati interagiscono con l'organizzazione turistica pubblica alla

quale riconoscono il compito di informare, orientare il mercato e facilitare il rapporto tra offerta turistica e intermediazione commerciale. Il Destination Management promuove, a tal fine, iniziative volte a stimolare la collaborazione fra gli operatori turistici locali e le imprese di intermediazione turistica, verso una determinata destinazione. In Italia sono meglio noti come enti del turismo che vanno dalle IAT alla Proloco fino agli STL. In questo capitolo vengono descritti i Sistemi Turistici Locali definendo le diverse tipologie della loro attuazione nelle regioni italiane. Viene inoltre presentata l'evoluzione della legislazione turistica nazionale partendo dalla prima legge quadro del 17 Maggio 1983 n. 217 fino alla Legge Regionale n.18 sull'Organizzazione turistica in Campania dell'8 Agosto 2014, con la quale vengono istituiti i Poli Turistici. Un'altra tipologia di aggregazione territoriale è data dal Distretto Turistico che rappresenta un contesto geografico contraddistinto da un insieme di risorse di diversa natura e potenzialità del territorio, che tendono ad aggregarsi verso un unico obiettivo. Per comprendere appieno il concetto di Distretto Turistico è stato fornito inizialmente un confronto con i Distretti Industriali. Tra tutte le regioni italiane viene presa in analisi la Campania, la quale attualmente detiene il primato con ben 14 Distretti Turistici. L'elaborato si conclude con il caso del Distretto Turistico Costa d'Amalfi, nato con l'idea di rilanciare l'economia del territorio salernitano attraverso un unico marchio, al fine di favorire il territorio, incrementando le presenze turistiche. Per approfondire l'argomento ho intervistato il presidente del Distretto e l'attuale Segretario Generale della Fondazione Villa Rufolo.

I. Peso ed evoluzione del comparto turistico su scala globale

1.1 Il Turismo e le nuove frontiere della domanda globale

Il turismo oggi è innanzitutto un'industria capace di migliorare sensibilmente il contesto economico e la qualità della vita dei cittadini di un Paese. Si tratta di un settore tra i maggiori generatori di valore aggiunto che da origine ad un profondo impulso alla crescita economica e all'occupazione. Esiste una quantità ingente di definizioni di turismo che riflettono un'impostazione psicologica, sociologica o economica, ma quella oggetto di studio dai vari uffici di statistica a livello mondiale fu elaborata nel 1993 dall'Organizzazione mondiale del Turismo (Unwto). Lo scopo era di eliminare la confusione definitoria, costruire una terminologia di riferimento e fornire criteri di misurazione del fenomeno. Le raccomandazioni emerse sono state recepite dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT), poi pubblicate con il titolo "Recommendation on Tourism Statistics" da parte dell'Unwto e dell'Unstat, nel 1994[1]. L' Unwto (United Nations World Tourism Organization)[2] è considerato il punto di riferimento della comunità internazionale e il più importante global forum per il turismo. Quest'ultimo definisce il turismo come «*un movimento di persone che si spostano dal luogo di residenza ad un altro luogo, dove si fermano per tempo libero o per affari, per almeno una notte.*» (F. Bancardino, 2007) [3]. Soffermandoci sullo studio dei dati statistici, le informazioni ricavate

[1] Oggi contenute in una revisione del 2008, dal titolo "*International Reccomandetion for Tourism Stations".*

[2]UNWTO: Istituito a Madrid nel 1975 con il nome di Wto (World Tourism Organization). È un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche.

[3] Cfr. F. Bancardino, M. Prezioso, *Geografia del turismo,* Milano, McGraw- Hill Companies 2007, p. 3.

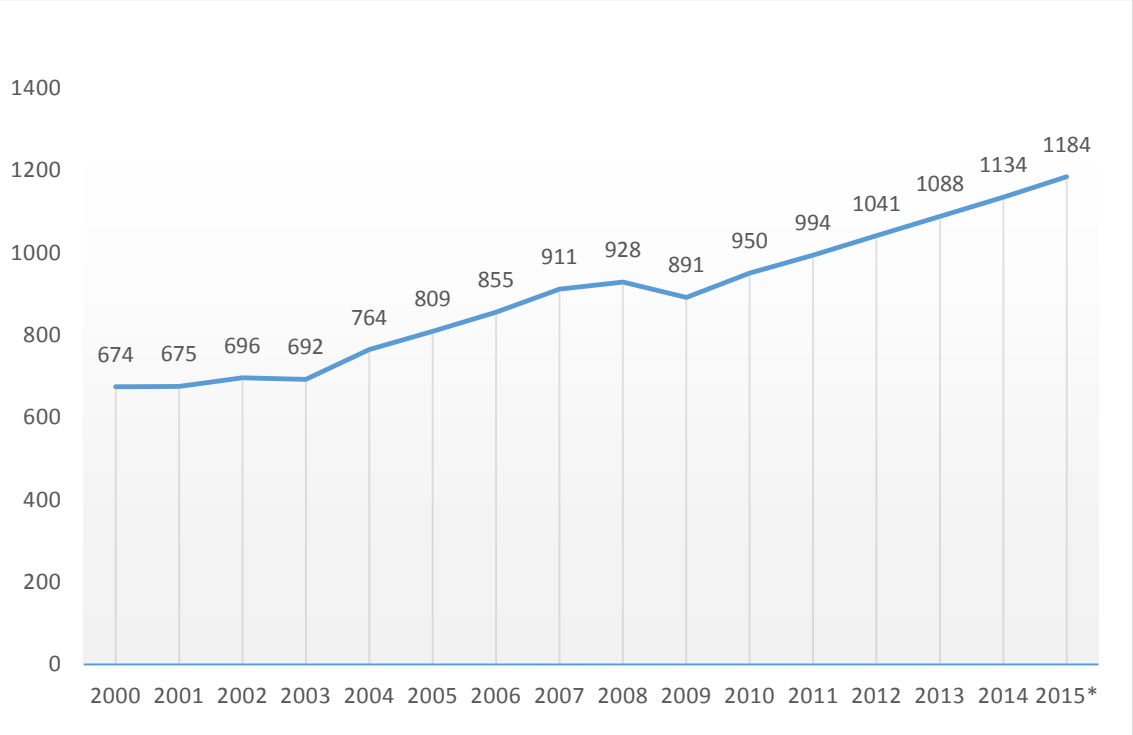
saranno presentate sotto forma di particolari rapporti definiti indicatori turistici. Tali indici, prevalentemente descrittivi, sono frequentemente utilizzati nell'ambito delle discipline turistiche in quanto forniscono importanti chiavi di lettura del fenomeno. I dati relativi al movimento e alla spesa turistica risultano indispensabili per la pianificazione e la programmazione delle attività e per le valutazioni effettuate da manager e policy maker che operano nel settore (D'Elia, 2007)[4]. Partendo da questo è possibile elencare le rilevazioni statistiche svolte dall' Osservatorio Nazionale del Turismo[5] elaborando i dati riferiti al 2015.

"Secondo l'ultimo Barometro UNWTO sul Turismo Mondiale questo è stato un altro anno favorevole per il turismo internazionale: gli arrivi turistici sono cresciuti del 4,4% per raggiungere un totale di 1.184 milioni. L'anno scorso si sono recati in destinazioni internazionali in tutto il mondo circa 50 milioni di turisti -intesi visitatori che pernottano- in più rispetto al 2014 *(cfr. figura 1.1)*. Il 2015 segna il sesto anno consecutivo di crescita superiore alla medi36a, con gli arrivi internazionali in crescita del +4% per ogni anno successivo all'anno post-crisi del 2010" (UNWTO, 2016)[6]. La crisi di alcune aree è spesso compensata da una maggiore crescita di altre; questo fatto produce cambiamenti significativi nella geografia del turismo. Nell'ultimo ventennio le circostanze in cui non si è verificato un aumento del turismo internazionale sono sempre state legate ad un fattore esogeno: nel 2001 come effetto dell'attentato dell'11 settembre che determinò una situazione stazionaria in quanto il calo dell'economie occidentali fu compensato dallo

[4] Cfr. A. D'Elia, *Economia e management del turismo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007, p. 28.
[5] L'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT), è stato affidato all'ENIT con Decreto Legge 31 maggio 2014, n. 83, art. 16.
[6] Fonte: "*World Tourism Barometer"*, Vol.14, Maggio 2016.

sviluppo di quelle asiatiche. Nel 2003 come effetto della seconda guerra del Golfo, nel 2009 come conseguenza della crisi economica, che ha colpito le economie di molti Paesi europei e dell'America del Nord e, anche nel 2015, i risultati sono stati influenzati dai tassi di cambio, dai prezzi del petrolio e da crisi naturali e artificiali verificatesi in molte parti del mondo. Il settore viaggi e vacanze si conferma, dunque, in grado di assorbire velocemente shock importanti come gli attentati terroristici che non hanno alterato il trend di crescita. Poiché l'ambiente corrente evidenzia in modo particolare i temi della sicurezza, dobbiamo ricordare che lo sviluppo del turismo dipende in gran parte dalla capacità collettiva di promuovere un viaggio sicuro e sostenibile.

Figura 1.1 **Arrivi turistici internazionali nel 2015**

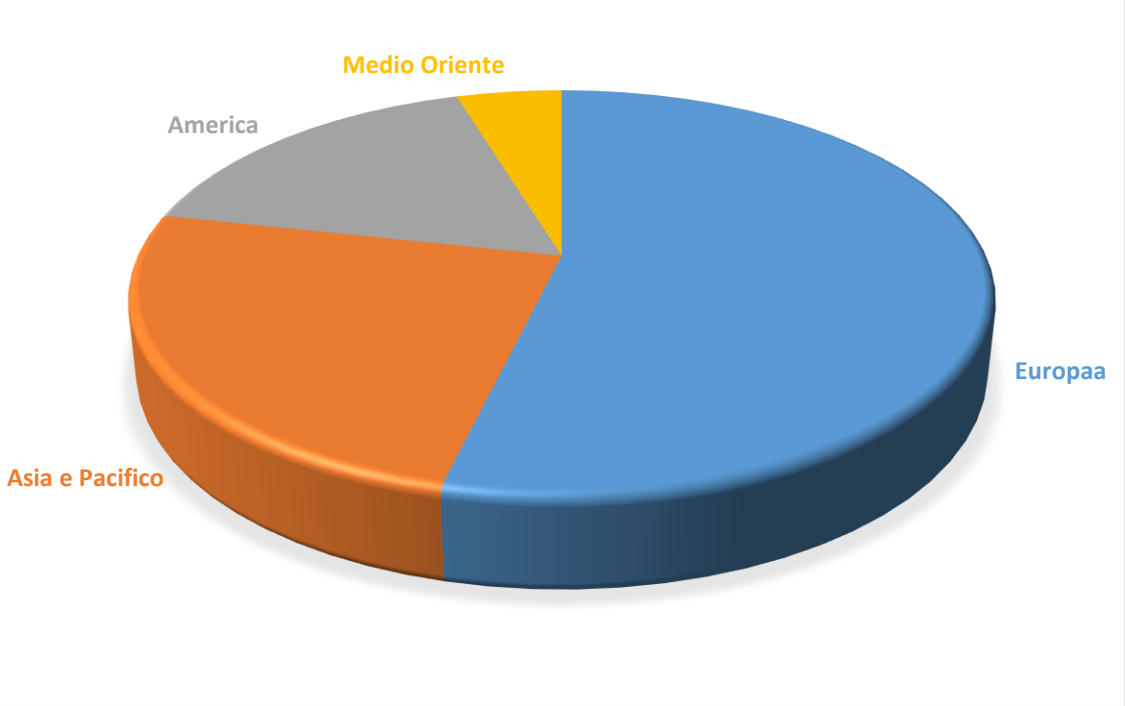


Fonte: dati UNWTO.

Come mostra la *figura 1.2*, quasi tutte le macro-aree mondiali hanno presentato variazioni positive negli arrivi. Rispetto al 2014 gli equilibri non

cambiano: l'Europa resta la destinazione più visitata (5%), seguita da America e Asia-Pacifico (4,9%), Medio Oriente (1,7%), solo l'Africa risulta con una flessione del -3,3%[7].

Figura 1.2 **Quote di mercato della domanda turistica per macroaree.**



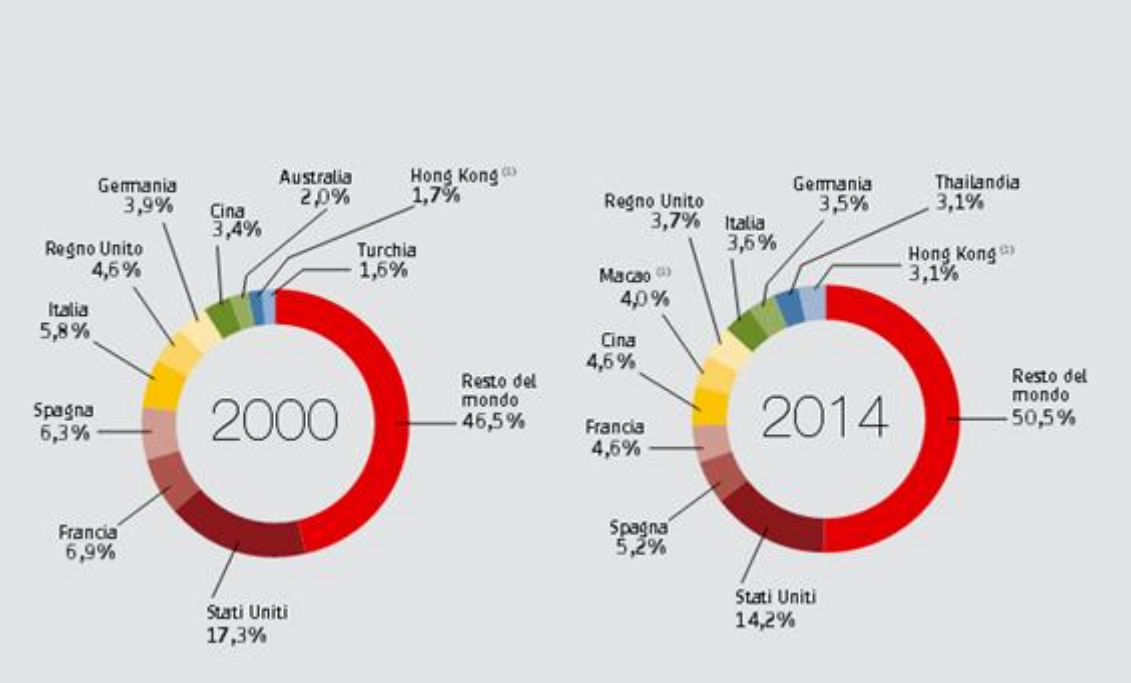
Fonte: dati UNWTO.

L'Europa, che si conferma l'area più visitata del mondo, ha raggiunto quota 607,7 milioni di arrivi, con 27,5 milioni di turisti in più rispetto al 2014; l'aumento è apprezzabile anche nell'Europa Meridionale con 10,4 milioni di arrivi in più (+4,8%). Risulta impressionante il confronto con i dati del 1990: coloro che decidevano di andare in vacanza all'estero erano 435 milioni[8]. Invece, dai dati raccolti nel 2015 il numero degli arrivi turistici internazionali (con pernottamento) è aumentato del +5,5%, stabilendo un nuovo record. Da come è possibile osservare nella *figura 1.3*, però, Stati Uniti, Francia e Italia

[7] Cfr. «Il Sole 24 Ore Radiocor Plus» del 17 luglio 2017 dal titolo "*Turismo, Italia quinta al mondo. Record della spesa degli stranieri*".
[8] Fonte: sito ufficiale dell'Enit, www.enit.it, *Il turismo straniero in Italia.*

sono state le destinazioni che, in questo nuovo scenario, hanno perso più di altri quote di mercato. Non c'è da meravigliarsi di questa tendenza perché, come è noto, i Paesi europei sono caratterizzati da un'economia turistica matura e non possono avere gli stessi tassi di crescita delle numerose macro-destinazioni dei Paesi emergenti.

Figura 1.3 **I primi 10 Paesi per ricavi turistici. Anni 2000- 2014 (quota %)**



Fonte: Rapporto sul turismo 2016, Federturismo.

L'affermazione dell'Asia nel panorama turistico internazionale trova ulteriore conferma nelle classifiche UNWTO per paese di destinazione e spesa (inbound e outgoing):

- paese di destinazione: Francia, Stati Uniti e Spagna confermano il primato assoluto per numero di viaggiatori in arrivo, mentre altre mete europee (Italia, Regno Unito,) risentono della crescente concorrenza della Cina (dal 5° al 4° posto nel ranking mondiale).

- spesa inbound: mentre gli Stati Uniti continuano a vantare il primato, lo stesso non si può dire di Spagna e Francia (rispettivamente

al secondo e terzo posto nel ranking mondiale), che sono ormai incalzate dalla Cina. Anche in questo caso l'Italia perde competitività, scendendo dal 4° al 5° posto, così come Germania e Regno Unito.

- spesa outgoing: tra i "big spender" del turismo internazionale troviamo la Cina, con un'evoluzione decisamente impressionante, accompagnata dalla Russia, Canada, Australia e Brasile, a discapito dei paesi dell'Europa centrale [9] *(cfr. Tabella. 1.1)*

Tabella 1.1 **Dati sulla spesa turistica internazionale**

	Spesa (mld $)	Var. % 14/13	Quota di mercato %	Popolazione (mln)	Spesa procapite ($)
1 Cina	164,9	27,1	13,2	1368	121
2 Stati Uniti	110,8	6,4	8,9	319	347
3 Germania	92,2	0,9	7,4	81	1.137
4RegnoUnito	57,6	3,8	4,6	65	893
5 Russia	50,4	13,7	4,0	144	351
6 Francia	47,8	11,3	3,8	64	747
7 Canada	3,8	3,3	2,7	35	951
8 Italia	28,8	6,9	2,3	60	481
9 Australia	26,3	-1,7	2,1	24	1.114
10 Brasile	25,6	11,7	2,1	203	126

Fonte: UNWTO, Tourism Highlights 2015.

Nel mercato competitivo internazionale si può osservare il posizionamento dell'Italia. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, nella graduatoria 2015 delle destinazioni turistiche mondiali più frequentate

[9] Cfr. *Rapporto sul turismo 2016, I primi 10 Paesi per ricavi turistici*, Federturismo.

dal turismo straniero, l'Italia si conferma al 5° posto per gli arrivi e al 7° posto per gli introiti[10] *(tabella 1.2).*

Tabella 1.2 **Rapporto tra arrivi internazionali ed introiti**

Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US$)			var. % moneta locale
graduatoria 2015	2014	2015	var. %	graduatoria 2015	2014	2015	
1 Francia	83,7	84,5	0,9	1 USA	177,2	178,3	0,6
2 USA	75,0	n.d.	n.d.	2 Cina	105,4	114,1	8,3
3 Spagna	64,9	68,2	5,0	3 Spagna	65,1	56,5	4,0
4 Cina	55,6	56,9	2,3	4 Francia	57,4	45,9	-5,4
5 Italia	**48,6**	**50,7**	**4,4**	5 Thailandia	38,4	44,6	22,0
6 Turchia	39,8	n.d.	n.d.	6 Regno Unito	46,6	42,4	-2,0
7 Germania	33,0	35,0	6,0	**7 Italia**	**50,5**	**39,4**	**3,8**
8 Regno Unito	32,6	n.d.	n.d.	8 Germania	43,3	36,9	1,9
9 Messico	29,3	32,1	9,5	9 Hong Kong (Cina)	38,4	35,9	-6,6
10 Russia	29,8	31,3	5,0	10 Macao (Cina)	42,6	31,3	-26,5

Fonte: UNWTO World Tourism Barometer.

Le presenze di turisti in Italia sono state circa 385 milioni, di cui il 50,5% di residenti e il 49,5% di stranieri. Gli italiani nel 2015 hanno dato luogo a circa 295 milioni di pernottamenti dei quali il 65,9% in Italia e il 34,1% all'estero. Il movimento turistico internazionale dell'Italia, nell'anno 2015, registra più del 15% di quello complessivo rilevato nei Paesi UE Solo la Spagna attira un movimento maggiore con una quota di mercato del 21%. La Francia si colloca in terza posizione con una quota dell'11% e il Regno Unito al quarto con il 9%. I quattro Paesi attraggono più della metà (56%) del flusso turistico internazionale nella UE. Quest'ultima è stata confermata come la principale

[10] Federturismo, I*vi*, pp. 3131-3134.

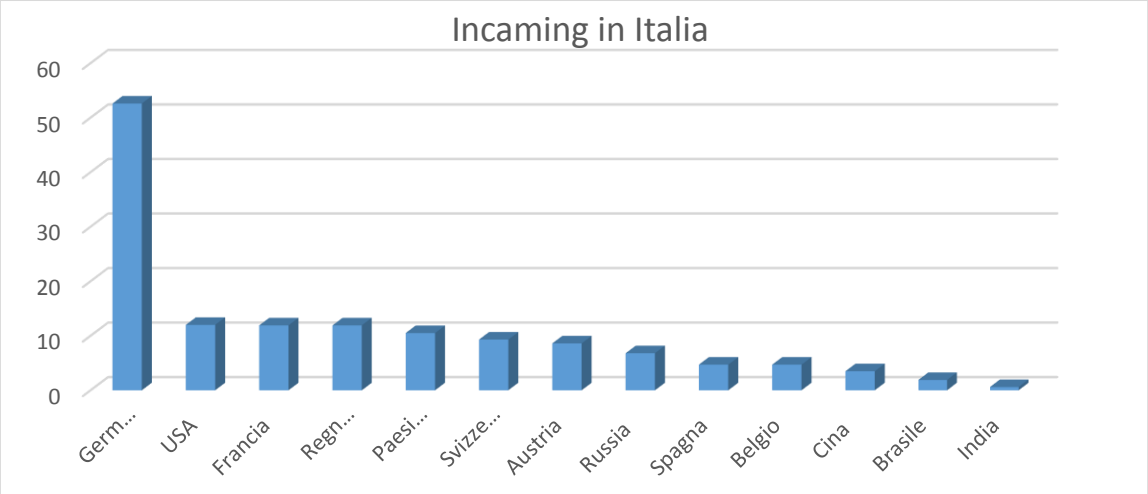
destinazione dei flussi turistici anche nel 2014. Il 90% degli arrivi in Europa è rappresentato dai residenti e solo il restante 10% dai turisti internazionali. Rispetto al 2005, l'arrivo di turisti fuori dall'UE è aumentato del 75%, aumento in gran parte dovuto al boom degli arrivi dalla Cina (+ 282%), Russia (+ 248%), Brasile (+ 215%), mentre la crescita è stata moderata per gli Stati Uniti (+13%) e persino diminuita per il Giappone (-11%). Considerando i primi quattro Paesi europei in termini di arrivi turistici negli alberghi, nel 2015 la Germania ha rafforzato la sua posizione di leader, con circa 127 milioni di ospiti davanti a Francia (111,3 mln), a Spagna (88 mln) e Italia (84,2 mln). Va tuttavia sottolineato che nel caso della Germania e della Francia la parte interna della domanda è particolarmente rilevante. Se consideriamo solo i clienti stranieri, invece, la classifica subisce un grosso sconvolgimento con la Spagna e l'Italia in posizioni di leadership, seguite da Francia (34,4 milioni) e Germania (28,9 milioni)[11]. Si tratta molto probabilmente di un ciclo espansivo con enormi implicazioni sul piano sociale, economico e culturale, che ha superato le più promettenti aspettative (basti pensare che nel 1950 i turisti internazionali erano poco più di 25milioni) e che, sempre secondo le previsioni dell'UNWTO, è destinato a perdurare nel tempo. Dalle stime effettuate fino al 2020 i viaggiatori internazionali potrebbero aumentare di 300milioni di unità, a 1,3 miliardi e nel decennio successivo il turismo internazionale raggiungerà 1,8 miliardi di viaggiatori in tutto il mondo (F. Narducci, 2017)[12].

[11] Fonte: Istat, Unwto e Eurostat.
[12] F. Narducci, R. Narducci, *Guida normativa per l'amministrazione locale,* Maggioli, 2017, p. 3129.

1.2 La domanda turistica in Italia

Il quadro fornito dell'Italia evidenzia una situazione preoccupante per il presente e forse ancora più allarmante per il futuro. Il Paese continuerà a perdere competitività a vantaggio di nuove destinazioni e dei suoi principali competitor Francia e Spagna. (UNWTO, Tourism 2020 Vision, 2000)[13]. Nonostante ciò in alcune nicchie, come nel caso del turismo culturale, l'Italia continuerà ad avere primati significativi. Al contrario, alcuni importanti segmenti di offerta come quello balneare e congressuale sono molto esposti alla concorrenza dei competitor europei ed extraeuropei. Il nostro turismo deve la sua fortuna ai visitatori provenienti da pochi Paesi: i primi 10 in classifica, infatti, valgono più del 70% delle presenze straniere totali e la Germania, da sola, arriva addirittura al 28%[14] (cfr. *Figura 1.4*).

Figura 1.4 **Presenze turistiche in Italia**



Fonte: dati ISTAT.

L'analisi della distribuzione territoriale degli arrivi e delle presenze italiane e straniere sul territorio nazionale sottolinea lo storico vantaggio del Centro e del Nord del Paese, evidenziando un elevato sottoutilizzo della

[13] Cfr. UNWTO, *Tourism 2020 Vision*, Madrid, World Tourism Organization, 2000. "Traduzione mia".
[14] Cfr. *Rapporto sul Turismo 2016*, Touring Club Italia, pp. 11-15.

pluralità di risorse presenti nel Sud Italia, come mostra la *tabella 1.3*. Nella macro-area del Nord sono presenti le principali destinazioni dei clienti esteri in Italia: Veneto che raccoglie più di un quinto del totale delle loro presenze in Italia (22,1%), Trentino-Alto Adige (14,0%), Toscana (12,4%) e Lazio (11,1%).

Tabella 1.3 **Movimento turistico in Italia su base regionale: presenze e arrivi, anni 2014-2015**

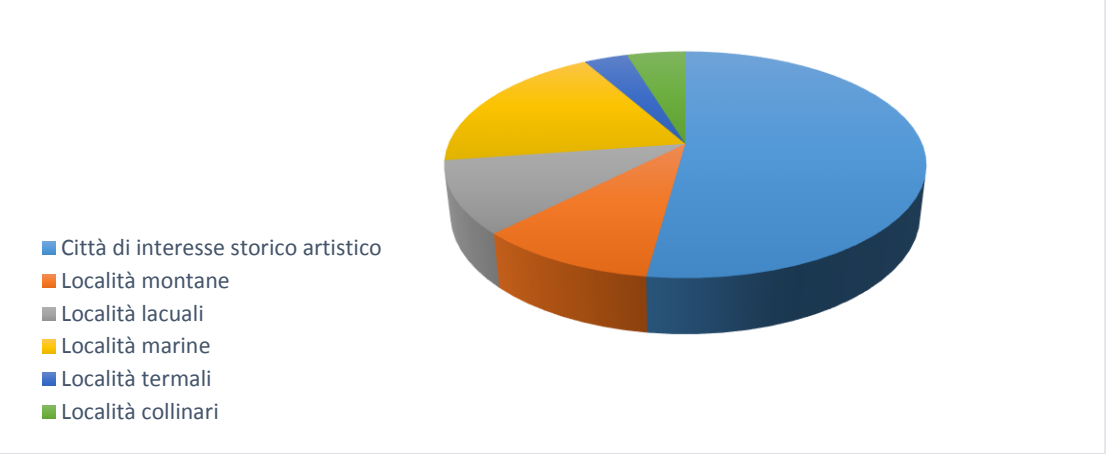
	2014		2015		Variazioni %		Variazioni assolute	
Regione	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Veneto	10.597.803	41.306.004	11.213.267	42.213.738	5,8	2,2	615.464	907.734
Trentino Alto Adige	5.479.355	26.242.808	5.682.800v	26.763.957	3,7	2,0	203.445	521.149
Toscana	6.821.947	23.154.147	7.062.693	23.947.505	3,5	3,4	240.746	793.358
Lombardia	7.297.664	19.677.303	8.129.895	21.733.272	11,4	10,4	832.231	2.055.969
Lazio	6.758.348	20.675.157	7.053.862	19.655.212	4,4	-4,9	295.514	-1.019.945
Emilia-Romagna	2.524.689	9.822.981	2.619.025	9.612.200	3,7	-2,1	94.336	-210.781
Campania	1.949.634	8.176.727	2.318.535	8.672.439	18,9	6,1	368.901	495.712
Sicilia	2.042.506	7.107.368	2.007.547	6.967.871	-1,7	-2,0	-34.959	-139.497
Piemonte	1.570.864	5.151.959	1.883.866	5.994.857	19,9	16,4	313.002	842.898
Sardegna	1.095.489	5.316.299	1.208.724	5.838.536	10,3	9,8	113.235	522.237
Liguria	1.808.941	5.321.684	1.967.660	5.737.319	8,8	7,8	158.719	415.635
Friuli-Venezia Giulia	1.049.572	4.132.771	1.104.118	4.304.970	5,2	4,2	54.546	172.199
Puglia	663.713	2.547.305	730.122	2.675.795	10,0	5,0	66.409	128.490
Marche	399.459	2.065.448	405.249	2.292.704	1,4	11,0	5.790	227.256
Umbria	687.215	2.136.726	709.031	2.177.649	3,2	1,9	21.816	40.923
Calabria	241.268	1.618.710	247.205	1.646.288	2,5	1,7	5.937	27.578
Valle d'Aosta	377.245	1.211.654	409.652	1.283.293	8,6	5,9	32.407	71.639
Abruzzo	174.171	870.288	171.265	814.265	-1,7	-6,4	-2.906	-56.023
Basilicata	81.576	215.011	95.797	228.961	17,4	6,5	14.221	13.950
Molise	14.041	42.157	13.369	47.099	-4,8	11,7	-672	4.942
TOTALE	51.635.500	186.792.507	55.033.682	192.607.930	6,6	3,1	3.398.182	5.815.423

Fonte: XX Rapporto sul turismo italiano, 2015.

Nelle quattro regioni si concentra più della metà (60%) del movimento internazionale in Italia. La macro-area del Sud raccoglie invece solo il 13,9% del totale delle presenze estere del Paese, a fronte del 26,0% di quelle

domestiche per un quota media complessiva del 19,7%. Nel quindicennio 2000-2015 il turismo è stato sostenuto esclusivamente dalla componente straniera. (Becheri, 2015)[15]. Il fenomeno di "iper-concentrazione" è stato riscontrato nelle macro-aree del Nord e Centro contro un Sud più equilibrato ad eccezione della Campania, dove si registra il doppio degli arrivi e delle presenze. In tutte e tre le macro-aree si può rilevare una polarizzazione delle attività in alcune regioni determinata dalla presenza di importanti nicchie di mercato[16]. Le cause di diminuzione della domanda turistica sono da attribuire non solo alla crisi economica ma anche al modificarsi dei comportamenti della clientela non sempre colti dagli operatori del settore. Il mercato maggiormente in crisi è quello balneare che rispetto agli anni precedenti ha subito un calo, toccando un tasso di arrivi pari al 20% a favore delle località marine estere. Di contro, come si può osservare nella *figura 1.5* è in grande sviluppo il turismo internazionale delle città d'arte (ISTAT).

Figura 1.5 **Arrivi per località ad interesse turistico**



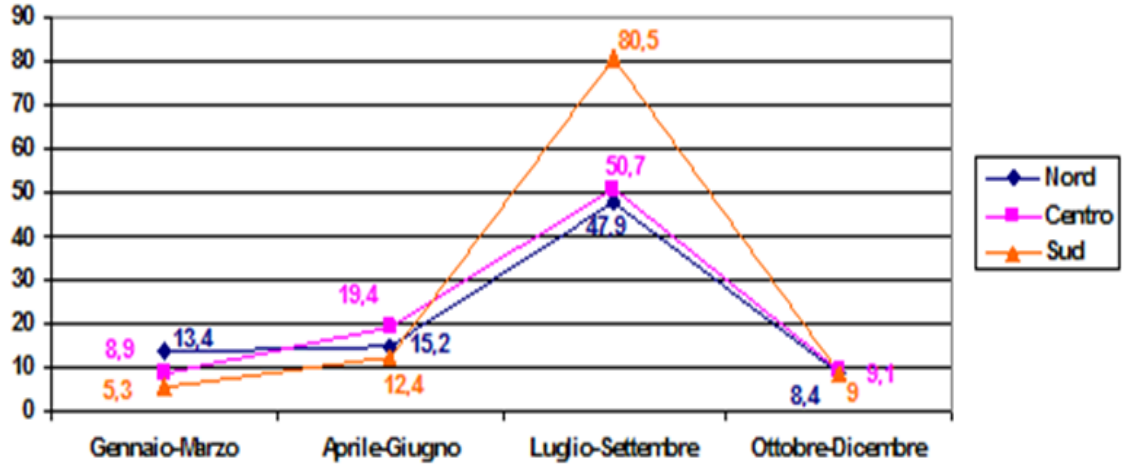
Fonte: elaborazione dati ENIT.

Altra criticità è data dalla stagionalità che rappresenta un problema comune a quasi tutte le destinazioni turistiche con il concentrarsi

[15] Cfr. E. Becheri, (a cura di), Rapporto sul Turismo in Italia, Mercury, ed. 2015-2016.
[16] A. D'Elia, Economia e management del turismo, cit., pp. 168-169.

dell'afflusso di visitatori principalmente in alcuni periodi dell'anno- solitamente da maggio ad ottobre- con picchi in luglio ed agosto (*figura 1.6*). Le determinanti della stagionalità sono fattori incontrollabili e diversi a seconda del luogo di ubicazione: ad esempio i cambiamenti climatici che colpiscono in particolar modo le destinazioni balneari, i fattori culturali legati alle abitudini nazionali, la struttura delle ferie, i fattori economici e la presenza o meno di particolari eventi.

Figura 1.6 **La stagionalità turistica nelle macroaree italiane**

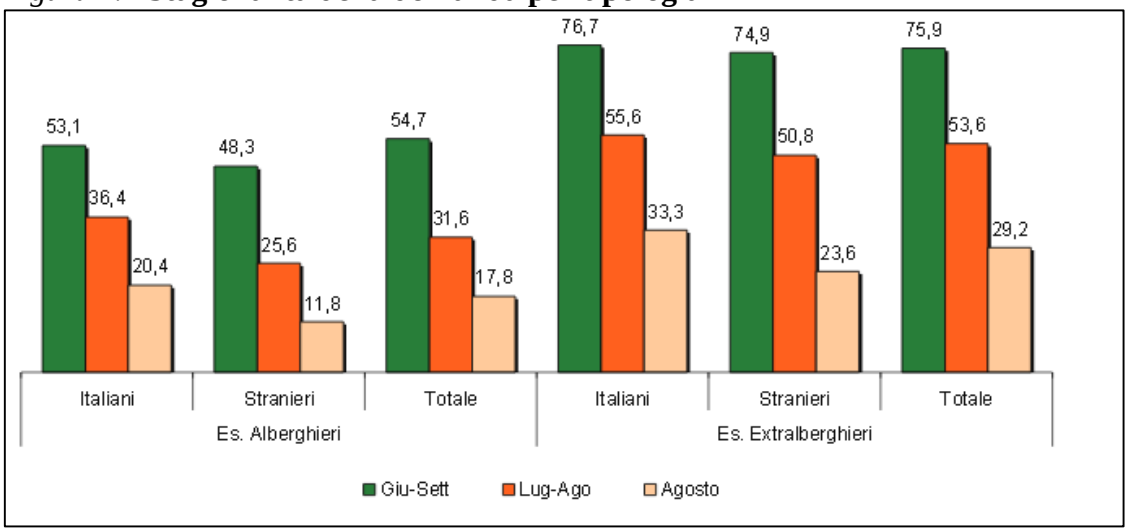


Fonte: Manuale di tecnica turistica, G. Castoldi.

Il fenomeno della stagionalità colpisce tutto il Paese. Al Sud le criticità sono più evidenti poiché la maggior parte delle località turistiche balneari si concentra proprio in questa area geografica. Le restanti aree con la presenza di numerose città d'arte, che danno vita ad un turismo di tipo culturale, sono meno soggette ai vincoli climatici. Il sistema dell'offerta extralberghiera presenta una stagionalità ancora più alta, data dalla forte incidenza di campeggi e villaggi turistici spesso usufruibili solo in determinati periodi dell'anno. Nel periodo giugno-settembre, infatti, le strutture complementari raccolgono il 75,9% delle presenze sul flusso totale annuo e ben il 53,6% nei soli mesi di luglio e agosto. Ciò dipende soprattutto dalla tipologia di

clientela, come è possibile osservare nella figura *1.7*, i turisti italiani preferiscono particolarmente i mesi estivi, specie tra luglio e agosto, a differenza degli stranieri che prediligono il mese di luglio e presentano pertanto una minore stagionalità (G.Castoldi, 2004)[17].

Figura 1.7 **Stagionalità della domanda per tipologia**



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Istat

Un flusso più equamente distribuito durante l'arco dell'anno porterebbe a un miglior utilizzo delle infrastrutture esistenti e di conseguenza anche del personale, che godrebbe di una maggiore stabilità lavorativa. Un'azione prevista dalla Commissione Europea è quella di facilitare un meccanismo di scambi turistici volontari tra Stati membri, che consenta in particolare ad alcuni gruppi chiave, come i giovani, gli anziani, le persone con mobilità ridotta e le famiglie a basso reddito, di viaggiare soprattutto durante la bassa stagione[18].

[17] G. Castoldi, *Manuale di tecnica turistica*, Milano, Hoepli, 2004, pp. 170-171.
[18] Cfr. Documento sulla *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico, sociale ed europeo*, Bruxelles 2016.

1.3 L'organizzazione dell'offerta turistica e il ruolo dell'Italia nel mercato globale

Il sistema di intermediazione delle vacanze è forse il settore di offerta che più degli altri sta subendo cambiamenti sia per quanto riguarda l'organizzazione interna, sia nei confronti della propria domanda. Quest'ultima, registrata dagli hotel italiani in termini di numero di ospiti e di pernottamenti, è in aumento, nonostante le battute d'arresto del 2007-2008 (crisi finanziaria) e del 2011-2013 (crisi economica). Il 2013 sarà ricordato come l'anno più difficile, perché l'origine della domanda è strutturalmente cambiata. Se fino a quell'anno la maggior parte della domanda era domestica, più tardi la componente internazionale cominciava a pesare maggiormente, anche se principalmente rivolta alle città d'arte. Nel caso dell'Italia si è riscontrato un ritorno verso le destinazioni tradizionalmente più richieste come Roma, Firenze, Venezia sia per i tour culturali sia come destinazioni balneari lungo le coste. Un altro effetto, dovuto alla crisi economica, è quello della figura degli intermediari delle vacanze, i quali sono passati dall'essere venditori a consulenti personali dei turisti. Un ruolo molto importante in questo contesto è ricoperto dal web che determina il passaggio della commercializzazione dal canale diretto a quello online[19]. Tutto ciò ha contribuito anche alla trasformazione del mero concetto di intermediazione rispetto al passato. Infatti se prima le offerte dell'operatore erano vendute a pacchetto chiuso e privo di flessibilità, oggi nell'era del web la costruzione del pacchetto turistico avviene direttamente con il cliente (*pacchetti taylor made*)[20]. A tale proposito va sottolineata una crescente funzione identitaria

[19] E. Becheri, G.Maggiore, (a cura di), *Rapporto sul Turismo in Italia*, Mercury, ed. 2011-2012.
[20] Con l'espressione "taylor made" si definisce il confezionamento da parte di agenti di viaggio di pacchetti turistici, su espressa richiesta di un committente.

che il turista assegna al viaggio come un momento di realizzazione personale. Il viaggiatore del XXI secolo è sempre più alla ricerca di esperienze calibrate sulle proprie esigenze e passioni e sul proprio stile di vita, dunque non standardizzate.[21] Anche le strutture ricettive si sono adeguate a questi mutamenti per rimanere competitive sul mercato.

L'offerta o capacità ricettiva, intesa come consistenza delle strutture turistiche sia per numero che per posti letto è considerata uno dei principali indicatori di accoglienza di un Paese. L'indagine sulla ricettività è una rilevazione condotta annualmente dall'Istat con l'obiettivo di quantificare le potenzialità di crescita del settore turistico. Con tale indagine vengono rilevati, a livello di singolo comune, gli esercizi, i letti, le camere e i bagni per le strutture alberghiere, gli esercizi e i posti letto per le strutture extralberghiere. La variabile che definisce in maniera più efficace i movimenti turistici nelle strutture è il numero delle presenze[22], cioè le notti acquistate dai clienti degli alberghi.

La ricettività dei Paesi europei è in continuo aumento spinta da una domanda crescente, con una maggiore dinamicità rilevata nel comparto extralberghiero rispetto a quello alberghiero. Secondo gli ultimi dati Eurostat, nel 2014 nell'UE-28 sono stati più di 202.000 Alberghi (-0.3% rispetto al 2013) per un totale superiore a 6.6 milioni di camere (+ 0.5% rispetto al 2013) (cfr. *Tabella 1.4*).

[21] Il concetto di "Turismo Esperienziale" nasce grazie a turisti che vogliono ampliare le proprie conoscenze, approfondire la cultura e la tradizione del luogo.
[22] P= Arrivi x Giornate di permanenza, dove P= Presenze.

Tabella 1.4 **Dati sul numero di presenze nei Paesi dell''UE-28, anni 2014-2015**

PAESI UE28 (a)	N. presenze		Quote su UE28		Var.% 2015/2014
	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2014	Anno 2015	
Spagna	403.721.662	421.459.089	15,1	15,2	4,4
Francia	402.246.413	413.602.267	15,0	14,9	2,8
Italia	377.770.806	392.763.886	14,1	14,1	4,0
Germania	367.054.452	378.990.825	13,7	13,6	3,3
Regno Unito e Irlanda(b)	326.760.530	334.643.790	12,2	12,0	2,4
Austria	110.440.776	113.365.905	4,1	4,1	2,6
Paesi Bassi	100.882.071	103.591.402	3,8	3,7	2,7
Grecia	95.116.392	96.029.662	3,6	3,5	1,0
Polonia	66.579.589	71.234.421	2,5	2,6	7,0
Croazia	66.124.957	72.175.500	2,5	2,6	9,2
Portogallo	55.309.758	55.504.727	2,1	2,0	0,4
Svezia	52.280.371	54.714.946	2,0	2,0	4,7
Rep. Ceca	42.946.929	47.093.906	1,6	1,7	9,7
Belgio(a)	32.605.681	38.361.037	1,2	1,4	17,7
Danimarca	29.646.900	30.811.427	1,1	1,1	3,9
Altri paesi UE28	149.571.910	155.234.769	5,6	5,6	3,8

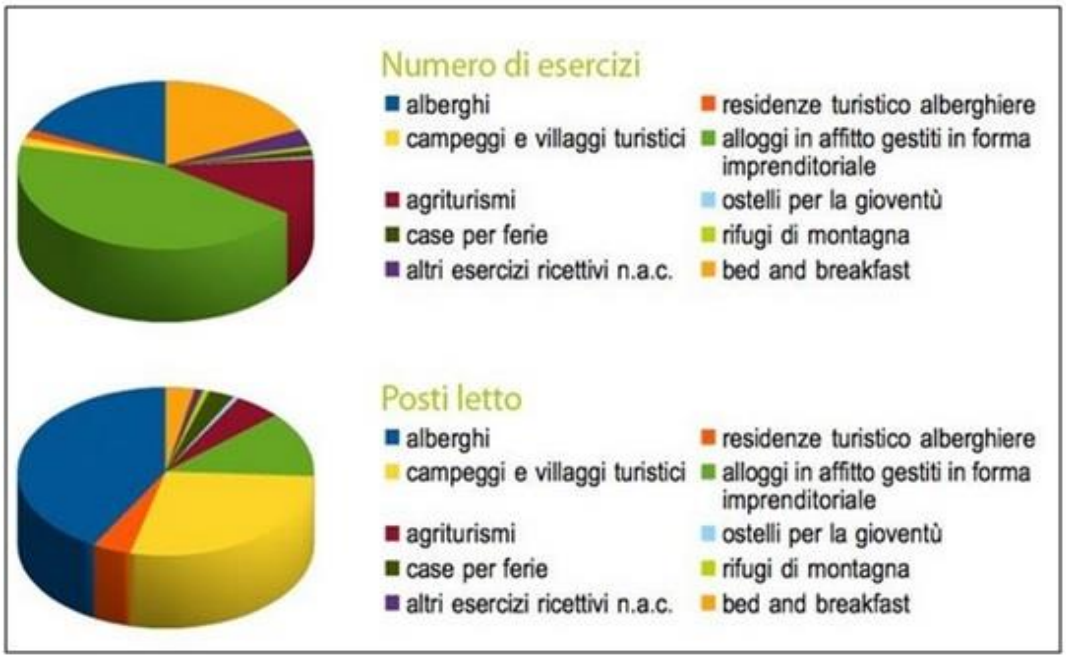
Fonte: Enit su dati Istat.

L'Unione Europea è un'importante destinazione turistica, con ben cinque dei suoi Stati membri nei primi 10 posti della classifica mondiale delle mete turistiche più visitate nel 2015. In particolare Francia, Italia e Spagna sono i primi tre Paesi in termini di capacità ricettiva che rappresenta quasi la metà dell'offerta turistica europea. L'UE, quindi, continua ad essere il principale mercato di riferimento per l'industria alberghiera italiana. Per quanto riguarda l'offerta alberghiera, con quasi 33.300 alberghi e sistemazioni extra-alberghiere, l'Italia è il terzo posto per numero di strutture, preceduta dalla Gran Bretagna e dalla Germania, rispettivamente 40.000 e 34.000 alberghi e strutture extra-alberghiere (*figura 1.8*). Se si considera invece il numero di camere come indicatore della capacità di alloggio, l'Italia è in vetta alla classifica con circa 1,1 milioni di camere, (UNWTO, 2016)[23]. Il continuo aumento delle forme alternative di ospitalità promosse sul mercato internazionale da piattaforme web straniere rende la concorrenza

[23] Fonte: UNWTO *Tourism Highlights*, 2016 Edition.

ancor più difficile rispetto al passato. Le dinamiche di lungo periodo dell'offerta ricettiva alberghiera italiana sono state contrassegnate da un costante processo di ristrutturazione determinato, da un lato, dalla progressiva riduzione del numero di strutture e, dall'altro, dall'incremento della capacità ricettiva. Per Paesi emergenti a livello turistico si intendono quelli che hanno fortemente incrementato la domanda estera: nel 2014 gli hotel italiani hanno registrato 6,7 milioni di turisti provenienti dai principali mercati emergenti, quali Cina, Russia e Brasile, contro 3,7 milioni di euro nel 2008.[24]

Figura 1.8 **Distribuzione % posti letto e numero di esercizi ricettivi, anno 2015.**



Fonte: Enit su dati Istat.

[24] F. Bancardino, Geografia del turismo, cit., p. 30-36.

Oltre all'incremento della componente estera, due tendenze hanno caratterizzato gli ultimi 10 anni:

- un forte aumento della domanda di alloggi di lusso
- la diminuzione del soggiorno medio

Dopo anni di crescente offerta alberghiera, dal 2008 si registra un capovolgimento di tendenza, con una diminuzione lenta e graduale del numero di alberghi in Italia. Infatti, nel 2008 sono state intervistate oltre 34.000 strutture, mentre al giorno d'oggi sono in funzione poco meno di 33.300. In Italia ci sono 123.000 esercizi extralberghieri e circa 33.728 esercizi alberghieri per un totale di 157.228 unità. L'aspetto più significativo riguarda la crescita delle strutture extralberghiere. Tra le strutture ricettive extralberghiere ad aumentare di più sono stati i bed and breakfast (+ 5,8%), e i posti letto sono aumentati di quasi 7000 unità. I dati relativi alle strutture alberghiere, nella *tabella 1.5*, mostrano una diminuzione della ricettività degli alberghi di categorie basse e quella degli alberghi a tre stelle, mentre aumenta quella delle strutture di categoria superiore: + 1,9% i posti letto nelle strutture a 4 e 5 stelle[25].

Ciò nonostante, la caratteristica principale dell'offerta alberghiera italiana è la chiara prevalenza delle sistemazioni non alberghiere, che rappresentano quasi l'80% dell'offerta, come i B&B e gli agriturismi. La diminuzione dell'offerta è dovuta soprattutto al forte calo del numero degli alberghi che operano nel mercato "low-end"[26], diminuito complessivamente

[25]Fonte: «Blog Magazine Turismo», *Capacità ricettiva Italiana*. https://www.bed-and-breakfast.it/it/news/capacita-ricettiva-italiana-i-bb-sono-il-triplo-degli-hotel/1197.

[26] Con l'espressione *"low-end"* si intende il mercato caratterizzato da strutture alberghiere a 1 e 2 stelle.

del 32,6%. Di conseguenza, le strutture di scala e di lusso sono in aumento del 61,7%, passando dal 10,9% nel 2004 al 17,8% del totale nel 2014.

Tabella 1.5 **Esercizi alberghieri ed extra-alberghieri 2015**

	2014		2015	
Esercizi alberghieri	esercizi	Posti letto	esercizi	Posti letto
Alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso	428	69.705	442	70.735
Alberghi di 4 stelle	5.506	744.417	5.609	755.629
Alberghi di 3 stelle	15.361	965.482	15.355	957.580
Alberghi di 2 stelle	6.146	194.544	6.014	191.933
Alberghi di 1 stelle	2767	195.703	2.959	68.830
Residenze turistico alberghiere	2.767	195.703	2.820	206.011
Esercizi extra-alberghieri				
Campeggi e villaggi turistici	2.699	1.409.289	2708	1.365.661
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	71.070	591.537	73.075	610.641
Agriturismi	18.121	244.352	18.525	251.179
Ostelli per la gioventù	573	30.695	592	31.750
Case per ferie	2139	129.543	2.325	132.976
Rifugi di montagna	1.071	33.584	1.091	33.878
Altri esercizi ricettivi n.a.c.	891	21.383	5.819	45.694
Bed and breakfast	28.558	147.810	30.384	156.836

Fonte: Istat.

Queste tipologie trovano maggior riscontro sulle ricerche web e dai social media, a prescindere dalla loro dimensione, per la loro localizzazione e il loro contesto. Oltre ad una sistemazione non alberghiera, c'è un'altra forma di ospitalità più recente costituito dall'alloggio alternativo il cui fornitore più noto è AirBnB. [27]

[27] Airbnb, Blablacar sono solo alcuni dei servizi che stanno rivoluzionando il settore turistico grazie alla nascita della sharing economy. Airbnb, infatti, è un portale online che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi.

In questo settore l'Italia è il terzo posto, dopo gli Stati Uniti e la Francia. In Italia, di fatti, nel corso degli ultimi 20 anni sono state migliaia le micro-imprese che hanno cessato la loro attività. Il fenomeno ha riguardato le strutture di minore classificazione: gli alberghi ad 1 stella; metà di essi si è riqualificato ottenendo la seconda, l'altra parte, invece è uscita dal mercato. Oltre alla chiusura dei piccoli alberghi e alla loro trasformazione in residence o in negozi, si assiste al cambiamento radicale del tessuto urbano e sociale di diverse località, al cambiamento del paesaggio, con il rischio di trasformare quartieri turistici in periferie e conseguentemente di incidere profondamente nel tessuto dell'offerta[28].

1.4 La dimensione aziendale nell'economia italiana: il rapporto PMI e Grande Distribuzione

Il tessuto connettivo dell'economia europea si basa essenzialmente sulle piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano il 99.8% del totale delle imprese comunitarie. In Italia, più che negli altri Paesi europei prevalgono le PMI, che sono il cuore dell'economia nazionale, anche se negli ultimi anni stanno perdendo la loro competitività a vantaggio di quelle di altri paesi europei, per non parlare delle economie extra-europee. Secondo i dati Eurostat, rispetto alle imprese di uguali dimensioni degli altri Paesi dell'Unione Europea, le PMI italiane contribuiscono in modo più significativo in termini di occupazione, impiegando il 46% di tutti i lavoratori in imprese, in cui la media è di non più di 9 addetti, la percentuale più alta di tutta l'UE. La Spagna si posiziona al secondo posto con il 41% e la Francia al terzo con il 30%, mentre la media europea si attesta al 18% di addetti. La differenza tra Italia e resto d'Europa è dovuta non tanto al numero

[28] Cfr. *Rapporto sul Turismo 2016*, cit. p. 29.

di imprese di piccole dimensioni ma alla minore dimensione media delle imprese più grandi. Lo straordinario sviluppo economico che ha riguardato l'Italia degli anni '50 e '60, con incrementi del Pil tra il 5 e il 6% annui, ha avuto come grandi protagoniste soprattutto tante piccole aziende a conduzione familiare. La crisi economica, il processo di internazionalizzazione dei mercati e lo sviluppo della globalizzazione degli anni '90, hanno trovato impreparate molte di queste imprese prive delle adeguate strategie per affrontare una concorrenza sempre più agguerrita. La struttura produttiva italiana, infatti, si caratterizza da una elevata presenza di microimprese dando origine al fenomeno del "nanismo" [29], messo in contrapposizione al gigantismo delle aziende straniere, a causa della globalizzazione. Lo scenario si presenta con un quadro imprenditoriale caratterizzato da poche strutture di grandi dimensioni e un rilevante peso economico contrapposto a molti gruppi di piccola dimensione, con una governance di tipo familiare. La conservazione delle piccole dimensioni di impresa in Italia sembra essere dovuta a fattori interni quali la volontà di mantenere un controllo familiare e l'idea che il successo dell'azienda sia il risultato della gestione e soprattutto della mentalità del singolo imprenditore. Incidono però anche elementi esterni, come:

- il contesto normativo e amministrativo italiano,
- i tempi della giustizia,
- l'accesso al credito

Ancora più complessa è la situazione degli ultimi anni, in quanto la crisi economica ha reso marginali tante piccole aziende determinandone il

[29] Le imprese italiane sono malate di "nanismo" nel senso che tendono a restare piccole di dimensioni, poiché spesso l'imprenditore predilige l'individualismo. Cfr. «Corriere della Sera», *Imprese italiane malate di nanismo*, 01 giugno 2011.

fallimento. È evidente, quindi, che la difficoltà incontrata da molte piccole imprese, potrebbe essere superata attraverso strategie aggregative che risultano, però, ancora poco diffuse. Una delle motivazioni alla base di questo problema è la società con una cultura ancora troppo ancorata alla concezione «padronale» dell'impresa e alla natura familiare della proprietà, restia ad opportune aperture esterne ed a una gestione più innovativa, anche nelle fasi di ricambio generazionale.

L'aspetto riferito alla dimensione aziendale è uno dei fattori che determina il grado di competitività delle imprese turistiche sui mercati internazionali. La dimensione dell'impresa può rappresentare un aspetto significativo della sua strategia di riduzione dei costi. Un'attività che impone economie di scala richiede un'organizzazione della produzione e della vendita in grado di servire un mercato di massa e quindi dare origine ad un'impresa di grandi dimensioni. La piccola o media dimensione è di solito più adeguata alla produzione specializzata o di nicchia, in maniera da concentrare lo sforzo competitivo in mercati più ristretti. La struttura delle imprese dipende inoltre dalla storia e dal contesto di ogni singolo paese: la frammentazione è più elevata in Italia e Giappone, rispetto alla Germania, Gran Bretagna e Stati Uniti dove prevale la grande dimensione[30] (D'Allara, 2010).

Le aziende possono essere distinte in termini di dimensioni in:

- piccole imprese se hanno:

• meno di 50 dipendenti;

[30] G. Dall'Ara, *PMI nel turismo*, Report 2009, Milano, Franco Angeli, 2010 pp. 15-24.

• fatturato non superiore 10 milioni di euro oppure totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro.

Gli obiettivi della leadership della piccola impresa consistono essenzialmente nel garantire un'indipendenza economica a se stessi e alla propria famiglia. In questa organizzazione le funzioni sono di tipo informali e non c'è molta propensione al rischio. Inoltre vi è una mancanza di pianificazioni strategiche e di risorse nel lungo periodo ai fini degli investimenti. Naturalmente la piccola dimensione presenta anche dei pregi quali una notevole flessibilità per rispondere ai fenomeni di stagionalità e maggiore personalizzazione dei prodotti.

- medie imprese se hanno:

• meno di 250 dipendenti;

• fatturato non superiore 50 milioni di euro oppure totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro.

L'esigenza primaria delle medie imprese è quella dell'ampliamento delle dimensioni, del consolidamento patrimoniale e dell'ottimizzazione delle risorse investite.

- grandi imprese: se vengono superati i parametri precedenti.

Le grandi imprese possono essere identificate nelle grandi compagnie di crociera, nelle multinazionali alberghiere e nei grandi gruppi di tour opereting. Gli obiettivi della leadership vengono solitamente assegnati ad un team management e riguardano sia la ricerca di nuovi mercati in cui investire strategie per ampliare la propria quota di mercato. Tra le criticità di queste tipologie di aziende troviamo barriere all'entrata e all'uscita del mercato, a

differenza invece delle PMI grazie ad un basso capitale fisso (D'Elia, 2007)[31].

Il nostro Paese, come quelli più industrializzati, ha vissuto molti mutamenti e quello del comparto distributivo risulta ancora oggi di grande attualità, considerata l'elevata frammentazione che continua a caratterizzare il sistema commerciale italiano rispetto a quello di altri Paesi esteri. Inizialmente non c'era nessun livello di cooperazione tra PMI e grandi imprese, poi il passare del tempo e l'affermarsi della grande distribuzione, ha determinato una svolta. La maggiore propensione all'innovazione, lo sviluppo di marche commerciali e di legami sempre più intensi con il territorio di riferimento, ha permesso alle PMI di avere più possibilità di collaborare anche a livello internazionale con i grandi player commerciali. Si è avuta pertanto una opportunità di crescita sia qualitativa che quantitativa. Secondo i dati dell'Osservatorio sul Commercio, nel periodo 2008-2011, i Grandi Magazzini sono aumentati del 33,6% in termini numerici, al secondo posto si posiziona l'aumento delle Grandi Superfici Specializzate, seguite dagli Ipermercati[32]. La cooperazione tra queste due tipologie di aziende sta sempre più attuandosi nel mercato italiano. Le piccole e medie imprese specializzate hanno la capacità di offrire prodotti unici, innovativi e di qualità e possono cooperare con la grande distribuzione. Così facendo hanno l'opportunità di accedere a segmenti di mercato, anche transnazionali, sempre più considerevoli. I vantaggi che le imprese minori possono ricevere da questi rapporti sono:

[31] Cfr. A. D'Elia, Economia e management del turismo, cit., pp. 191-196.
[32] Ciò grazie, soprattutto, al comparto alimentare che, ancora oggi, assorbe circa il 70% delle vendite complessive realizzate dalla Grande Distribuzione Organizzata.

- possibilità per il piccolo fornitore di superare le difficoltà di ingresso e gestione, dato che spesso sono proprio i grandi player commerciali che avviano i rapporti con i fornitori.
- possibilità per la piccola azienda di superare le difficoltà del mercato finale, grazie all'adeguato supporto di comunicazione del prodotto venduto;
- possibilità per il piccolo fornitore di accelerare il processo di internazionalizzazione, dato che i grandi distributori operano spesso su scala internazionale[33] (C.Pepe, 2009).

Nonostante ciò le piccole e medie imprese continuano ad avere non poche difficoltà a rapportarsi con la grande distribuzione sia per motivi di prezzo o perchè vengono imposte regole determinate in termini di consegna e/o condizioni di pagamento, che le PMI fanno fatica ad affrontare nel lungo termine. Per riuscire ad avere dei vantaggi è necessario adottare un tipo di gestione strategica sulle relazioni. Oggi, in tutti i principali mercati, si vanno sempre più affermando le reti commerciali dirette o in franchising o di tipo misto. Infatti, molti retailer[34] affiancano a negozi gestiti direttamente punti vendita di proprietà gestiti da partner, o da affiliati e concessionari.

[33] Cfr C. Pepe, F. Musso, *Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici*, Bologna, Il Mulino, 2009.
[34] Il Retail Manager si occupa della vendita al dettaglio, con l'obiettivo di realizzare la strategia promozionale di vendita.

II. Competitività e struttura del Sistema Italia

2.1 Le imprese alberghiere: caratteri generali e dimensioni

La dimensione media delle strutture ricettive in Europa nel 2014 era di 32.7 camere. I primi 5 paesi (Regno Unito, Germania, Italia, Francia e Spagna) in termini di capacità alberghiera rappresentano il 71,4% della fornitura e il 67,8% se si considera il numero di camere. La piccola dimensione delle strutture alberghiere è considerata negativa sul piano della competitività, dato che i Paesi concorrenti, in particolare Francia e Spagna possiedono una presenza maggiore di catene e di alberghi di grandi dimensioni e riescono pertanto ad essere più presenti sul mercato internazionale. Una situazione analoga a quella italiana è quella della Germania con la presenza di molti alberghi familiari (E.Becheri, 2008)[35]. Le PMI possono avere una competitività maggiore in considerazione delle nuove tendenze sviluppatesi ovvero forme di vacanza legate alla natura e al turismo slow[36]. Si parla invece di aziende turistiche *world-oriented* o globali se le stesse sono presenti in almeno 125 Paesi, con 250.000 camere e almeno 1.000 alberghi. In base a questi parametri potrebbero essere escluse tutte le aziende del sistema Italia. Tali aziende globali mettono in atto strategie di integrazione per poter avere dei vantaggi significativi quali la riduzione dei costi operativi, investimenti in tecnologie avanzate e innovazione qualitativa dei prodotti.

Sul territorio italiano le strutture ricettive con meno di 30 camere sono il 68% del totale. Spiccano la Val d'Aosta e il Trentino Alto Adige con circa

[35] Cfr. E. Becheri, (a cura di*), Rapporto sul Turismo in Italia*, Mercury, ed. 2008-2009.
[36] Con il termine "Slow Tourism" o turismo lento si intende un viaggio che promuove la qualità e l'esperienza contrapponendosi al turismo di massa, che poco valorizza le tipicità di un luogo.

l'80% e riguardano principalmente le categorie più basse. Gli alberghi a tre stelle invece rappresentano la metà delle strutture italiane (50,5%); mentre procedendo verso Sud, ad eccezione della Campania e della Sicilia, la capacità ricettiva diminuisce sensibilmente. Tra le 30 e le 59 camere rientrano invece il 23% delle strutture italiane. Con più di 47.000 mila camere sotto un marchio nazionale o internazionale, le città di Milano, Roma, Firenze e Venezia mostrano la più alta concentrazione di catene e rappresentano quasi un terzo di tutto il brand del Paese. In queste città, la presenza internazionale è molto forte e paragonabile a quella nazionale. Come per il 2014, anche nel 2015 Bologna, Torino, Napoli, Genova, Taormina e Rimini conducono con le citate città la classifica delle destinazioni più ricercate per le catene. Ma tra le destinazioni che hanno registrato il maggior aumento di nuovi brand troviamo inaspettatamente Forte dei Marmi, Fasano (Puglia) e Verona (Veneto), oltre Parma, Venezia e Torino. Più in generale, il Lazio è la regione con la maggiore presenza di hotel di gruppi alberghieri, nazionali o internazionali, con 244 hotel e 32.128 camere. Seguono la Lombardia, 223 alberghi e oltre 30mila camere, il Veneto, 218 hotel e 23.878 camere. Per quanto riguarda le tipologie di contratto, la formula del franchising è la più frequente (47% del totale), e raggiunge in Emilia Romagna il 65%[37].

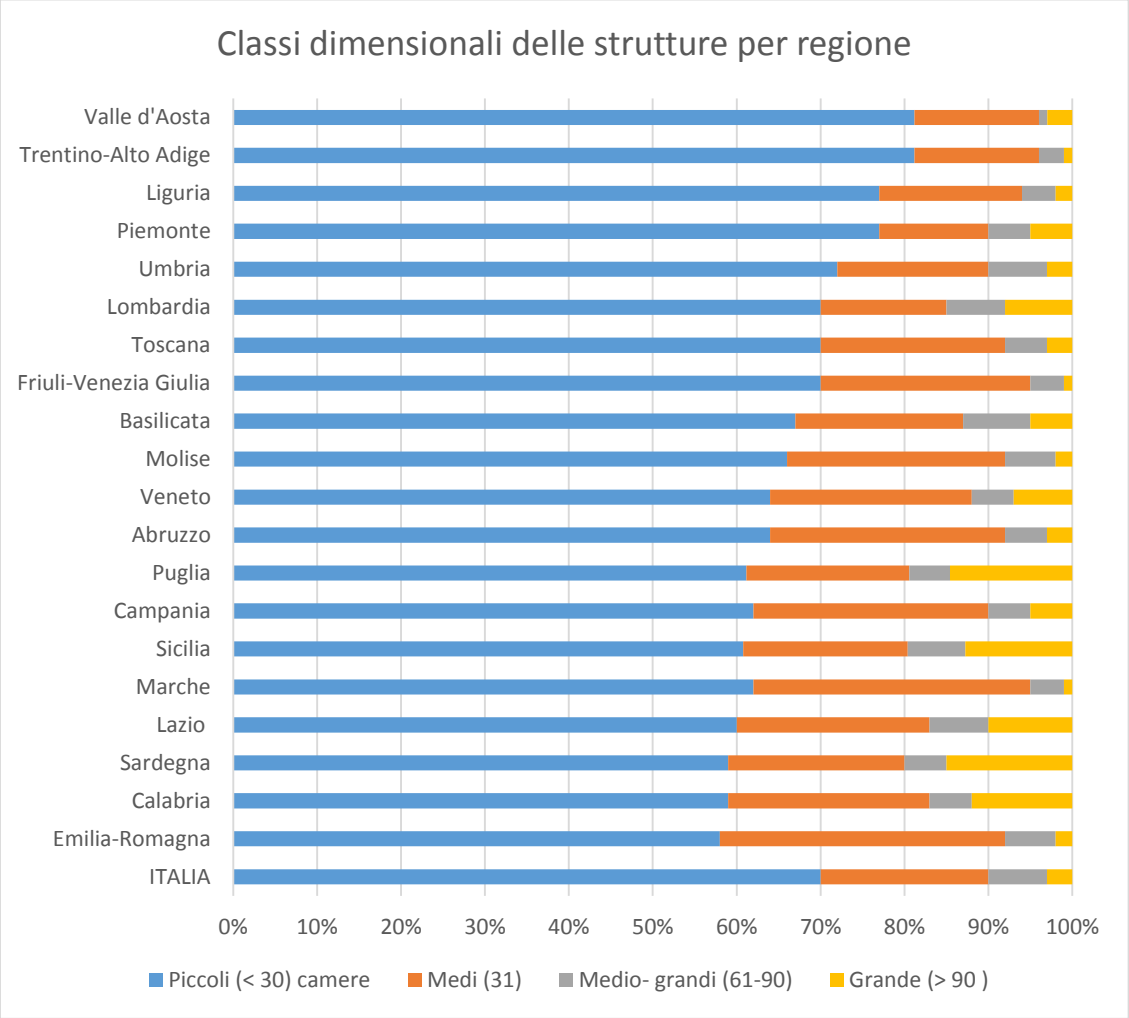
Al graduale spostamento del sistema dell'offerta alberghiera verso strutture di dimensioni sempre più ampie, si è affiancato un intenso processo di riqualificazione che ha visto contrarsi progressivamente il numero degli esercizi di bassa categoria e, contemporaneamente, ampliarsi quello degli alberghi di categoria medio alta. Si è sviluppato, quindi, un processo che ha

[37] *Hotels & Chains in Italy- The Report*, Roma, Horwath HTL, Associazione Italia Confindustria Alberghi, RES Hospitality Business Developers, 2016, pp.18-19.

riequilibrato la composizione dell'offerta ricettiva alberghiera italiana. Nel 2014 gli esercizi a 1 e 2 stelle sono diventati solo il 27,8% del totale, nonostante fino al 2000 rappresentassero circa la metà degli alberghi italiani. Al contempo hanno assunto un'importanza preponderante gli alberghi a 3 stelle, attualmente la categoria più rappresentata (54,5%) e sono cresciuti in maniera esponenziale gli alberghi a 4 e 5 stelle. Gli hotel dei gruppi italiani sono per il 71% 4 stelle, 10% 5 stelle e 16% 3 stelle. In opposizione alle difficoltà del settore turistico degli ultimi anni, tra il 2010 e il 2016, la maggior parte dei gruppi alberghieri italiani ha cercato di aumentare la propria offerta in termini di numero di camere, anche se, nel 2012 e ancor più nel 2013, ha dovuto affrontare un calo di numero di letti. L'analisi delle caratteristiche strutturali degli alberghi italiani a livello territoriale evidenzia come la maggior parte degli esercizi e dei letti continui ad essere localizzata nelle regioni del Nord, grazie ad una più antica vocazione turistica. Nello specifico, la regione in cui l'offerta ricettiva alberghiera è più elevata è l'Emilia Romagna, seguita da Trentino Alto Adige e Veneto. La graduatoria regionale si modifica se il numero dei letti viene rapportato alla dimensione territoriale delle singole regioni e vede passare al primo posto il Trentino Alto Adige, seguito da Emilia Romagna e Liguria. Va comunque aggiunto che nel corso degli anni c'è stata una redistribuzione dell'offerta nelle aree del Paese: ad una diminuzione di incidenza delle regioni del Nord, si contrappone un aumento di quella delle regioni meridionali, sia in termini di esercizi che di letti (vedi *grafico 2.1*). A crescere di più tra il 2000 e il 2014 è stata, infatti, l'offerta ricettiva alberghiera delle regioni meridionali che si è mostrata particolarmente dinamica in Basilicata (dove il numero di letti è aumentato del 92%), Puglia (+70,4%), Sicilia (+63,3%) e Calabria

(+54,2%)[38]. Anche se il processo di ristrutturazione e concentrazione precedentemente ricordato, caratterizzato dall'incremento delle dimensioni degli alberghi e dalla loro riqualificazione, è stato più intenso nelle regioni del Nord che in quelle del Centro Sud, la dimensione media degli esercizi alberghieri è comunque più alta nelle regioni meridionali, così come è maggiore nelle stesse regioni la presenza di alberghi di categoria superiore. Il confronto tra le regioni evidenzia come spetti alla Sardegna il primato degli alberghi di categoria più elevata, seguita da Puglia e Campania.

Figura 2.1 **Ripartizione delle strutture per classi dimensionali per regione**



Fonte: Elaborazoni dati ENIT.

[38] Horwath, *Ibid.*

La tipologia di località influisce significativamente sulla dimensione degli alberghi. Come è stato constatato da numerose ricerche, le località collinari e le piccole destinazioni sono quelle in cui la percentuale di strutture di piccole dimensioni è pari all' 87% seguite dalle località montane con l'81% e le località marine con l'80%. Sono invece i capoluoghi di provincia quelli che hanno una percentuale più bassa di alberghi di piccole dimensioni seguiti dalle località costiere. Allo stesso modo l'analisi per classificazione evidenzia come le strutture di piccole dimensioni riguardano le categorie più basse (circa il 98%), fino ad arrivare alle 4-5 stelle in cui le strutture di dimensioni ridotte scendono intorno al 20%[39] (E.Becheri, 2008). L'offerta alberghiera italiana, si presenta come di seguito:

- alberghi di categoria superiore, di grandi dimensioni, destinati soprattutto al turismo d'affari, aumentano di numero grazie al crescere di questo tipo di domanda che soddisfano con le loro offerte di alberghi;
- alberghi di categoria inferiore, di piccole dimensioni, stagionali, a gestione familiare, che continuano a costituire in alcune regioni l'asse portante delle offerte di alberghi; hanno come cliente-tipo la famiglia in vacanza;
- gli alberghi di categoria media crescono per soddisfare soprattutto la domanda di vacanza di gruppo dei tour operator, di organizzatori di congressi, di circoli dopolavoristici e di enti assistenziali.[40]

[39] E. Becheri, *Rapporto sul turismo italiano*, cit., p.371.
[40] Spesso si tratta esercizi di categoria inferiore che, crescendo, trasformano la loro gestione, per soddisfare questa nuova tipologia di domanda turistica.

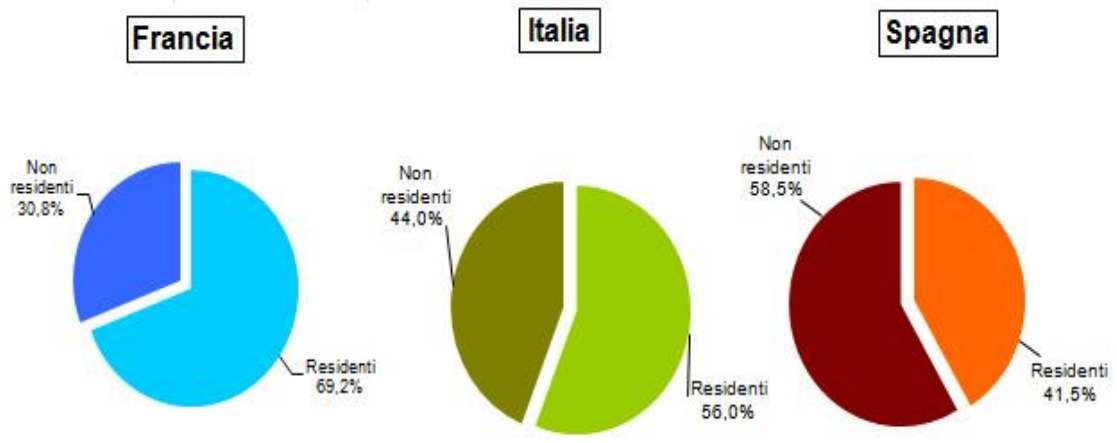
2.2 L'Italia e i suoi principali competitor: Spagna e Francia

Confrontare i flussi turistici tra l'Italia e i suoi principali competitor non è semplice, in quanto essi hanno sistemi metodologici differenti. La Francia si occupa di indagini campionarie sulla ricettività delle strutture, la Spagna e l'Italia basano invece i loro risultati sui dati censuari. Ancora più difficoltoso è il confronto delle presenze internazionali nelle strutture ricettive, dato che ogni singolo Paese trasmette all'UNWTO statistiche riguardanti tipologie ricettive diverse.

Da una prima analisi dei flussi nel triennio 2008-2010, emerge che Italia, Francia e Spagna hanno affrontato in maniera diversa la crisi del turismo mondiale del 2009. Sembra che il nostro Paese abbia reagito meglio dei suoi principali concorrenti al calo dei flussi internazionali registrati in quell'anno. Successivamente si ha però un incremento notevole di arrivi nelle strutture ricettive francesi (87%) rispetto all'anno di riferimento. La Spagna segna invece una ripresa soltanto nel 2011 a discapito del turismo domestico italiano. Nell'analisi specifica dei flussi turistici[41] appare che i tre Paesi abbiano una suddivisione differente per le presenze di stranieri e residenti: la Spagna è l'unico paese in cui le presenze di provenienza estera sono molto più elevate di quelle generate dai movimenti interni. Situazione opposta in Francia, dove i clienti degli esercizi ricettivi sono prevalentemente residenti. Invece, come mostra la *figura 2.2* il nostro Paese risulta essere più equilibrato nonostante che la maggioranza sia rappresentata dai flussi nazionali.

[41] Fonte: sito ufficiale dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, *Il turismo in Italia, Francia e Spagna. http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/Il_turismo_in_Italia_Francia_e_Spagna, 28 Febbraio 2012.*

Figura 2.2 **Presenze negli esercizi ricettivi in Francia, Italia e Spagna: quote percentuali residenti e non residenti. Anno 2010**.

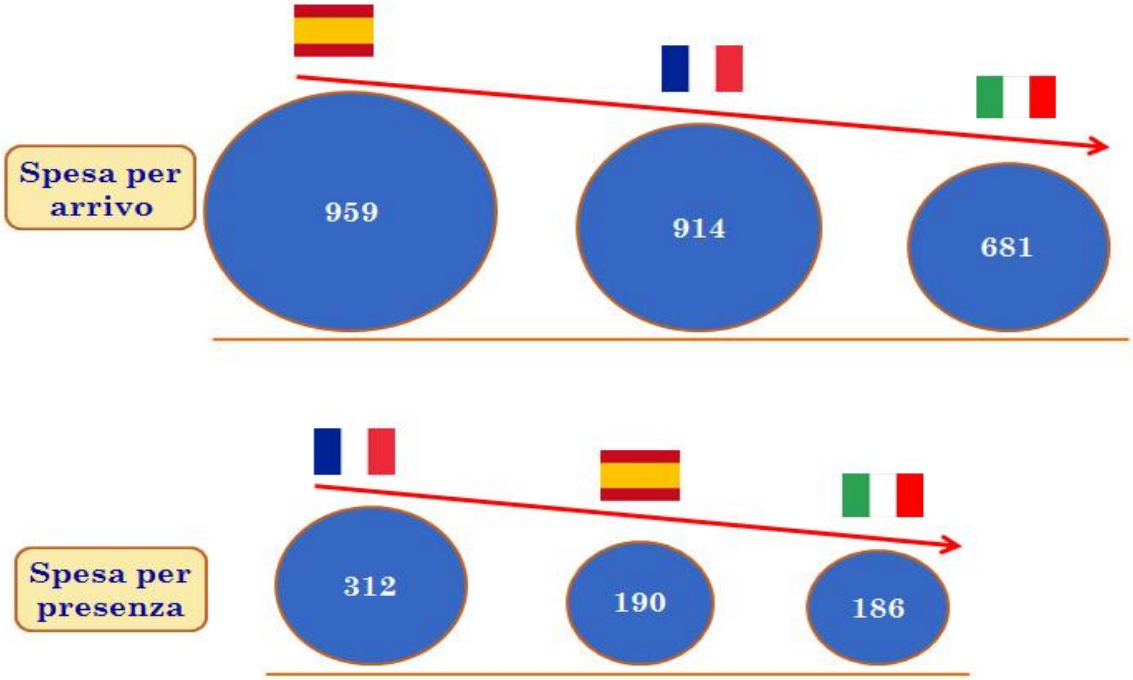


Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo.

Dopo la forte riduzione di arrivi del 2009, gli alberghi francesi, spagnoli e italiani hanno visto incrementare le presenze russe. È l'Italia a beneficiare maggiormente degli arrivi di turisti russi. L'incoming del paese iberico è caratterizzato invece dai flussi provenienti da Germania e Regno Unito che insieme hanno totalizzato, nel 2010, il 52,5% delle presenze negli esercizi alberghieri.[42] L'Italia nel corso degli anni ha subito una flessione sia per gli arrivi internazionali che per l'apporto economico. La difficoltà da superare è quella delle entrate valutarie. Da come è possibile osservare dalla *figura 2.3*, pur avendo un numero di turisti allo stesso livello di quello della Spagna e superiori a quello della Francia, l'Italia deve accontentarsi di entrate più ridotte. Infatti nel 2014 il turismo straniero in Spagna ha generato entrate per 49 miliardi di euro, in Francia per 42 miliardi di euro ed in Italia per appena 34 miliardi.

[42] Fonte: Eurostat.

Figura 2.3 **Spesa turistica per arrivi e presenze dei 3 Paesi europei**



Fonte: elaborazione Confturismo su dati Banca d'Italia, Banco de España, Banque de France, Eurostat.

Il turismo internazionale francese riscontra un numero inferiore di arrivi, presenze nella media, ma con un'elevata spesa per presenza. Altra differenza tra i modelli di turismo di Italia, Spagna e Francia riguarda la permanenza media. In Spagna stabilmente intorno ai cinque giorni, in Italia a meno di quattro ed in Francia a meno di tre.

Paragonando due importanti Paesi europei: Italia e Spagna emergono le ragioni dell'arretramento di una e l'avanzamento dell'altra, sebbene abbiano variabili geografiche, economiche, storiche abbastanza simili tra di loro. Anche l'organizzazione turistica trova una larga corrispondenza con quella italiana. In entrambi i Paesi infatti l'organo centrale che si occupa della pianificazione strategica e del coordinamento delle politiche turistiche è il Ministero Industria Turismo e Commercio. Le comunità autonome (regioni) hanno la competenza esclusiva in materia turistica. Le differenze riguardano:

• la competitività dei prezzi, in particolare i costi ricettivi segnano un risultato negativo per il nostro Paese;

• le infrastrutture sia del trasporto aereo sia quelle portuali,

• ll numero dei siti naturalistici patrimonio Unesco e la formazione del personale che opera in questo settore;

• restrizioni e difficoltà degli investimenti diretti stranieri e la sostenibilità dello sviluppo turistico.

Questi elementi segnano una netta posizione di vantaggio della Spagna rispetto all'Italia. Il nostro Paese però risulta essere competitivo grazie al maggior numero di siti culturali riconosciuti patrimonio dell'umanità che possiede, al comparto dell'ospitalità, alle condizioni climatiche e alle bellezze naturali e culturali godibili tutto l'anno (*tabella 2.1*).

Tabella 2.1 **Fattori di competitività tra i maggiori competitor europei**

	Italia	Francia	Spagna	Regno Unito
	Posizione in classifica			
Indice di competitività complessiva nel settore viaggi e turismo, 2009	28	4	6	11
Contesto normativo del settore viaggi e turismo	46	8	29	28
Infrastrutture e ambiente economico del settore viaggi e turismo	26	7	8	11
Risorse umane, culturali e naturali del settore viaggi e turismo	22	11	5	6
Politiche di indirizzo	71	25	74	14
Tempo necessario per avviare un'attività (dati quantitativi)	25	15	109	33
Sostenibilità ambientale	51	4	31	10
Sicurezza	82	55	66	78
Salute e igiene	27	9	35	46
Prioritizzazione del settore viaggi e turismo	51	21	4	31
Infrastrutture aeroportuali	27	5	10	6
Infrastrutture turistiche	3	14	1	12
Competitività dei prezzi nel settore viaggi e turismo	130	132	96	133
Capitale umano	41	23	31	12
Risorse naturali	90	39	30	26
Numero di siti naturali classificati come patrimonio dell'umanità dall'UNESCO (dati quantitativi)	40	16	7	7
Risorse culturali	5	7	1	3
Numero di siti culturali classificati come patrimonio dell'umanità dall'UNESCO (dati quantitativi)	1	4	2	8
Esportazioni dell' industria creative (dati quantitativi)	2	7	11	6

Fonte: UNWTO.

Nonostante tutti questi elementi la destinazione Italia non riesce a prevalere sul suo principale competitor, a causa di:

• un elevato livello di stagionalità (concentrazione delle presenze tra giugno e settembre, con estensione più o meno marcata nei mesi di maggio, aprile e ottobre);

• un appiattimento dell'offerta sul segmento del turismo balneare;

• una scarsa rilevanza del turismo d'affari e del turismo montano.

In termini di ricettività, nella classificazione spagnola, gli esercizi alberghieri si distinguono in "Hotels" da 1 a 5 stelle oro e in strutture chiamate "Hostales" classificate da 3 a 1 stella argento. Alla categoria media, si stanno sempre più sostituendo e affermando gli alberghi di elevata categoria, in cui i pernottamenti sono aumentati del 9,3% nelle strutture a 4 stelle e del 12,9% in quelle a 5 stelle (E.Becheri, 2008)[43]. Altri aspetti che evidenziano la prevalenza spagnola nel mercato turistico sono costituiti dalla permanenza media dei turisti che si dirigono in Spagna, maggiore di quella italiana, e il minor ricorso all'intermediazione. In altre parole, non tanto fattori legati alle risorse possedute, bensì ad un efficace tipo di gestione del sistema di offerta e ad una dimensione delle strutture ricettive maggiore di quella italiana. Questo dimostra che non basta la semplice disponibilità di risorse storico-artistiche e naturali, ma bisogna avere un sistema di offerta idoneo a rendere questi fattori visibili sul mercato e garantire una adeguata fruibilità e accessibilità per poter soddisfare le esigenze dei turisti. La Spagna a differenza di altri Paesi e quindi anche dell'Italia, ha un elevato grado di coordinamento a livello centrale, garantito dalla presenza di strutture specializzate in cooperazione, innovazione e promozione del turismo. Al

[43] E. Becheri, *Rapporto sul turismo italiano*, cit., pp. 767-768.

contrario l'organizzazione turistica italiana è ancora troppo ancorata ad una gestione burocratica. Il modello promozionale turistico spagnolo, gestito da Tourespaña[44], è molto più innovativo di quello italiano. Non si concentra, infatti, sulle azioni generiche, ma si focalizza sui target interessati con uno orientamento al marketing e al prodotto; nel caso italiano l'orientamento è di tipo promozionale fondato sul territorio e sulla produzione[45].

2.2.1 Le maggiori criticità dell'industria turistica italiana

Gran parte delle ricerche sul turismo in Italia giungono alla conclusione che la dimensione degli alberghi, legata alla frammentazione, sia una delle criticità del sistema italiano.

> «*Considerando che il sistema ricettivo italiano presenta diversi livelli di criticità: una forte frammentazione e parcellizzazione degli operatori con una dimensione medio-piccola, una diffusa obsolescenza delle strutture, una scarsa penetrazione delle catene*» (E.Becheri, 2008)[46].

Altri studi mostrano come l'impresa familiare sia poco sensibile alle innovazioni tecnologiche e organizzative e sia carente in termini di progettualità. Inoltre molti alberghi a gestione familiare hanno tra le criticità principali quella di non riuscire ad interagire con le grandi agenzie internazionali, generatrici di incoming. Il risultato riscontrato è una perdita di competitività da parte del sistema Italia che viene sempre più surclassato dai maggiori competitor quali Francia e Spagna e di quote di mercato indirizzate verso Tunisia, Malta e Croazia. Nonostante le grandi

[44] "Turespaña" è l'organismo nazionale spagnolo che ha come obiettivo la promozione turistica della Spagna.
[45] E. Becheri, *Ivi*, p. 777.
[46] E. Becheri, *Ivi*, p. 359.

multinazionali detengano una quota maggiore delle PMI, nel mercato turistico, non posseggono un potere abbastanza elevato da controllare l'andamento della domanda (E. Becheri, 2010)[47]. Da un lato infatti, la grande impresa deve conseguire gli standard e le necessarie economie di scala per poter affrontare il mercato globale, dall'altro la piccola impresa deve cercare di conservare la sua identità familiare ed evitare di incorrere nella "*mcdonalizzazione*"[48].

Molte caratteristiche presenti nelle aziende turistiche italiane non sono in linea con quelle richieste a livello internazionale. Pertanto sarebbe opportuno aumentare la penetrazione delle catene alberghiere e migliorare gli standard per restare competitivi sul mercato attraverso l'eliminazione o lo snellimento delle numerose procedure burocratiche che caratterizzano da sempre il sistema Italia. In realtà come è stato constatato, non è la piccola dimensione ad essere in crisi. A provarlo sono i risultati in continua crescita di strutture extra alberghiere quali agriturismi e B&B (con un numero massimo di 8 camere). Un altro esempio è dato dal fenomeno dell'albergo diffuso a conferma che il vero problema non è determinato dalla dimensione. Le persistenti difficoltà affrontate dal Paese continuano ad incidere anche sulle strategie degli albergatori i quali per contrastare la crisi hanno modificato le strategie di "pricing" e le politiche di commercializzazione. Attualmente la maggior parte degli alberghi utilizzano internet come canale di vendita e sono sempre di più quelli che offrono il sistema di booking online e che sono presenti sui social network, per una maggiore visibilità.

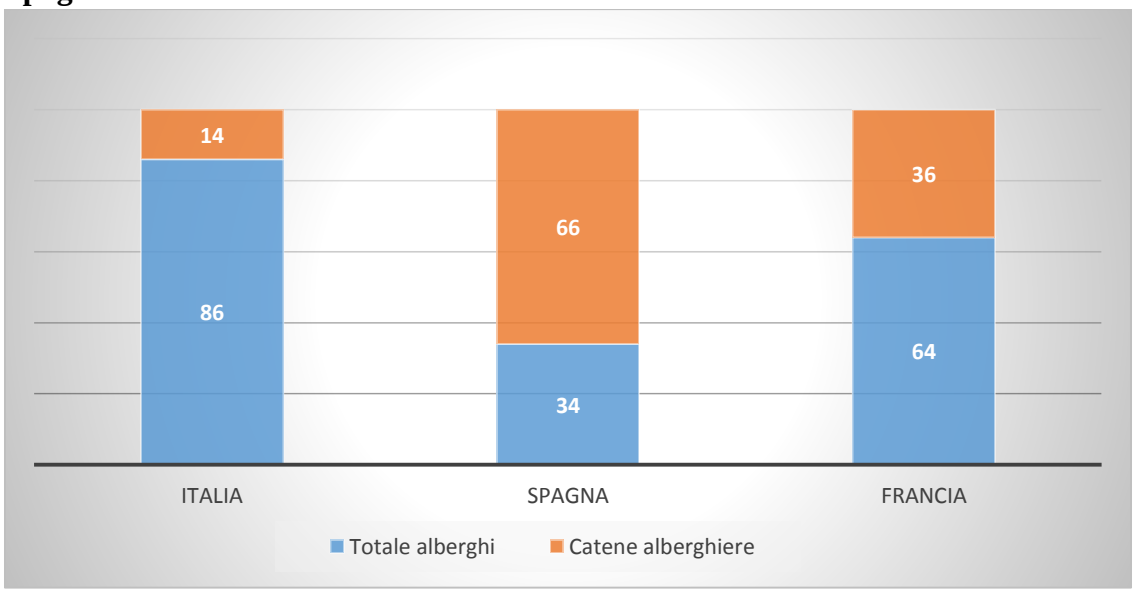
---

[47] E. Becheri, *Ibid.*

[48] La "mecdonaldizzazione" è qui intesa come il processo di spersonalizzazione dell'offerta e dell'accoglienza tipica delle PMI, a scapito di organizzazioni più orientate verso criteri di produttività standard a costi contenuti. (*Economia e management del turismo*, 2007).

Il primo problema da affrontare è la rigidità dell'offerta. Per la corretta gestione e il controllo dei costi si dovrebbero incrementare le dimensioni aziendali attraverso economie di aggregazione e integrazione, sia a livello orizzontale -tra imprese dello stesso comparto- che verticale -tra imprese che offrono servizi differenti. In Italia queste due tendenze si stanno sviluppando negli ultimi anni. Il numero di agenzie aggregate a network è ormai molto rilevante grazie alla diffusione del franchising; mentre il numero di hotel che appartengono a catene alberghiere è ancora limitato se lo si confronta con i dati degli altri Paesi. Come è possibile osservare nelle *figure 2.4, 2.5, 2.6*, l'Italia si colloca all'ultimo posto nella classifica europea per la penetrazione delle catene alberghiere. Si parla di un 4,1% sul totale degli alberghi, contro il 40% del Regno Unito, il 28% della Spagna, il 23% della Francia e l'11% della Germania[49].

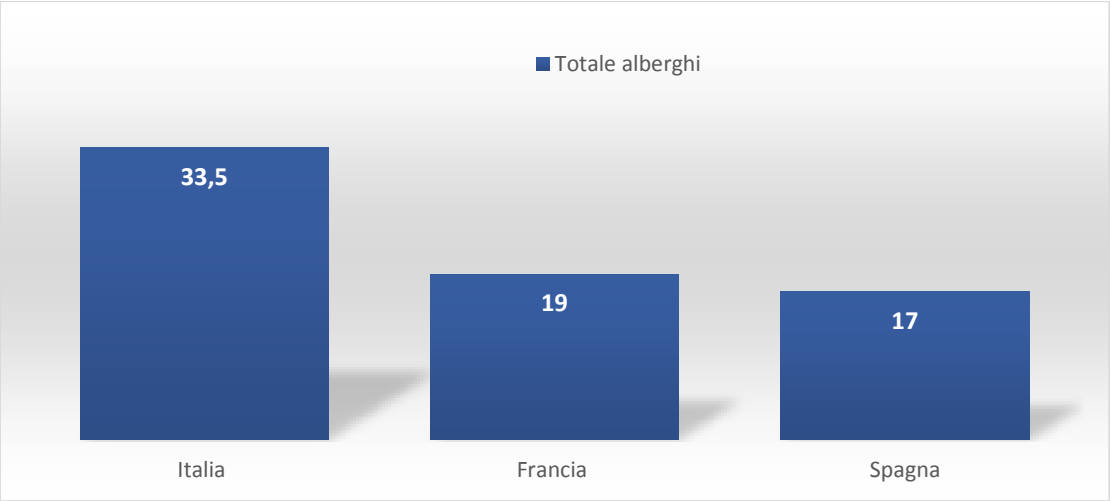
Figura 2.4 **Penetrazione delle catene alberghiere a confronto tra Itala, Francia e Spagna**



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Eurostat.

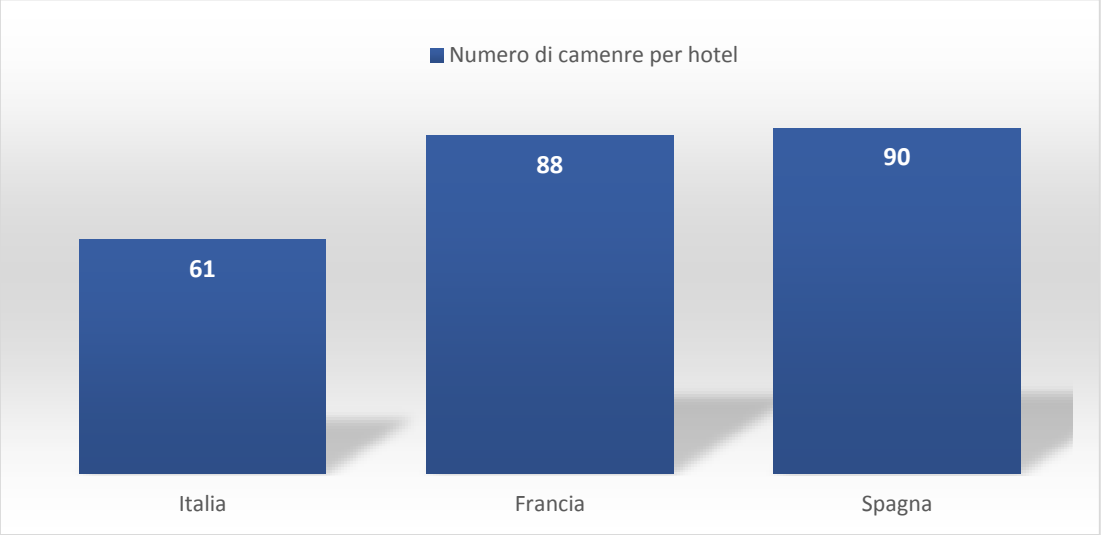
[49] Horwath, *Hotels & Chains in Italy*, cit, p.8.

Figura 2.5 **Numero di alberghi sul territorio italiano francese e spagnolo**



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Eurostat.

Figura 2.6 **Numero di camere complessivo nei 3 Paesi europei.**



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Eurostat.

«In Italia, da una parte si assiste al continuo sorgere, nelle grandi città, di offerte di grandi alberghi, di categoria superiore, dotati di tutti i servizi più moderni, facilmente prenotabili da ogni parte del mondo, che ospitano soprattutto persone che viaggiano per affari; dall'altra al permanere di offerte di piccoli alberghi, il più delle volte a gestione familiare, di categoria inferiore, che

> *non hanno convenienza a ingrandirsi per non modificare la loro gestione, basata sul lavoro di persone motivate al buon andamento dell'azienda e disposte a sacrifici che ai normali dipendenti degli alberghi non possono essere richiesti.»* [50] (G.Castoldi, 2004).

Questi alberghi di ridotte dimensioni, per lo più stagionali, costituiscono ancora la maggioranza in Italia e definiscono le basi di una struttura ricettiva che non si adatta alle esigenze dei grandi tour operator, che necessitano di un'offerta alberghiera di grandi dimensioni. Per questo motivo l'Italia non è meta dei soggiorni dei grossi tour operator nord-europei, a differenza di paesi come la Grecia e la Spagna. L'aspetto negativo di queste tipologie di aziende è la rinuncia di un'ampia clientela potenziale, in grado di assicurare flussi di turisti costanti. L'aspetto positivo invece riguarda il reddito generato dal cliente individuale agli alberghi, che è più elevato di quello generato dal cliente dei tour operator. Dall'analisi effettuata si evince che[51] le aziende di piccole dimensioni si stanno riducendo di numero, in quanto il cliente-tipo di questi alberghi, soprattutto la famiglia in vacanza, utilizza sempre più le strutture di tipo self-catering (camper, campeggi, appartamenti in affitto ecc.). Negli ultimi decenni, inoltre, si attribuisce maggiore attenzione alla qualità dei servizi erogati, che non è intesa come elemento di differenziazione, ma come condizione principale per sostenere la competizione sui mercati. Tale tendenza caratterizza anche le forme di turismo tradizionali e dipende da:

• diffusione di nuove e più complesse tipologie di vacanza (eco-turismo, turismo gastronomico ecc.);

---

[50] G. Castoldi, *Manuale di tecnica turistica*, cit.
[51] Cfr. *Le performance del settore alberghiero*, Camera di Commercio di Milano, pp. 7-9.

• crescita culturale della domanda, perché è capace di valutare in modo consapevole e oggettivo le diverse proposte.

I dati Istat riportano che quasi la totalità delle PMI del turismo (95,2%) ha delle difficoltà nella gestione dell'impresa. Gli ostacoli principali sono:

1) le prospettive di mercato non favorevoli (diminuzione dei ricavi, aumento dei prezzi praticati dai fornitori, ecc.)

2) il reperimento delle risorse per finanziare gli investimenti (la ristrutturazione o il rinnovo delle strutture, la presenza su nuovi canali distributivi, il miglioramento delle attività di comunicazione e promozione)

3) la forte burocratizzazione a cui sono soggette le imprese.

Il fenomeno delle catene risponde alle esigenze dei clienti che richiedono determinati standard non più solo un alloggio, ma un *concept*. La dimensione aziendale è strettamente correlata agli standard offerti dalle catene. La scarsa presenza delle grandi catene rende difficoltosa l'inserimento nei circuiti della teleprenotazione e complica il ricambio professionale e la formazione di manager di esperienza internazionale. La stessa dimensione aziendale è strettamente correlata agli standard delle catene, molto richiesti dai turisti internazionali (E. Becheri, Rapporto sul turismo italiano, 2011)[52].

Negli ultimi 5 anni è stato riscontrato un crescente peso delle catene nazionali, sia come dimensioni che come numero. Su 204 brand alberghieri che operano oggi in Italia, 124 sono nazionali e 80 internazionali, e quelli nazionali crescono anche all'estero. Lo studio indica che in Italia gli alberghi di catena sono di dimensioni maggiori rispetto agli alberghi indipendenti,

[52] E. Becheri, *Rapporto sul turismo italiano*, cit., pp. 615-616.

con una media di 111 camere contro 33; le catene sono inoltre più presenti nella fascia alta del mercato. Sono infatti di catena il 49% delle camere a 5 stelle esistenti in Italia, il 31% di quelle a 4 stelle e il 5,4% di quelle a 3 stelle. Questo sistema che si basa ancora prevalentemente su imprese di piccole dimensioni e a conduzione familiare comporta la conseguente debolezza del Sistema Turistico Nazionale e un mancato ammodernamento di gran parte dell'offerta turistica[53]. Le conseguenze di questa situazione portano a:

- un problema del prodotto e della sua costruzione, che in generale è comune a tutte le aziende turistiche italiane;
- inadeguatezza qualitativa e quantitativa dei servizi offerti;
- molti gestori dei piccoli alberghi imitano le strategie di gestione dei grandi alberghi;
- mancanza di sistemi di classificazione su misura per le piccole dimensioni;
- un rapporto squilibrato tra qualità e prezzo, dovuto anche alla scarsa dimestichezza con le economie di scala;
- la questione della governance: l'organizzazione turistica italiana è infatti disomogenea e poco attenta ai bisogni delle imprese;
- inefficienze gestionali e organizzative, dovute spesso a un uso limitato degli strumenti informatici e telematici;
- carenza di politiche di gestione come quella di destination management;
- ritardi nella formazione e nell'aggiornamento professionale, che si traducono nella perdita di quote sempre più consistenti di mercato.

[53] Horwath, Hotels & Chains in Italy, cit, p.18.

Gli imprenditori delle Pmi del Nord Est e del Centro Italia puntano sul ricambio generazionale, nonostante il divario tra la seconda generazione, orientata all'innovazione, e quella precedente caratterizzata da una propensione al risparmio e a metodi di gestione tradizionali. Si dovrebbe, quindi, creare una nuova identità che sappia conciliare l'innovazione con la tradizione. Il cambio generazionale[54] è essenziale se affiancato da percorsi di formazione e specializzazione per il management del settore turistico, perché la maggior parte degli imprenditori fa parte della prima generazione caratterizzata dall'autoimprenditorialità, ossia un'auto formazione. Si tratta di prendere atto, quindi, che il mercato del futuro richiede delle competenze tecniche e di ricerca di un'intensità tale che all'Italia ancora manca per scarsa capacità di gestione. L'Italia, a differenza di altri Paesi competitor, non ha un prodotto unico omogeneo: il suo vantaggio competitivo risiede nella sua ricchezza e nella sua varietà. Ritornando, al fenomeno della frammentazione e alla conseguente debolezza anche finanziaria sia delle aziende ricettive che di quelle dell'intermediazione, dovute alla piccola dimensione, è possibile affermare che non è pensabile rilanciare l'Italia turisticamente senza migliorare la cooperazione tra Stato e Regioni. Rimangono tuttavia ancora molto diffuse le piccole realtà imprenditoriali, che non sono necessariamente un limite per l'offerta ricettiva italiana. Se tipiche e di qualità, possono rispondere a domande desiderose di maggiore unicità, personalizzazione e rappresentare, pertanto, una valida alternativa per quelle tipologie di turisti che vogliono vivere esperienze autentiche e più a contatto con la popolazione locale. Le piccole e medie imprese che dominano il panorama dell'offerta turistica italiana, a differenza di quelle degli altri Paesi incontrano però, particolari difficoltà nell'adeguarsi al processo d'internazionalizzazione e ad

[54] G. Dall'Ara, *PMI nel turismo,* cit., pp. 92- 97.

interfacciarsi con le evoluzioni della domanda[55] (D'Allara, 2010). Per rimediare a questa elevata frammentazione dell'offerta turistica, che attualmente risulta uno dei motivi principali della penalizzazione che sta subendo la destinazione Italia, bisognerebbe puntare sugli aspetti di differenziazione delle singole realtà territoriali. Le debolezze del sistema turistico italiano emergono in maniera ancora più profonda nelle regioni meridionali. Il Sud non sembra infatti in grado di far fruttare l'immenso patrimonio artistico, storico, culturale, naturalistico e paesaggistico che possiede, per il forte sottoutilizzo delle risorse presenti sul territorio. L'offerta in questo caso appare caratterizzata soprattutto di seconde case e continua a concentrarsi prevalentemente sul balneare. È un comparto stagionale, maturo, a basso valore aggiunto e soprattutto soggetto alla concorrenza degli altri Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, considerati destinazioni molto più attrattive. A questo si aggiunge la carenza di grandi catene alberghiere. Secondo le statistiche[56] risulta che il numero di alberghi con più di 100 camere continua ad essere piuttosto irrilevante, pari ad appena il 4% del totale, rispetto ad esempio al 12% della Spagna. Se si considera che per diventare un valido competitor sul mercato internazionale e superare i Paesi in cima alla classifica mondiale è necessario gestire almeno 700-800 camere, risulta evidente come il tema dimensionale rimanga fortemente rilevante nel panorama ricettivo italiano (Camerano, 2016).

Secondo le previsioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, gli arrivi turistici entro il 2030 arriveranno a 1,8 miliardi. Il turismo è destinato a crescere nei prossimi anni, anche se con ritmi più blandi rispetto a quelli precedenti. (Si stima un numero di arrivi turistici internazionali del 3.3%

[55]G. Dall'Ara, *Ivi*, pp. 15-19.
[56] S. Camerano (a cura di), *L'industria del turismo*, Cassa depositi e prestiti, 2016, pp-127-135.

l'anno in tutto il mondo). Questa crescita riguarderà però soprattutto le economie emergenti, destinate a diventare le protagoniste dello scenario mondiale. I Paesi emergenti nei continenti dell'Asia, America Latina, Europa orientale, Medio Oriente e Africa guadagneranno in media 30 milioni di arrivi l'anno rispetto ai 14 milioni dei Paesi avanzati del Nord America, Europa e i paesi avanzati dell'Asia e del Pacifico. Anche se in Europa Spagna e Francia mantengono forti i flussi turistici, l'Italia risulta tra le mete con una diminuzione degli arrivi fino al mese di giugno (F. Narducci, 2017)[57]. Per riacquistare competitività bisognerebbe diminuire la forte parcellizzazione dell'offerta italiana, a favore dell'aggregazione. L'intervento migliore per rispondere a questa necessità potrebbe essere la configurazione di strutture a rete e la localizzazione in servizi. Le imprese dovranno imparare a collaborare tra loro, per sostenersi e cercare, da una lato, di rendere più efficaci le azioni promosse e, dall'altro, di ottimizzare le risorse, creando reti di impresa.

2.3 Le scelte di corporate governance: alleanze equity, non-equity e le joint venture.

La fenomenologia delle piccole imprese, come precedentemente accennato, è più forte nelle regioni del Centro e del Nord-Est e lo sviluppo, inizialmente considerato precario e semplicistico, si è invece affermato in modo persistente, rendendo necessaria l'analisi delle dinamiche di sviluppo locale. Questa forte crescita e il consolidamento dei sistemi locali ha trovato espressione teorica in diverse forme di aggregazione. Si tratta di uno strumento con il quale molte aziende cercano di restare competitive, rispondendo con un marchio sia alla richiesta di standard sia alla ricerca di

[57] F. Narducci, *Il turismo nel mondo, in Europa e in Italia*, cit., p. 3130.

un'esperienza che solo il marchio è in grado di evocare. L'aggregazione nel settore alberghiero rappresenta una novità per l'ospitalità italiana che tradizionalmente basata sull'individualità. Nella società odierna in cui la globalizzazione continua a modificare l'andamento della domanda turistica ed impone l'ampliamento delle strategie territoriali, è opportuno creare un prodotto alberghiero che non riguardi solo il pernottamento, ma che si compone di una pluralità di servizi. La ristorazione, l'organizzazione e l'assistenza al trasferimento sono ormai servizi indispensabili per poter rispondere adeguatamente alla domanda turistica globale. L'albergatore deve dunque relazionarsi con altri enti, quali tour operetor e agenzie di viaggi e, soprattutto, sacrificare la propria individualità per entrare a far parte di un gruppo di alberghi e mantenere inalterato il suo tasso di occupazione. Ciò vale anche per quegli alberghi che non sono più competitivi proprio a causa della globalizzazione. La risposta più adeguata è quindi l'aggregazione, in quanto permette di ampliare le proprie potenzialità senza modificare completamente la struttura.

Negli ultimi anni si è assistito ad un processo di internazionalizzazione dei flussi turistici e ad una forte evoluzione delle strutture organizzative dell'offerta. Per questo motivo è sorta l'esigenza di avere strutture imprenditoriali finalizzate al soddisfacimento della domanda internazionale. È indispensabile una maggiore integrazione con le altre imprese per servire un cliente finale. Integrazione che può essere orizzontale[58], quando l'impresa espande l'attività a prodotti, processi e know-how affini alla filiera tecnologico-produttiva già esistente o verticale, invece, quando un'impresa

[58] "L'integrazione orizzontale" riguarda l'acquisto o la creazione di aziende che operano nello stesso segmento di produzione turistica, sotto forma di fusioni ed alleanze con i concorrenti, acquisti di aziende o di partecipazioni azionarie in altre compagnie del settore.

ottiene un maggiore controllo sugli elementi della catena di prodotto esterni al proprio settore[59]. Com' è noto il prodotto turistico è un bene *experience*, quindi, l'unica possibilità per il consumatore di avere un'idea sul prodotto acquistato è quella di farne un'esperienza diretta. Di conseguenza appare evidente che le strategie di integrazione verticale e orizzontale sono rilevanti per la commercializzazione di un marchio internazionale noto e avere un vantaggio significativo. Il consumatore infatti non avendo una garanzia sulla qualità del prodotto turistico acquistato, se non alla fine del viaggio, sarà propenso ad indirizzarsi verso imprese già note. Diversificare i processi produttivi attraverso strategie di integrazione non serve solo ad avere vantaggi in termini di economie di scala, ma permette anche lo sfruttamento di un'importante esternalità data dal consolidamento della propria immagine. L'incremento dimensionale è un passaggio obbligato attraverso l'utilizzo di vari strumenti relazionali che danno luogo a forme di integrazione più o meno forti con altre inizialmente esterne ad essa (aggregazioni). Queste ultime possono distinguersi in:

1. AGGREGAZIONI DI TIPO EQUITY:
    - Gruppi alberghieri (MONOCATENA)
    - Aziende multi-divisionali (PLURICATENA)
2. AGGREGAZIONI DI TIPO CONTRATTUALE (NON EQUITY)

- Franchising
- Consorzio
- Le joint venture

In un'alleanza equity le imprese integrano i contratti di collaborazione, prevedendo l'acquisizione di quote di capitale, talvolta reciprocamente tra i

[59] Un esempio di questa tipologia di integrazione turistica potrebbe essere l'acquisizione del controllo su catene di agenti di viaggio.

partner. In tal caso si istituzionalizza sia il diritto di proprietà delle imprese coinvolte nella relazione, che da questo loro status ne fanno derivare il potere decisionale, nonchè la legittimità dei loro comportamenti. Naturalmente, le alleanze equity presentano un maggior grado di complessità contrattuale di quelle non equity. Tra le forme di aggregazione equity ci sono le catene alberghiere e le joint venture (F. Giunta, 2009)[60].

Con il termine catena alberghiera si intende aggregati a volte molto differenti ovvero sia un insieme di alberghi riguardanti la medesima impresa facente capo allo stesso soggetto economico, sia alberghi indipendenti che condividono insieme ad altri alcuni obiettivi da perseguire con politiche di gestionali comuni disciplinate da specifici accordi contrattuali o informali. Le catene equity prevedono l'esistenza di rapporti partecipativi al capitale d'impresa (vincoli proprietari) che possono dar luogo a diverse configurazioni di aggregati:

- Il gruppo alberghiero: in cui una holding detiene le partecipazioni alberghiere;
- La catena multidivisionale: unica società composta da più divisioni ognuna delle quali caratterizzata da una o più alberghi;

Le catene alberghiere si possono classificare anche sulla base della caratterizzazione qualitativa del servizio offerto:

- Le monocatene: puntano su alberghi che condividono le stesse caratteristiche qualitative
- Le pluricatene: si riferiscono ad aggregati di alberghi con un'offerta ricettiva fortemente segmentata, con l'obiettivo di realizzare quote di

[60] F. Giunta, M. Mulazzani, *Le analisi dei bilanci delle società di public utilities*, Milano, Franco Angeli, 2009, p. 48.

mercato nei vari segmenti ricettivi puntando su forme di integrazione orizzontale.

La classifica dei gruppi più grandi d'Italia ha registrato pochi cambiamenti nel 2015, e un importante consolidamento annunciato ma ancora da finalizzare, a partire da gennaio 2016 (cfr. *Tabella 2.2*).

Tabella 2.2 **La classifica delle catene alberghiere più importanti in Italia**

Rank	Top 20 Chain Groups by Rooms in Italy 2015	Hotels	Rooms
1	BEST WESTERN	172	12,523
2	ACCOR	77	9,953
3	NH HOTELS	55	8,660
4	ATA HOTELS	21	5,670
5	IHG	33	5,222
6	STARWOOD	24	5,148
7	HILTON	19	4,430
8	OROVACANZE	23	4,353
9	ITI HOTELS	29	3,486
10	STARHOTELS	20	3,403
11	BLU HOTELS	30	3,214
12	BLUSERENA	8	3,130
13	MARRIOTT INTERNATIONAL	18	3,117
14	UNA	31	2,968
15	AEROVIAGGI	12	2,680
16	B&B	24	2,261
17	GETURHOTELS	15	2,115
18	PARC HOTELS	13	2,004
19	JSH	18	1,997
20	ALPITOUR	7	1,755

Rank	Top 20 Chain Brands by Rooms in Italy 2015	Hotels	Rooms
1	BEST WESTERN	153	10,877
2	NH HOTELS	43	6,851
3	ATAHOTELS	21	5,670
4	VALTUR	13	3,484
5	STARHOTELS	20	3,403
6	BLU HOTELS	30	3,214
7	BLUSERENA	8	3,130
8	MERCURE	26	2,844
9	HOLIDAY INN	17	2,722
10	AEROVIAGGI	12	2,680
11	SHERATON	8	2,587
12	UNA HOTELS & RESORTS	26	2,315
13	B&B	24	2,261
14	NOVOTEL	13	2,200
15	GETURHOTELS	15	2,115
16	HILTON	6	2,096
17	PARC HOTELS	13	2,004
18	JSH	18	1,997
19	IBIS	11	1,858
20	ITI HOTELS-MARINA H&R	15	1,777

Fonte: Hotels & Chains in Italy, 2016.

Best Western, come catena con 3 marchi, è ancora l'operatore più importante in Italia, seguito da Accor e NH. I primi tre gruppi hanno registrato piccoli cambiamenti in termini di numero di camere: BW ha rappresentato 13.105 camere nel 2014 e ha perso circa 600 camere nel suo complesso, mentre Accor ha rappresentato 9.008 camere ed è cresciuto fino ad arrivare 9.900 camere. La crescita di Accor è tra le più rilevanti che sono avvenute nel 2015, e vale anche per NH, che ha registrato un significativo aumento del numero di camere. Tra i gruppi domestici nella classifica dei

primi 20, certamente Orovacanze ha registrato importanti cambiamenti insieme ad Alpitour[61].

In Italia si riscontra una doppia tendenza: da un lato c'è un lento processo di internazionalizzazione per cui tutti i grandi gruppi mondiali sono presenti sul mercato italiano, principalmente localizzati nelle città d'arte e d'affari, con sedi ubicate anche nel nord Italia; dall'altro c'è la diffusione di gruppi familiari nazionali operanti prima in realtà locali territorialmente circoscritte e poi, in contesti più ampi con frequenti espansioni oltre i confini nazionali.[62] Sulla base di queste tendenze il sistema alberghiero italiano sta diventando sempre più singolare: accanto a realtà complesse frutto dell'innovazione di management riservata al settore alberghiero, coesistono numerose piccole e medie imprese a conduzione familiare e ciò determina una contrapposizione tra globale e locale.

La differenza tra le catene di marchio e quelle volontarie sta nel fatto che in quest'ultima ci sono più proprietari che collaborano a formulare e gestire determinate attività, mantenendo la propria indipendenza gestionale. Anche nella catena di marchio è presente l'aspetto associativo, in esse prevale però, l'individuazione dell'aggregazione attraverso un marchio riconosciuto. Ci sono vincoli più profondi rispetto all'associazione volontaria in quanto il singolo albergatore che entra a far parte dell'associazione deve:

- Adottare caratteristiche che evidenziano l'appartenenza ad una determinata catena (insegna, logo)

[61] Horwath, *Hotels & Chains in Italy*, 2017, cit. pp.21-23.
[62] Horwath, *Ibid.*

- Imporsi standard qualitativi comuni che l'associazione deve poter controllare.

Inoltre per quanto riguarda il marchio ci sono due regole da rispettare:

- L'omogeneità dell'uso del marchio e dei suoi aspetti esteriori da parte dei suoi associati
- La predilezione degli aspetti differenti dei singoli alberghi[63].

In un'alleanza non-equity invece, la cooperazione tra le imprese si realizza attraverso rapporti di natura contrattuale. Si è in presenza di strumenti giuridici con i quali le imprese si obbligano vicendevolmente a mettere in atto alcuni comportamenti in una logica di prestazione e controprestazione, senza intervenire sui diritti di proprietà e senza dar vita ad un soggetto giuridico e economico. Tra le alleanze non equity ricordiamo le catene volontarie[64], che permettono agli affiliati di conseguire vantaggi per la propria flessibilità aziendale in quanto buona parte dei costi fissi aziendali vengono ripartiti tra tutti i partecipanti dando luogo ad economie di scala che producono un aumento di redditività e di competitività (C. Benevolo, 2007).

a) Il franchising

Il franchising è una formula di collaborazione tra imprenditori, non equity, che consiste nella distribuzione continuativa di beni e servizi. Tali imprenditori (franchisor e franchisee) sono autonomi dal punto di vista giuridico ed economico e stipulano un contratto per definire i dettagli dell'accordo. Da un lato, il franchisor cede al franchisee il diritto di sfruttare

[63] Esempio in tal senso è la Best Western, una delle più grandi catene internazionali di marchio.
[64] Cfr. C. Benevolo, M, Grasso, *L'impresa alberghiera: produzione, strategie e politiche di marketing*, Milano, Franco Angeli, 2007, edizione aggiornata, pp. 85-86.

il proprio know-how, impegnandosi a fornire assistenza al franchisee per la gestione della propria attività con la stessa immagine del franchisor. Dall'altro, il franchisee si impegna a rispettare la politica commerciale e l'immagine del franchisor secondo le condizioni contrattuali liberamente pattuite. Il franchising si caratterizza per l'indipendenza degli imprenditori affiliati, differenziandosi dalla catena in cui opera un'unica società proprietaria e una serie di filiali, subordinate economicamente e giuridicamente. Nel settore turistico le agenzie di viaggio e gli alberghi rappresentano i franchising più rilevanti. I beni immateriali forniti dal franchisor, rispetto a quelli materiali come arredi e attrezzature, sono il fulcro di questo tipo di aggregazione (C. Benevolo, 2007). I principali beni immateriali sono:

- segni distintivi
- know-how
- formazione dell'affiliato e dei suoi dipendenti
- iniziative pubblicitarie e altri strumenti di marketing (offerta pacchetti predefiniti)
- nuove tecnologie come accesso a database e sistemi informativi[65].

I sistemi software offrono alla clientela sistemi innovativi di ricerca di soluzioni turistiche e di prenotazioni, riducendo al minimo i costi e ottimizzando la comunicazione all'interno del network. Nel franchising, inoltre, la formazione è un elemento di fondamentale importanza, perché specie nel turismo occorre esperienza e conoscenza per operare[66].

[65] *C. Benevolo, Ivi*, pp.89-93
[66] M. Fazzini, *Aggregazioni accordi e alleanze tra imprese*, 2016, Franco Angeli.

b) I consorzi

Tra le forme di aggregazioni non equity compare anche il contratto di consorzio, con il quale più imprenditori creano un'organizzazione comune per svolgere determinate fasi inerenti alle proprie imprese. Originariamente i consorzi non erano considerati forme di cooperazione tra imprenditori e il loro obiettivo era limitare la concorrenza. L'evoluzione di questa forma di aggregazione ha determinato la cooperazione volontaria tra imprenditori. Rientrano in questa categoria tutti gli accordi tra imprese volte a creare organismi anticoncorrenziali, sia i consorzi fra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi, che le imprese artigiane. Le imprese risultano tra loro collegate, pur mantenendo la loro autonomia sia giuridica che economica. Questo tipo di contratto prevede l'esistenza di un'organizzazione elementare comune tra le imprese, che possono svolgere attività interne all'aggregazione. Il consorzio si limita a regolamentare i rapporti tra le imprese consorziate e attività esterne (C. Benevolo, 2007). Nel settore turistico, il consorzio viene utilizzato per:

- pubblicizzare l'immagine della rete e potenziare il marchio;
- ideare pacchetti di vendita o stipulare accordi economico-commerciali con tour operator, società private o pubbliche operanti nel settore, aziende di trasporto, ecc.;
- creare un marchio di qualità;
- condurre ricerche di mercato, attività di marketing e pubblicità[67].

La formazione di consorzi viene anche utilizzata per i club di prodotto, ossia aggregazioni di imprenditori turistici legati dalle medesime finalità in particolare accrescere la propria visibilità, incrementare la

[67] M. Fazzini, *Ivi*, pp.87.

commercializzazione, ampliare la propria quota di mercato, soprattutto internazionale[68].

c) Le joint venture

La definizione di joint venture è "*la creazione di una nuova organizzazione di affari gestita da due o più soggetti di diritto*" (Tupponi, 2012)[69], persone fisiche o giuridiche, per la messa in comune di reciproci mezzi, per l'espletamento di una operazione o per lo svolgimento di attività in stretta collaborazione[70]. Distinguiamo la:

- Joint venture societaria: consiste nella costituzione di una società per lo svolgimento dell'attività;
- Joint venture contrattuale: è un'organizzazione comune semplice per determinati affari;
- Venture capital: accordo tra una società finanziaria e un'impresa, consiste nella sottoscrizione di una quota minoritaria del capitale di rischio nella fase iniziale.

Queste forme di aggregazione comportano diversi vantaggi, tra cui lo sfruttamento delle economie di scala, cioè la riduzione del costo unitario medio minimo all'aumentare dei volumi di produzione. Questa è considerata una delle motivazioni più valide, perché se le imprese non cooperassero non potrebbero raggiungere dimensioni adeguate per ottenere i vantaggi di costo.

Un altro aspetto positivo è l'apprendimento reciproco. Le imprese infatti alleandosi possono apprendere competenze e capacità fondamentali dai propri partner e dai propri concorrenti. Le alleanze strategiche possono

[68] Esempi in tal senso sono i marchi Italy Family Hotels, Road to Wellness ecc.
[69] Cfr. M. Tupponi, *Le joint venture ed il contratto di rete*, CEDAM, 2012.
[70] Cfr. «Il Sole 24 Ore», *I contrattiti di joint venture*, 27 maggio 2014.

inoltre aiutare le imprese a controllare i rischi e a condividere i costi legati a nuovi investimenti. Spesso infatti gli investimenti possono risultare molto onerosi e per questo motivo le imprese, agendo da sole possono rischiare il fallimento. Attraverso le forme di aggregazione è possibile anche facilitare l'entrata in nuovi mercati, in quanto vengono limitati i costi di entrata, ciò accade perchè il partner locale fornisce tutte le informazioni necessarie sulla località in cui si vuole operare.

Per poter raggiungere questi vantaggi è necessario diffondere la cultura della cooperazione tra le piccole e medie imprese con l'obiettivo di sviluppare un sistema di aggregazione tra soggetti economici che permetta uno scambio di informazioni e risorse per la realizzazione di processi congiunti volti ad ottenere una miglior produzione di beni e servizi e a sviluppare idee utili per creare innovazione. L'aggregazione tra imprese permette l'ingresso nel mercato internazionale e di superare il problema dell'individualismo degli imprenditori, presente in maniera eccessiva nel sistema italiano.

L'individualismo genera il fenomeno del "nanismo" del sistema produttivo impedendo alle imprese di competere a livello globale. Le imprese italiane sono state per molto tempo ai margini del mercato europeo in termini di organizzazione, capacità finanziaria, dimensione, capacità competitiva e di penetrazione in altre aree. Di conseguenza, appare necessario una maggior propensione ad alleanze strategiche e a condividere interessi finanziari per una crescita dimensionale. Alcune destinazioni hanno già creato accordi, consorzi pubblico-privati ed altre forme di cooperazione e stanno riscontrando risultati positivi focalizzando l'attenzione soprattutto sul prodotto e meno sulla promozione generalizzata, anche attraverso il coinvolgimento del privato. In alcuni Paesi concorrenti questo processo è già

stato intrapreso (Spagna e Francia)[71]. La collaborazione tra pubblico e privato non è semplice, per questo occorrono norme e direttive atte a regolamentarla, ed è l'unica strada da percorrere per la competitività.

2.4 Le associazioni di categoria no profit del settore turistico

Un ruolo sempre più importante nel turismo è rivestito dalle associazioni, dagli enti privati e da tutti quegli organismi di supporto al turismo e che svolgono le loro funzioni su diverse scale territoriali. In Italia l'associazionismo è libero, le aziende non sono obbligate a iscriversi a nessun tipo di organizzazione industriale. Le associazioni non sono vere e proprie istituzioni, ma aziende di servizi, in quanto si devono occupare di ciò che interessa alle aziende che rappresentano. Le associazioni di categoria rappresentano e tutelano gli interessi di una specifica categoria produttiva o professionale ovvero l'insieme di persone (fisiche o giuridiche) che esercitano un'attività economica o lavorativa, pubblica o privata. La loro funzione è quella di assistere l'associato nei rapporti con la controparte, con le istituzioni, con gli enti pubblici, con le altri parti sociali. L'obiettivo inizialmente è prettamente politico: aggregare associati per avere un riconoscimento ed una legittimazione tali da vantare maggiore forza nelle proprie posizioni. Le prime attività delle associazioni sono dunque promuovere l'associazionismo, creare identità di gruppo e ricercare legittimazione. Le associazioni non hanno scopo di lucro. La modalità di finanziamento principale è costituita dalla quota associativa.

[71] E. Becheri, *Rapporto sul turismo italiano*, cit., pp. 779-780.

Tutti gli associati versano annualmente una quota associativa che va a costituire il budget annuale su cui l'organizzazione potrà contare[72]. Spesso, le associazioni di categoria che afferiscono ad un macro raggruppamento produttivo si uniscono in una confederazione. Nel settore turistico-ricettivo Federalberghi è la principale organizzazione imprenditoriale in Italia. Rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali valorizzandone gli interessi economici e sociali. Federalberghi stipula contratti nazionali di lavoro, svolge e patrocina attività scientifica per l'analisi del settore, promuove la formazione imprenditoriale degli associati, assiste e coordina il sistema organizzativo a livello territoriale ed a quello regionale nelle attività di tutela delle imprese (Federalberghi). È socio fondatore di Hotrec, la Confederazione europea degli hotel e dei ristoranti e aderisce a Confcommercio, ove ha dato vita a Confturismo. Quest'ultimo è il maggiore organismo di rappresentanza in Italia del settore turistico e nasce nel 2000 su iniziativa di Confcommercio. Con 250 mila imprese associate su un totale di 270mila e circa 2 milioni di lavoratori diretti, Confturismo rappresenta quasi la totalità delle imprese turistiche italiane. È considerato anche il più importante punto di riferimento unitario del settore, capace di garantire alle imprese risposte e soluzioni adeguate ai continui cambiamenti del mercato (Confturismo). Altro esempio di associazione di categoria è rappresentato da Federturismo Confindustria, la Federazione Nazionale dell'Industria dei Viaggi e del Turismo. Costituita nel maggio 1993 per iniziativa di 18 soci costituenti è stata riconosciuta come Federazione di settore dalla Giunta di Confindustria il 25 maggio 1995. Aderiscono alla

[72] Cfr. *Le associazioni*, It Consult, 2005, Cap. 3 pp. 87-90 1https://www.itconsult.it/knowledgebox/whitepaper/PDF/itc_WP_Broker_e_Moda_Capitolo_3.pdf.

Federazione 21 Associazioni di Categoria dell'industria turistica, 9 selezionate imprese di particolare rilievo nazionale (Soci Impresa) e numerose Associazioni Territoriali di Confindustria. Federturismo Confindustria gestisce e negozia il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti da aziende dell'industria turistica di cui è titolare (Confindustria). Inoltre possiamo citare Assoturismo che è la Federazione sindacale rappresentativa delle imprese operanti nel settore turismo della Confesercenti. Assiste e coordina l'attività delle associazioni nazionali di categoria aderenti sul piano sindacale e legislativo; promuove la formazione professionale e l'assistenza alle imprese per lo sviluppo dell'economia turistica; garantisce l'informazione e la consulenza sui problemi specifici di settore per il progresso e l'affermazione dell'impresa turistica (Assoturismo)[73].

[73] Cfr. Allegato 3 con l'elenco delle associazioni di categoria del turismo.

III. Le diverse forme di aggregazione territoriale

3.1 Il Destination Management e il concetto di destinazione

La destinazione turistica è certamente un luogo geografico, ma è anche una comunità locale, dinamiche economiche che si intrecciano a relazioni politiche e sociali, patrimonio naturale e culturale. Soprattutto è un complesso di prodotti e servizi turistici "diffusi" tra una moltitudine di piccoli proprietari-imprenditori. La Destinazione turistica è

> *"Un'area geografica turisticamente rilevante per il turista, contraddistinta da caratteristiche paesaggistiche e culturali, nonché un'ampia gamma di servizi tali da renderla un prodotto unico* (E. Becheri, 2010)"[74]

In Italia il governo delle destinazioni turistiche locali è stato tradizionalmente gestito dagli enti pubblici che si occupavano solo di promozione a discapito dell'accoglienza al turista. Oggi alcune regioni hanno avviato processi virtuosi tesi a rendere più competitivi i sistemi turistici locali. Nasce così il Destination Management, che può essere definito come:

> "*Un processo decisionale, finalizzato alla predisposizione di offerte integrate di servizi e fattori di attrattiva, che alimentano i flussi turistici verso la destinazione, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile* (Corte, 2009)[75].

Il Destination Management (da ora DM), è una nuova branca del management del turismo, un modello organizzativo per la gestione di

[74] E. Becheri, G. Maggiore, Rapporto sul Turismo italiano, XVII, Mercury, ed.2010, p.254.
[75] Cfr. V. Della Corte, *Imprese e sistemi turistici – il management*, Milano, Egea, 2009.

destinazioni, atto a rafforzare i servizi e le risorse delle varie identità territoriali. Quest'ultimo è chiamato a svolgere il ruolo determinante per la competitività del prodotto. Le sue azioni infatti contribuiscono a coordinare, valorizzare e sviluppare il potenziale di una filiera turistica all'interno di un processo aggregativo, mediante forme di diversificazione e destagionalizzazione dei flussi turistici. Il DM è indirizzato in via prioritaria verso l'individuazione delle caratteristiche dei segmenti di domanda, l'analisi delle motivazioni e dei comportamenti dei turisti e il grado di conoscenza pregressa e di fedeltà alla destinazione. Infatti, in riferimento alla singola località, le azioni di destination management sono utilizzate per accrescere i livelli della domanda potenziale, e come correttivi di diverse problematiche riscontrabili nelle località turistiche (D'Elia, 2007)[76].

Il Destination Management consente la gestione strategica del territorio, perseguendo i seguenti obiettivi:

- sviluppo di strategie territoriali,
- sviluppo di piani di marketing integrati,
- sviluppo della cultura dell'accoglienza a livello locale,
- costruzione di un'adeguata immagine della destination,
- avvio di un processo di sviluppo sostenibile.

I turisti, oggi, sono portatori di bisogni specifici che cercano di soddisfare, selezionando le proposte più adatte ai loro interessi, stile di vita e aspettative. Sono orientati a ridurre la vacanza e a moltiplicare il numero di vacanze durante l'anno. E' necessario pertanto attrezzarsi, anche sotto il profilo organizzativo, per intercettare tale tendenza, proponendo diverse "destinazioni turistiche", individuando i poli di grande attrazione attorno ai

[76] Cfr., A. D'Elia, *Economia e management del turismo,* cit., p. 65.

quali si sono formati, o possono formarsi, sistemi in grado di presentarsi come offerta turistica complessa. Con le Destination Management Organization[77] le regioni italiane intendono promuovere un cambio di mentalità con una visione strategica a cui ancorare le concrete progettualità. In questo modo si gestiranno i servizi di valorizzazione turistica in relazione ai fattori di attrattiva, compatibili con la domanda di mercato e si individueranno ambiti di destinazione competitivi adeguati alle caratteristiche del territorio (Linee Guida, 2014-2020)[78].

Il marketing turistico fornisce stimoli e facilitazioni ai collegamenti comunicativi tra alcuni elementi del sistema turistico: turisti, regioni di destinazione e varie unità dell'industria stessa. Si trova principalmente nell'ambito delle regioni di origine in forma di agenzie di viaggio, tour operator, uffici promozionali, di organizzazioni nazionali e regionali. Le scelte in materia di organizzazione e di promozione, non possono più essere il risultato di "decisioni emergenti", ma dovrebbero far parte di un percorso di marketing territoriale e turistico che garantisca uno sviluppo locale competitivo e sostenibile, coerente con le scelte di governo territoriale. Esso deve basarsi su un processo di reinterpretazione che consenta di passare dall'offerta di territori, caratterizzati da diverse tipologie di risorse, a "sistemi turistici-destinazioni", in grado di rendere possibili numerose esperienze di viaggio. Ecco, quindi, che lo spostamento della competizione internazionale dalle singole imprese alle destinazioni turistiche, pone al centro il territorio e i diversi modelli di governance.

[77] Cfr. par. 3.3 p. 78.
[78] Cfr. *Linee Guida,* Regione Sicilia, Assessorato del Turismo, dello Sport e dello Spettacolo, 2014-2020, p. 17.

3.2 I sistemi turistici locali, un approccio alla dimensione territoriale dello sviluppo turistico

La Legge quadro sul turismo del 29 marzo 2001 n.135[79], promuove i Sistemi turistici locali (STL), considerati sfere territoriali dove sviluppare l'economia turistica attraverso una nuova cultura imprenditoriale incentrata sulla collaborazione tra imprese e enti locali. Più precisamente l'Art.5, Comma 1, definisce gli STL come:

> «*Contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o della presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate*» (F. Bancardino, 2007)[80].

L'obiettivo principale è quello di favorire l'aggregazione degli attori locali (imprenditori, amministratori, addetti in ogni settore e altro) con lo scopo di produrre reti territoriali e di comunicazione attorno a risorse naturali, culturali, gastronomici e artigianali, per innovare ed avviare nuovi modelli turistici, così da creare condizioni per un'evoluzione territoriale. Gli elementi portanti del progetto sono:

• il **sistema**, l'insieme di attività integrate tra di loro e al territorio, con il coordinamento ed il coinvolgimento del maggior numero degli attori presenti nel territorio;

• il **locale**, che esprime il carattere specifico del sistema di ospitalità, il quale risiede in uno spazio definito e da questo ne assume i caratteri

[79] La presente legge definisce i principi fondamentali e gli strumenti della politica del turismo in attuazione degli articoli 117 e 118 della Costituzione (Gazzetta Ufficiale).
[80] F. Bancardino, *Geografia del turismo*, cit., p.116.

principali che derivano dalla valorizzazione della cultura e dei fattori attrattivi che lo caratterizzano;

• **l'offerta turistica**, costituita dalla gamma di prodotti turistici, o meglio dalle diverse parti di un unico prodotto turistico, composta da beni, servizi, fattori di attrattiva sociale, culturale, economica, naturale in grado di soddisfare la domanda globale di visita e soggiorno espressa dal turista.

"I Sistemi Turistici Locali nascono per iniziativa degli enti locali o per iniziativa di imprese singole e/o associate e prendono forma attraverso l'intesa tra soggetti pubblici e privati interessati allo sviluppo turistico del territorio[81]. Le regioni hanno il compito di riconoscere i STL per favorire l'integrazione tra politiche del turismo e politiche di governo del territorio, con l'obiettivo di attribuire finanziamenti necessari per sostenerne lo sviluppo" (G.U. n. 92 del 20/04/2001)[82].

Nel momento in cui scelgono di adottare i STL, le regioni possono gestirli in maniera autonoma. Per questo motivo si è sviluppato un "panorama" italiano complesso, determinato da organizzazioni turistiche regionali molto variegate e disomogenee dal punto di vista normativo, delle procedure, nonché delle attuazioni dei Sistemi Turistici Locali.

Come si può osservare nelle *tabelle 3.1 e 3.2*, in base all'attuazione o meno degli STL le Regioni si distinguono in 3 gruppi:

---

[81] Legge 29 marzo 2001, n. 135 "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*" Art.5 Comma 2.

[82] Con la L. 135/2001, con la quale è stata attuata la Riforma del titolo V della Costituzione, le regioni sono libere di legiferare con una disciplina riguardante i Sistemi turistici locali o mantenere ed istituire un'organizzazione turistica interna differente.

Tabella 3.1 **Recepimento e attuazione dell'Art.5 L.135/2001**

1. Regioni /Province autonome che non hanno recepito l'Art. 5 della L. 135/01 in quanto si sono dotate di un'organizzazione turistica alternativa.	Valle D'Aosta, Piemonte, Friuli V.G., Trentino Alto Adige e Toscana
2. Regioni che hanno deciso di recepire l'Art 5. L. 135/01 ma hanno ancora in corso di approvazione un disegno di legge.	Campania, Calabria e Lazio.
3. Regioni che hanno recepito l'Art. 5 L. 135/01 con modalità differenziate di recepimento.	Lombardia, Liguria, Veneto, Marche, Umbria, Abruzzo, Basilicata, Puglia, Sicilia, Sardegna, Molise ed Emilia Romagna.

Fonte: elaborazione dell'autrice sui dati del XVII Rapporto sul turismo italiano, 2010.

Tabella 3.2 **Gli STL realizzati nelle 5 regioni che hanno attuato l'Art.5**

Di queste regioni soltanto 5 hanno attivato i STL:	
LOMBARDIA	Ne ha realizzati 4: Terre dell'acqua (Lomellina e Valle del Ticino), Po, Lago di Como, Valchiavenna.
VENETO	Ne ha realizzati 14: Dolomiti, Belluno-Feltre-Alpago, Treviso, Bibione-Caorle, Jesolo-Eraclea, Venezia, Chioggia, Padova, Terme Euganee, Vicenza, Altipiano di Asiago, Garda, Verona, Rovigo.
UMBRIA	Ha riconosciuto 8 STL ma ne ha attivi solo 4: Valli e monti dell'Umbria antica, Trasimeno, Assisi, Media Valle del Tevere
BASILICATA	Ha previsto 5 aree prodotto assimilabili ai STL
LIGURIA	Ha realizzato 4 STL: Golfo dei poeti, Genovesato, Terre di Portofino, Cinque terre e riviera Spezzina.

Fonte: elaborazione dell'autrice sui dati del XVII Rapporto sul turismo italiano, 2010.

Agli STL è affidato il compito della valorizzazione delle risorse di un territorio e la creazione di nuovi prodotti turistici, con l'obiettivo di attrarre nuovi flussi e di aprire nuovi mercati. Non si tratta di nuovi Enti pubblici ma di nuove figure di organizzazione turistica che si occupano di un nuovo modello di crescita socio-economica del territorio. La formazione di queste nuove figure non è stabilita dall'alto ma avviene dal basso, dipende infatti dalla condivisione da parte dei proponenti, di un piano di sviluppo turistico. Quest'ultimo è il fulcro del progetto, in cui vengono stabilite le strategie da attuare sul territorio, i tempi da rispettare, le emergenze culturali ed artistiche e le attività economiche. "Gli obiettivi degli STL sono[83]:

- Favorire l'affermazione di una cultura di governo locale del turismo
- Contribuire alla creazione di nuove sinergie tra soggetti pubblici e privati
- Migliorare il rapporto tra sviluppo turistico e sviluppo locale, al fine di favorire il miglioramento della qualità di vita, la sostenibilità, la promozione e la tutela del territorio.
- Sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche (sotto forma di cooperazioni, consorzi e di affiliazioni)
- Attuare interventi necessari per riqualificare l'offerta turistica e per la riqualificazione urbana e territoriale delle località turistiche
- Sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e accoglienza

[83] Legge 29 marzo 2001, n. 135 "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*" Art.5 Comma 6.

- Sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche (adeguamenti a normative, sviluppo di marchi di qualità e di club di prodotto, tutela dell'immagine del prodotto turistico locale)
- Promuovere il marketing telematico dei prodotti turistici tipici e le attività economiche" (G.U. n. 92 del 20/04/2001).

3.3 Il quadro normativo del turismo in Campania

La Campania fa parte delle Regioni che non hanno recepito l'Art. 5, della legge 135/2001. Inizialmente il primo tentativo di attuazione fu effettuato dal DDL "Testo Unico delle disposizioni in materia di turismo", approvato dalla Giunta Regionale il 16 Giugno 2006, ma mai giunto ad una discussione definitiva in Consiglio Regionale. Era ancora vigente il vecchio sistema di organizzazione turistica, antecedente la legge quadro del 1983 (E. Becheri, 2010)[84]. Sono passati ormai molti anni da quando il legislatore statale con la Legge Quadro del 17 Maggio 1983 n. 217, ha previsto lo scioglimento degli Enti Provinciali per il turismo e delle Aziende di Soggiorno e l'istituzione delle Aziende di Promozione Turistica[85]. Ciò perché si iniziava a diffondere l'idea di dover operare per aree vaste e per territori omogenei. Dopo ben quattro anni la Regione Campania recepì quella norma[86], che prevedeva diciassette A.P.T., di fatto mai istituite. Rimase così in vita il vecchio apparato, obsoleto e disomogeneo. Con la legge 135/2001 si ebbero in alcune regioni, contestazioni di illegittimità costituzionale, tutte dichiarate inammissibili dalla Corte con la Legge 24 luglio 2003, n. 197. La mancata attuazione di questa riforma ha condizionato pesantemente e in

[84] Cfr. E. Becheri, *Rapporto sul turismo italiano*, cit., pp. 407-408.
[85] Le Regioni che decidono di istituire le APT devono sopprimere gli enti di promozione del turismo (EPT) (Gazzetta Ufficiale).
[86] Con l'emanazione della L.R. del 25 Maggio del 1986 n.37.

negativo lo sviluppo turistico un po' ovunque e, in particolare, nella nostra regione. Il rischio di generare una mappa territoriale frammentata e un'offerta turistica sfilacciata si è rivelato concreto (cfr. *Tabella 3.3*).

Anche se *"il fatto che venga scelto l'assetto organizzativo più adatto al proprio territorio regionale non può che essere una scelta positiva, né si riscontrano ostacoli di natura giuridica derivanti da altri settori dell'ordinamento"* (E. Becheri, Rapporto sul Turismo italiano, 2010). Che i limiti nella realizzazione concreta degli STL abbiano dovuto fare i conti con aspetti culturali, è uno dei fattori che trova concordi tutti gli osservatori, d'altronde ciò emerge anche dal fatto che neppure quegli stessi STL considerati casi "di successo", risultano oggi pienamente soddisfacenti. Infatti in occasione della Conferenza del Turismo del 2008 la situazione degli STL era stata così definita:

> *"Gli STL rappresentano una grande occasione sprecata. La finalità con cui erano stati concepiti era molto interessante e interpretava bene le tendenze del mercato: consentiva di creare prodotti su territori omogenei e favoriva le alleanze tra amministratori e imprenditori. L'applicazione però è stata del tutto fallimentare e l'dea forte che li aveva ispirati è stata del tutto disattesa. Spesso gli STL nati dopo la legge quadro ricalcavano i confini provinciali. È mancato il coraggio da parte delle amministrazioni e spesso si è puntato più sulla promozione e meno sul prodotto"* (Dall'Ara)[87].

[87] Cfr. G. Dall'Ara, *Il marketing turistico, i Sistemi Turistici Locali*. https://www.marketing-turistico.com/sistemi-turistici-locali-il-modello-che-non-ce-seconda-parte.html.

Tabella 3.3 **La governance del turismo nelle diverse Regioni italiane**

Regione	**Agenzia Regionale**	**Livello intermedio/ locale**			**Livello locale**		
		APT e/o altro	***STL previsti***	***STL realizzati***	***IAT***	***Pro-Loco***	***Consorzi***
Abruzzo	Presente		x		Presenti	Presenti	
Basilicata	Presente		x	Presenti	Presenti	Presenti	
Calabria			x	Presenti	Presenti	Presenti	
Campania		EPT			Presenti	Presenti	
Emilia Romagna	Presente	Unioni di Prodotto	x	Presenti	Presenti	Presenti	
Friuli Venezia Giulia	Presente	Società d'Area			Presenti	Presenti	Presenti
Lazio	Presente		x		Presenti	Presenti	
Liguria	Presente		x	Presenti	Presenti	Presenti	
Lombardia			x	Presenti	Presenti	Presenti	
Marche			x	Presenti	Presenti	Presenti	
Molise		EPT, AACT	x	Presenti	Presenti	Presenti	
Piemonte	Presente	APT			Presenti	Presenti	
Puglia		APT	x	Presenti	Presenti	Presenti	
Sardegna			x	Presenti	Presenti	Presenti	
Sicilia			x			Presenti	
Toscana	Presente	APT			Presenti	Presenti	
Umbria	Presente		x	Presenti	Presenti	Presenti	
Veneto			x	Presenti	Presenti	Presenti	

Fonte: elaborazione da fonti varie.

L'8 Agosto 2014 è stata finalmente emanata la Legge Regionale n.18 sull'Organizzazione turistica in Campania, approvata dalla Giunta Regionale. La nuova legge si occupa di promuovere il turismo nell'ambito pubblico e privato definendo le competenze, le funzioni e le attività della

Regione (cfr. *Tabella 3.4*) nonché le funzioni riconosciute alle autonomie degli enti locali e degli altri organismi in materia di turismo (L. R. 8/08/2014, n. 18. Art.2) .

Tabella 3.4 **Attività della Regione previste dalla L.R. 18/2014**

Gli enti preposti alla politica del turismo regionale operano nel rispetto di determinate misure, ossia dei princìpi di:
a) cooperazione e partenariato tra ambito pubblico ed ambito privato;
b) sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza, ai sensi dell'art. 118 della Costituzione;
c) integrazione delle funzioni tra i diversi livelli di governo, garantendo le necessarie forme di cooperazione e le procedure di raccordo e di concertazione. È prevista inoltre l'abrogazione di alcune norme[88]

Fonte: Bollettino ufficiale della Regione Campania.

La legge ha un'importante obiettivo, vale a dire la promozione dell'immagine turistica della Campania in ambito nazionale ed internazionale e di sviluppare la qualità dell'accoglienza turistica e l'incremento dell'accessibilità, la tutela dei diritti di pari opportunità ed il rispetto dei doveri degli operatori e degli utenti. La presente Legge, inoltre, attribuisce ai Comuni la competenza in materia di turismo per l'organizzazione dei servizi di base riguardanti l'accoglienza, le strutture ricettive, le agenzie di viaggio e la trasmissione alle strutture competenti dei dati relativi all'offerta turistica disponibile nel territorio comunale (Art. 5) (cfr. Tabella 3.5).

[88] Cfr. l'Art.30 del testo della presente Legge.

Tabella 3.5 **Competenze dei comuni previste dalla L.R. 18/2014**

I Comuni esercitano le competenze in materia di turismo, provvedendo in particolare allo svolgimento dei seguenti compiti e funzioni:
a) la promozione dei PTL anche attraverso la partecipazione ai medesimi;
b) la partecipazione all'attivazione dei SIAT;
c) l'armonizzazione per l'erogazione dei servizi pubblici in funzione delle esigenze dei flussi turistici;
d) l'organizzazione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza;
e) l'attuazione delle procedure amministrative in materia di strutture ricettive e di agenzie di viaggi e turismo;
f) la trasmissione alle strutture competenti dei dati relativi all'offerta turistica disponibile nel territorio comunale.

Fonte: Bollettino ufficiale della Regione Campania.

E' stata istituita anche l'Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali della Campania, un ente pubblico non economico, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale e contabile (Art.15)[89]. Essa svolge, a livello centrale, una funzione di soggetto coordinatore delle attività di marketing turistico e territoriale. La governance del turismo nelle Regioni è di competenza dagli assessorati con deleghe al turismo, mentre precedentemente anche delle APT[90]. Attualmente è possibile anche evidenziare la presenza di forme organizzative evolute di

[89] L. R. 18/2014 Art. 15, Comma 1.
[90] L. R. 18/2014 con l'Art. 22 ha infatti, avviato le procedure per lo scioglimento degli enti provinciali per il turismo e delle aziende autonome di cura, soggiorno e turismo.

coordinamento dei processi di marketing turistico e territoriale, quali le Destination Management Company (DMO), come la Trentino Spa[91], che ha sostituito l'APT Regionale. Essa si occupa della promozione di tutte le risorse territoriali e in particolare di turismo[92]. Ci sono novità anche per le Associazioni Pro loco, in quanto viene costituito l'Albo regionale e riconosciuto il ruolo di coordinamento dell'Unione nazionale Pro Loco d'Italia (L.R. 18/2014 Art.24).

Gli enti locali e i soggetti privati, in forma associata, maggiormente rappresentativi sul territorio nel settore turistico, operanti in un ambito territoriale turistico omogeneo, propongono alla Regione la costituzione dei Poli Turistici Locali (da ora PTL). Questi ultimi vengono definiti "*Forme associative di soggetti pubblici e privati che operano per il turismo all'interno di ambiti turistici territoriali omogenei"* (L.R. 18/2014 Art. 6). La cooperazione di questi due attori è fondamentale per poter essere riconosciuti dalla Regione quali Poli Turistici Locali.

La normativa istituisce inoltre il tavolo per le politiche turistiche a cui partecipano anche i privati e i rappresentanti dei PTL, l'Agenzia Regionale per la Promozione del Turismo e dei Beni Culturali della Campania, la carta dei servizi del turista e la carta dei diritti del turista, scritta almeno i quattro lingue. L'attività dei Poli Turistici Locali ha diverse finalità come si vede nella *tabella 3.6.*

[91] "Trentino Sviluppo SpA" è una società creata dalla Provincia autonoma di Trento per favorire lo sviluppo sostenibile del sistema trentino.
[92] Deliberazione della Giunta provinciale n. 390 dell'1 marzo 2002.

Tabella 3.6 **Funzioni dei PTL previsti dalla L.R. 18/2014**

a) la redazione del programma annuale dei servizi e delle attività di promozione turistica del PTL;
b) l'attuazione di interventi per il miglioramento della qualità dei servizi turistici, dell'accoglienza, dell'accesso e della ricettività, attuati o gestiti da soggetti pubblici o privati;
c) Il sostegno all'attuazione di interventi volti alla riqualificazione urbana e territoriale delle località appartenenti al medesimo PTL;
d) l'inserimento di interventi di valorizzazione delle risorse locali per fini turistici all'interno degli strumenti di pianificazione e di programmazione regionale;
e) il sostegno delle attività e dei processi d'integrazione tra soggetti pubblici o privati nell'ambito del settore turistico;
f) il sostegno alla crescita della cultura dell'ospitalità nelle comunità residenti e della professionalità degli operatori del comparto.

Fonte: Bollettino ufficiale della Regione Campania.

Ai Poli Turistici Locali possono aderire gli enti locali, i soggetti pubblici, le imprese, le associazioni o i consorzi di soggetti pubblici e privati operanti nel settore turistico e culturale, che hanno sede o esercitano le proprie attività nell'ambito territoriale interessato (Art.10 comma 6).

I numerosi Assessori Regionali al Turismo, alternatisi dal 2001 al 2014 hanno presentato diversi disegni di legge per riordinare l'organizzazione turistica in Campania, che appare ancora poco chiara considerando i numerosi soggetti coinvolti i cui compiti spesso si sovrappongono. L'organizzazione del settore turistico della Regione è improntata su un modello territoriale e le competenze sono suddivise secondo una visione amministrativa del territorio (province, comuni, ecc.) e non secondo logiche di mercato, ovvero di prodotto turistico (Confindustria, 2015)[93]. Secondo diversi osservatori è indispensabile rispondere alle diverse problematiche emerse come la necessità di adottare un «Programma poliennale degli interventi regionali per la promozione e la commercializzazione turistica[94]», adottare iniziative di promozione e valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche realizzate tramite l'attuazione dei Programmi di azione, degli STL. Inoltre risulta indispensabile creare reti di collaborazione pubblico-private che uniscano operatori ed istituzioni[95] per competenze di prodotto turistico.

[93] Cfr. Fedeturismo Confindustria, *Rapporto sulla programmazione regionale turistica*, 2015.
[94] Non è presente un Piano strategico dei prodotti turistici e non se ne fa cenno nella nuova normativa che riorganizza il settore turistico campano (Federturismo Confindustria cit.)
[95] Esempi sono le Unioni di Prodotto e i Club di Prodotto.

IV. I Distretti Turistici e il primato della Campania

4.1 Dai Distretti Industriali ai Distretti Turistici

Prima di analizzare i Distretti turistici (da ora DT) è opportuno fare riferimento ai Distretti Industriali (da ora DI), tematizzati per la prima volta alla fine del XIX secolo dall'economo inglese Alfred Marshall. Nei suoi studi sull'economia localizzata, la nozione di 'distretto industriale', si riferisce ad un modello produttivo basato su un sistema di imprese appartenenti ad un'unica filiera produttiva, all'interno di un'area territoriale circoscritta. Successivamente le rivisitazioni dei concetti Marshalliani sui distretti industriali hanno permesso di comprenderne appieno l'importanza e di attualizzarne i contenuti. Il DI è:

> "[…] U*n'unità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali*" (Becattini, 2000)[96].

Sulla base della letteratura esaminata il Distretto Industriale può essere considerato come una concentrazione di piccole e medie imprese, localizzate in uno spazio turistico ristretto e geograficamente definito, opposto al modello delle grandi imprese di stampo fordista[97], che collaborano tra loro e traggono lo stesso vantaggio dalle economie di scala. La nascita e lo sviluppo di un DI è il risultato locale dell'incontro di un sistema di valori, di

[96] Cfr. I. Bonacci, *Lo sviluppo organizzativo dei distretti industriali. Il ruolo dell'ICT*, Milano, Franco Angeli, 2007, p.51.

[97] Il "fordismo" inteso come un grande sforzo di massificazione e standardizzazione dei consumi e degli stili di vita, entra in crisi negli anni Settanta, quando la complessità investe anche i consumi esasperandone la tendenza alla personalizzazione e individualizzazione (Bencardino, 2007).

orientamenti e di istituzioni, di caratteristiche storico-naturalistiche di un territorio e di caratteristiche tecniche del processo produttivo nonché il risultato di un processo di interazione dinamica fra l'integrazione del lavoro nel distretto e l'allargamento del mercato dei suoi prodotti. Questo particolare modello organizzativo imprenditoriale consente di sviluppare delle sinergie che determinano una produzione più efficiente rispetto a quanto accadrebbe all'interno di una singola grande impresa (Antonelli, 2012)[98]. In Italia il riconoscimento giuridico dello status di "Distretto Industriale" è stato sancito dalla Legge del 5 ottobre 1991 n. 317, e la loro istituzione genera dei vantaggi competitivi quali:

1. Riduzione dei costi di produzione, per la presenza di fornitori specializzati, di elasticità della forza lavoro, di facile ricorso al mercato;

2. Riduzione dei costi di transazione, in quanto la vicinanza geografica facilita l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, e interviene anche sulla prossimità sociale;

3. Aumento dell'efficienza dei fattori produttivi, a parità di risorse produttive, grazie anche alla presenza di servizi alle imprese che aumentano il valore della produzione e del mercato locale;

4. Capacità di accrescere la produttività: accesso a fattori e personale specializzati, all'informazione;

5. Capacità innovativa: aggregati d'imprese sono spesso più attenti a cogliere i bisogni del mercato rispetto a singoli operatori.

[98] Cfr. G. Antonelli, *Sistemi produttivi locali e cluster d'imprese*, Milano, Franco Angeli, 2012, p.23.

Le diverse opportunità di espansione internazionale che i distretti industriali hanno a loro disposizione possono essere riassunti in:

- esportazioni indirette attraverso intermediari internazionali o consorzi, sono le soluzioni più semplici ma anche meno rilevanti dal punto di vista della presenza a livello internazionale;
- esportazioni dirette possibili grazie alla creazione di una propria rete commerciale o magari una sede estera.
- accordi strategici che sono solitamente finalizzati alla produzione, alla ricerca o allo sviluppo di specifiche risorse o competenze;
- investimenti diretti esteri che sono sicuramente le modalità più vincolanti[99].

Considerato il successo dei DI si può mirare anche ad una valorizzazione di sistemi locali turistici e ricreativi, in particolare alle destinazioni messe in risalto dalla crescente richiesta di nuovi schemi turistici. Il turismo può costituire infatti, un fattore strategico nei processi di costruzione o ristrutturazione territoriale (a scala locale e regionale) in uno scenario di competizione internazionale/globale. Il modello distrettuale può rappresentare un modello "vincente" di sviluppo non solo per i sistemi produttivi ma, anche, per altri sistemi economici, sociali e politici e, quindi, per lo sviluppo turistico in generale. Volendo considerare una certa analogia tra DI e DT, si osserva che il Distretto Industriale è una grande area di professionalità, nella quale la concentrazione costituisce un grande motore d'innovazione e nella quale la comunità locale mostra con un'azione sempre più marcata di volere conservare e valorizzare il proprio milieu .Le analogie riguardano gli elementi che caratterizzano un distretto in quanto tale, mentre

[99] G. Antonelli, *Ibid.*

le differenze si riscontrano soprattutto con riferimento all'autonomia strategica degli attori del distretto e ai rapporti fra gli stessi. In entrambi i casi si assiste a processi di:

1. Nascita: per motivi storici o indotti da nuova domanda
2. Sviluppo: per l'alto numero di imprese, attrazione, nuovi operatori,
3. Declino: rigidità del sistema, discontinuità tecnologico-ambientale.

Questi elementi sono presenti in molti contesti turistici, in cui immagine e visibilità internazionale sono consolidate e dove il territorio rispetto al DI costituisce una risorsa ubicata per eccellenza e un potenziale valore aggiunto (F. Bancardino, 2007)[100]. Applicando questi fattori caratterizzanti del distretto industriale al prodotto turistico, è bene sottolineare che tali concetti vengono estesi e modificati, poiché il prodotto turistico non è identificabile con un singolo servizio, ma con un insieme di servizi diversificati. Il riferimento non può quindi essere a singole imprese, ma a singole componenti del prodotto turistico che sono a loro volta composte da più elementi. Infatti il settore del turismo è costituzionalmente, un "macro/multisettore", date le forti interconnessioni operative, economiche e sociali. Di conseguenza il Distretto Turistico si può ritrovare in destinazioni dove l'industria turistica, la comunità ospitante, il territorio tra loro integrati, raggiungono un livello maggiore di efficienza e competitività.

Da come si può osservare nella *Tabella 4.1*, in essi possiamo evidenziare diversi elementi importanti:

[100] Cfr. F. Bencardino, *Geografia del turismo*, cit., pp. 195-199.

Tabella 4.1 **Elementi caratterizzanti dei Distretti turistici**

a) Il territorio che con le sue caratteristiche influenza i processi di localizzazione delle imprese, che tendono a posizionarsi nei luoghi in cui ci sono maggiori fattori di attrattività.
b) La comunità locale ossia un insieme di persone con una forte identità che interagiscono tra loro e si occupano dell'accoglienza del turista.
c) L'aggregazione tra le imprese turistiche che genera una maggiore forza contrattuale con i fornitori.
d) La presenza di una rete di relazione interne al distretto, garantisce minori costi di coordinamento, notizie ed informazioni sull'andamento dei mercati turistici.
e) La presenza di una rete di relazione esterne al distretto garantisce economie esterne di intermediazione, la circolazione di know how tecnici che si diffondono tra le imprese.
f) Presenza di economie all'interno del distretto derivati dalla gestione efficiente del mercato del lavoro, come ad esempio una migliore gestione del personale stagionale.

Fonte: Geografia del turismo, F. Bencardino.

Il DT rappresenta una soluzione alternativa ai modelli oggi prevalenti elimina i rischi di compromissione ambientale e di stravolgimento del contesto sociale. Per il turista il territorio deve offrire un modello di network integrato ed accettabile e contribuire in tal modo ad aumentare il numero di presenze e, soprattutto, ad allungare la stessa stagione. Un distretto turistico ha come obiettivo primario di rendere turisticamente attraente una determinata area territoriale per un arco temporale di 6-8 mesi continuativi

(destagionalizzazione) e quindi capacità di attrarre livelli elevati di clientela italiana e straniera. Il Distretto Turistico viene descritto come:

> "*Un contesto turistico come uno strumento omogeneo o integrato, che racchiude ambiti territoriali, caratterizzato dall'offerta di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale."* (D. l. del 13 Maggio del 2011 n.70)[101].

Di fronte alle problematiche finora illustrate, è stata effettuata una ricerca[102] per evidenziare e riflettere sulla debolezza turistica del sistema Italia ed individuare su scala nazionale i possibili DT con una adeguata strategia. I comuni italiani con una vocazione o un'attrattiva turistica sono 3.123 su 8.100, pari al 38% del totale (sono esclusi i 21 comuni capoluoghi di regione); in essi risiedono oltre 28 milioni di cittadini italiani. In questi comuni, che hanno assorbito nel 1998 oltre 220 milioni di presenze turistiche, operano 20.000 ristoranti e 26.000 alberghi. La regione con più alto tasso di comuni a vocazione turistica è la Val d'Aosta con il 98,6%, seguita dal Trentino (69,0%), Calabria (62,1%), Liguria (61,3%)5. I 3.123 comuni con potenzialità turistiche sono distribuite in tre forme territoriali:

- i nuclei, cioè comuni singoli o aggregati di 2/3 comuni con attrattive turistiche leggere ed in stagnazione; complessivamente 167 con 224 comuni;
- i magneti, cioè comuni singoli o aggregati di 2/3 comuni con attrattive turistiche forti con trend positivo; complessivamente 39 con 58 comuni;

[101] Cfr. Gazzetta Ufficiale del 13 maggio 2011
[102] Cfr. Il Rapporto Turismo, *I distretti turistici italiani*, ACI-CENSIS, 2001, pp.203-204.

- i distretti, cioè aggregati di 4 o più comuni con attrattive turistiche complementari attorno ad almeno un comune forte; complessivamente ci sono 299 distretti di cui: 29 distretti integrati con 287 comuni; 96 distretti a vocazione marina con 777 comuni; 37 distretti a vocazione culturale e storica con 273 comuni; 137 distretti a vocazione prevalentemente montana con 1.504 comuni. Le regioni che presentano tutte le tipologie di aggregazione (dai nuclei ai diversi distretti) sono la Campania[103], la Sardegna, il Veneto e la Toscana (*Tabella 4.2*) (F. Bancardino, 2007).

Tabella 4.2 **I Distretti turistici nelle diverse Regioni**

Regioni	*Numero di distretti*		*Servizi di accoglienza di fascia alta*		*Servizi di accoglienza di fascia medio-bassa*		*Servizi di in-trattenim.*		*Servizi di assistenza al turista*		*Totale servizi turistici*	
	'91	*'96*	*Add.*	*%*	*Add.*	*%*	*Add.*	*%*	*Add.*	*%*	*Add.*	*%*
Piemonte	2	2	880	33,2	228	8,6	1.483	56,0	56	2,1	2.647	100,0
Valle d'A.	1	2	1.267	33,4	551	14,5	1.870	49,4	101	2,7	3.789	100,0
Lombardia	4	5	2.475	55,2	436	9,7	1.489	33,2	85	1,9	4.485	100,0
Trentino	6	8	5.470	47,2	2.325	20,1	3.564	30,7	233	2,0	11.59	100,0
Veneto	3	6	9.319	35,3	1.860	7,0	14.223	53,8	1.021	3,9	26.42	100,0
Friuli	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100,0
Liguria	3	3	2.729	47,0	622	10,7	2.340	40,3	112	1,9	5.803	100,0
Emilia-R.	1	4	11.41	53,1	2.087	9,7	7.526	35,0	453	2,1	21.47	100,0
Toscana	5	9	7.418	27,0	2.022	7,4	16.964	61,7	1.098	4,0	27.50	100,0
Umbria	1	2	470	32,1	195	13,3	738	50,4	62	4,2	1.465	100,0
Marche	1	2	2.008	62,1	262	8,1	880	27,2	82	2,5	3.232	100,0
Lazio	1	2	929	45,0	159	7,7	926	44,8	51	2,5	2.065	100,0
Abruzzo	0	1	71	22,0	62	19,2	178	55,1	12	3,7	323	100,0
Molise	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	100,0
Campania	6	9	4.408	54,0	491	6,0	2.891	35,4	371	4,5	8.161	100,0
Puglia	2	2	196	21,0	165	17,7	546	58,5	27	2,9	934	100,0
Basilicata	1	2	179	28,3	50	7,9	383	60,6	20	3,2	632	100,0
Calabria	2	4	217	18,1	248	20,7	701	58,6	30	2,5	1.196	100,0
Sicilia	2	3	1.032	41,8	210	8,5	1.108	44,9	116	4,7	2.466	100,0
Sardegna	6	7	1.046	26,2	709	17,8	2.155	54,0	81	2,0	3.991	100,0
Italia	**47**	**73**	**51.52**	**40,2**	**12.68**	**9,9**	**59.965**	**46,8**	**4.011**	**3,1**	**128.1**	**100,0**
Nord Ov.	10	12	7.351	44,0	1.837	11,0	7.182	42,9	354	2,1	16.72	100,0
Nord Est	10	18	26.20	44,0	6.272	10,5	25.313	42,5	1.707	2,9	59.49	100,0
Centro	8	15	10.82	31,6	2.638	7,7	19.508	56,9	1.293	3,8	34.26	100,0
Sud/Isole	19	28	7.149	40,4	1.935	10,9	7.962	45,0	657	3,7	17.70	100,0

Fonte: Dati Aci-Censis 2001.

[103] Attualmente la regione Campania ha ben 14 Distretti Turistici, cfr. allegato 2.

I distretti turistici hanno numero di comuni, popolazioni e superficie differenti, oltre che complessità gestionali diversificate. Inoltre presentano una dotazione distinta dal punto di vista storico, artistico, archeologico, ambientale e paesaggistico, appartengono a circuiti turistici differenti e movimento di flussi di domanda stagionali o permanenti[104]. Questi distretti previsti dal Decreto Sviluppo 13 maggio 2011, n. 70[105] hanno:

> "*L'obiettivo di riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale ed internazionale, di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, di assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti di pubblica amministrazioni."* (D. l. 70/2011 Art.3).

Tali norme hanno un'applicabilità territorialmente limitata in quanto i distretti turistici possono essere costituiti solo nei territori costieri, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su richiesta delle imprese del settore che operano nei medesimi territori, previa intesa con le Regioni interessate"[106]. Nel testo iniziale del Decreto Sviluppo era prevista la possibilità di istituire Distretti turistico-alberghieri, divenuti poi in sede di conversione in legge, Distretti turistici *totut court*. La modifica, solo apparentemente formale, sottende la motivazione per la quale, l'offerta turistica non può limitarsi al posizionamento delle attività connesse

[104] ACI-CENSIS, *Ibid.*
[105] Convertito con modificazioni dalla L. n. 106 del 12 luglio 2011.
[106] D. l. 70/2011 Art. 3 Comma 4.

direttamente alle strutture alberghiere, ma deve coinvolgere tutto il sistema alberghiero.

Il punto di forza del progetto è la possibilità di operare a "burocrazia zero"[107], come indicato dalla normativa nazionale. All'interno dei distretti gli imprenditori svolgeranno le attività creando una rete in sinergia con le Istituzioni, con gli enti come le fondazioni o i musei e tra privati; godranno di alcuni vantaggi quali il regime di tassazione unica, le agevolazioni sull'Ires (imposta sul reddito delle società), i benefici sul credito d'imposta ed un incremento di risorse destinato alla ricerca e l'innovazione (G.U. 12/07/2011)[108]. Obiettivo dei distretti secondo il testo normativo è quello di:

- riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale,
- accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto,
- migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi,
- assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento,
- accedere al credito,
- semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni.

I Distretti Turistici sono l'evoluzione delle Zone Franche Urbane introdotte con la Finanziaria 2007 (Legge n. 296 del 2006). Le zone a burocrazia zero non sono soggette a vincolo paesaggistico territoriale e del patrimonio storico artistico. Trovano applicazione per tutte le aree e gli immobili che ricadono nell'ambito territoriale del distretto turistico. In essi

[107] Ai sensi dell'articolo 43 del decreto-legge 31 maggio 2010, n.78

[108] Ai sensi dell'articolo 3, del d. l. 10 febbraio 2009, n.5 si applicano le disposizioni agevolative in materia amministrativa, finanziaria, per la ricerca e lo sviluppo.

trova applicazione il contratto di rete grazie al quale più imprenditori cercano di accrescere individualmente o collettivamente la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e quindi sulla base del contratto di rete si obbligano a:

- Collaborare in ambiti attinenti all'esercizio delle imprese,
- Scambiarsi informazioni di tipo industriale, commerciale e tecnico,
- Esercitare in comune più attività, riguardanti la propria impresa.

Inoltre il contratto di rete deve essere firmato digitalmente da tutte le imprese che vogliono aderire. Ci sono due diverse forme giuridiche alle quali le imprese iscritte nella sezione ordinaria del registro delle imprese, possono aderire: Rete contratto e Rete soggetto. Nell'ultimo caso si ha una personalità giuridica, quindi, la rete diventa un nuovo soggetto di diritto che assume anche rilevanza fiscale, essendo un soggetto distinto dalle singole imprese. La "rete-soggetto", che riguarda l'esclusivo esercizio di attività commerciali, sarà obbligata alla tenuta delle scritture contabili e al pagamento dell'imposta. Per quanto riguarda la rete di contratto invece non è richiesta la personalità giuridica e la titolarità di beni, diritti e obblighi è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti. Non crea un nuovo soggetto, ma ha la sola funzione di organizzare i rapporti interni tra le imprese che lo stipulano. Può essere dotata di un organo comune istituito dalle imprese per gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti. Con la legge del 29 luglio 2014, n. 106[109] emanata per favorire il rafforzamento delle imprese turistiche e la loro aggregazione in distretti turistici e reti d'impresa, vengono apportate diverse modificazioni per

[109] Successivamente convertita in d. l. 31 maggio 2014, n. 83, noto come Art Bonus, ha introdotto, nell'ambito delle disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo, un credito di imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura (G.U. 30 luglio 2014, n. 175).

l'esigenza di tutelare il patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.

Diversi attori evidenziano che il motivo per il quale la Regione Campania punta molto sui suoi Distretti Turistici è quello di riqualificare l'offerta turistica dei territori e di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori presenti sul territorio. La loro mission è quella di accrescere l'attrattività e creare aree favorevoli agli investimenti attraverso la riqualificazione, le opere infrastrutturali, l'aggiornamento professionale del personale, e la promozione delle nuove tecnologie"[110].

4.2. Il Caso del Distretto turistico Costa d'Amalfi

Figura 4.1 **Costiera Amalfitana**

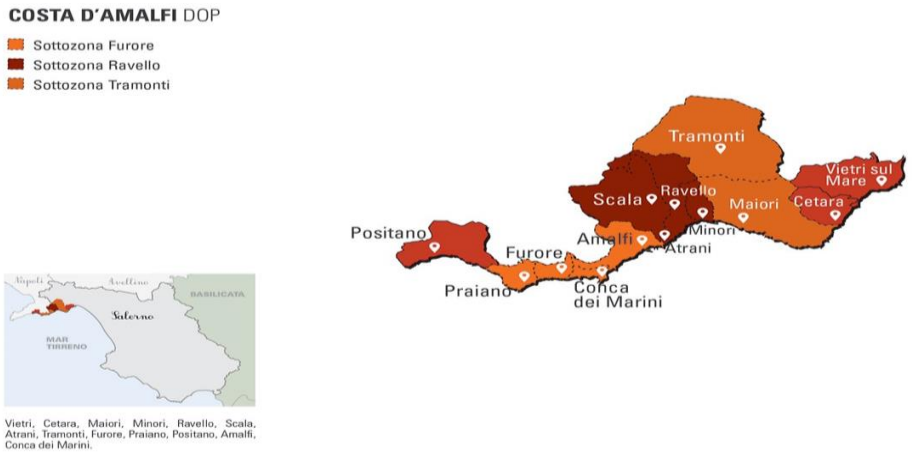
Fonte: www.distrettocostadamalfi.it/.

La proposta di costituzione del Distretto Turistico Costa d'Amalfi è avanzata per la prima volta nel Novembre 2012 quando il presidente, in un

[110] Fonte: interviste promosse dalla Provincia di Salerno.

incontro tenutosi a Furore, espone la sua idea di racchiudere i territori dei comuni costieri da Positano a Vietri sul Mare (*figura 4.2*) in un unico grande progetto territoriale. Distretto turistico è infatti sinonimo di sviluppo del territorio con un attenzione particolare per le imprese che vi aderiscono[111], rendendo più agevole la possibilità di ottenere accesso al credito e di investire ed intrattenere relazioni vantaggiose con le pubbliche amministrazioni. Quindi un'importante forma di aggregazione turistica capace di annullare le differenze tra l'area costiera e quella collinare e regalare al territorio della Costa d'Amalfi servizi più efficienti e promuovere il turismo.

Figura 4.2 **Il Territorio appartenente al distretto turistico Costa d'Amalfi**



Fonte: www.distrettocostadamalfi.it/.

Il turismo infatti, è certamente una tra le più importanti potenzialità di sviluppo economico del territorio regionale ed in particolare la Costiera Amalfitana, nel panorama turistico campano, rappresenta un elevato centro di interesse per l'intera Regione, con 1.653.279 presenze registrate durante il 2016, circa il 9 % di quelle di tutta la Campania (Cfr. *Tabella 4.3*).

[111] Cfr. allegato 5 con l'elenco degli associati al Distretto.

Tabella 4.3 **Arrivi e presenze per tipologia di clientela nei comuni appartenenti al Distretto Costa d'Amalfi. Anno 2016**

Comuni	**Movimenti alberghieri**		**Movimenti extralberghieri**		**Totale italiani**		**Totale stranieri**		**Totale generale**	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Pres.	Arrivi	Pres.	Arrivi	Pres.	Arrivi	Pres.
Amalfi	61.697	231.683	20.700	64.807	19.276	62.722	63.121	233.768	**82.397**	**296.490**
Atrani	2.065	11.866	3.443	11.435	793	2.863	4.715	20.438	**5.508**	**23.301**
Cava dè tirreni	15.252	56.995	889	2.464	11.819	42.337	4.322	17.122	**16.141**	**59.459**
Cetara	8.064	15.639	642	2.177	3.508	6.845	5.198	10.971	**8.706**	**17.816**
Conca dei marini	2.971	11.608	4.192	15.754	1.423	4.214	5.740	23.148	**7.163**	**27.362**
Furore	4.891	11.228	7.118	23.336	5.758	12.530	6.251	22.034	**12.009**	**34.564**
Maiori	47.313	190.558	7.162	28.532	23.725	73.325	30.750	145.765	**54.475**	**219.090**
Minori	17.343	63.034	5.845	23.855	11.018	29.453	12.170	57.463	**23.188**	**86.889**
Positano	90.057	335.269	22.269	77.171	15.404	46.724	96.922	365.716	**112.326**	**412.440**
Praiano	35.454	120.796	15.149	71.971	7.910	23.690	42.693	169.077	**50.603**	**192.767**
Ravello	39.733	160.733	12.905	46.045	10.861	46.650	41.777	160.128	**52.638**	**206.778**
Scala	2.068	9.807	2.352	7.108	1.167	2.932	3.253	13.983	**4.420**	**16.195**
Tramonti			2.454	7.300	1.718	4.754	736	2.546	**2.454**	**7.300**
Vietri sul mare	10.923	45.278	2.431	7.550	8.889	34.734	4.465	18.094	**13.354**	**52.828**
Distretto Turistico Costa d'Amalfi									**445.382**	**1.653.279**

Fonte: EPT Salerno.

I dati relativi agli arrivi e alle presenze di turisti nei comuni appartenenti al Distretto Costa d'Amalfi confermano l'importanza del settore turistico sul territorio, caratterizzato da un significativo aumento degli arrivi dall'estero a dimostrazione della notorietà internazionale di questa destinazione. La Costiera vanta un patrimonio di bellezze naturali, ambientali, culturali, enogastronomiche, di tradizioni e manifestazioni folkloristiche e religiose, che si integrano e potenziano un contesto in grado di rappresentare un importante fattore di attrattiva.

In provincia di Salerno è, infatti la Costiera Amalfitana l'area dove si registrano le entrate più significative grazie ai turisti: la spesa media pro-capite giornaliera a Positano è di 200 euro, 178 a Ravello, 153 ad Amalfi, 150 a Maiori, 148 a Minori, 98 a Praiano e Vietri sul Mare[112]. Il Cilento invece è presente in questa graduatoria solo con le località di Centola-Palinuro con una spesa media giornaliera di 91 euro pro-capite. Una delle voci più importanti del bilancio del settore dell'accoglienza è legato alla spesa dei turisti stranieri, la quale come mostra la *tabella 4.4* è pari a circa il 70% della spesa turistica totale[113]. Le informazioni quantitative sono tratte dall'indagine campionaria sul turismo internazionale realizzata ogni anno dalla Banca d'Italia, basata su interviste ai viaggiatori in transito alle frontiere italiane. Di tale set dei dati sono state analizzate le risposte fornite nel corso del 2016 dai turisti che sono transitati in uno dei comuni della provincia di Salerno per motivi di svago e non per lavoro.

[112] Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, 17 Luglio 2017.
[113] La città di Cava dè tirreni è stata avulsa dal totale poiché ai fini di questa analisi non è parametrabile per caratteristiche e per territorialità sic et simpliciter all'espressione geografica Costiera Amalfitana come risulta dagli atlanti geografici. La spesa turistica registrata nella città di Salerno, invece, è considerata il punto di partenza per la Costiera Amalfitana, dovuta alla scelta strategica dei turisti di pernottare nel Capoluogo.

Tabella 4.4 **Spesa turistica aggregata adjusted e per abitante nel Distretto Costa d'Amalfi. Anno 2016**

Comuni	**Spesa Pro -capite giornaliera (€)**	**Spesa media turisti italiani**	**Spesa media turisti stranieri**	**Spesa media totale**	**Abitanti**	**Spesa turistica per abitante**
Amalfi	153	9.596.466	35.766.504	**45.362.970**	5.088	**8.915,67**
Atrani	120	343.560	2.452.560	**2.796.120**	862	**3.243,75**
Cetara	100	684.500	1.097.100	**1.781.600**	2.311	**770,92**
Conca dei marini	85	358.190	1.967.580	**2.325.770**	730	**3.185,48**
Furore	89	1.115.170	1.961.026	**3.076.196**	846	**3.636,16**
Maiori	150	10.998.750	21.864.750	**32.863.500**	5.575	**5.894,79**
Minori	148	4.359.044	8.504.254	**12.863.298**	2.822	**4.558,22**
Positano	200	9.344.800	73.143.200	**82.488.000**	3.858	**21.381**
Praiano	98	2.321.620	16.569.546	**18.891.166**	2.087	**9.051,82**
Ravello	178	8.303.700	20.502.784	**28.806.484**	2.462	**11.700,44**
Scala	100	293.200	1.398.300	**1.691.500**	1.541	**1.097,66**
Tramonti	70	332.780	178.220	**511.000**	4.080	**125,24**
Vietri sul mare	98	3.403.932	1.773.212	**5.177.144**	8.076	**641,05**
Distretto Costa d'Amalfi (adjusted)		**51.455.712**	**187.179.036**	**238.634.748**	**40.338**	**74.202,2**
Cava dè tirreni	85	3.598.645	1.455.370	**5.054.015**	53.885	**93,79**
Salerno				**41.000.000**	138.596	**295,82**
Totale generale del Distretto		**55.054.357**	**188.634.406**	**243.688.763**	**232.819**	**74.591,81**

Fonte: Elaborazione sulla base dei dati della Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, 17 Luglio 2017.

Il Distretto Turistico Costa d'Amalfi, è stato istituito con decreto del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo il 14 Maggio 2013, abbraccia l'intero territorio dei comuni costieri e apre nuove prospettive per il comparto turistico e balneare della Costa d'Amalfi. Il 30 Giugno 2015 le imprese della Costa d'Amalfi, riunite nel Distretto Turistico, hanno dimostrato che la cooperazione per lo sviluppo è possibile. E' stato protocollato il contratto di sviluppo Costa d'Amalfi: 38 aziende riunite in rete per un investimento complessivo di 48.864.680€[114]. La tenacia del Presidente e dei Soci ha prodotto il primo risultato: il 4 Giugno 2015 a Minori è nata la rete soggetto, organo operativo del distretto di cui fanno parte oltre 50 aziende che rappresentano tutti i comuni della costa, con l'obiettivo immediato di partecipare al bando[115] di Invitalia sui Contratti di Sviluppo. Il contratto di Sviluppo è una misura a sostegno delle imprese per gli investimenti nel settore industriale, turistico e di tutela dell'ambiente. Gli imprenditori hanno presentato un progetto complessivo di investimenti di poco inferiore a 50 milioni di euro: gli investimenti dei singoli retisti vanno dalla riqualificazione di strutture di pregio dismesse a programmi di ristrutturazione o ammodernamento di alberghi preesistenti, dalla creazione di strutture di accoglienza alla nascita di nuove attività commerciali. Interessante è una iniziativa di eco-car sharing[116] che coinvolgerà tutta l'area costiera.

Come già detto la rete è nata per definire una continuità del distretto turistico, il quale inizialmente viene definito "balneare", perché ad esso potevano aderire solo i comuni costieri, ovvero quelli che avevano sbocco diretto sul mare. In seguito, nella conferenza programmatica dei sindaci della

[114] Fonte: sito ufficiale www.distrettocostadamalfi.it/.
[115] Allo stato il contratto di programma è "ancora" in attesa di esito.
[116] È un'iniziativa di mobilità sostenibile, ecologica per migliorare la qualità dell'aria.

Costa d'Amalfi sono state sollevate obiezioni sui questi requisiti che precludevano la partecipazione ad alcuni comuni. Grazie all'Art Bonus[117] la nuova legge sui distretti turistici, è stata data la possibilità alle zone retrostanti di aderire al distretto. Infatti, a Cava de' Tirreni, su input della stessa conferenza, dopo la costituzione del distretto, i comuni di Agerola, Tramonti, Scala e la stessa Cava de' Tirreni, hanno firmato un protocollo di intesa grazie al quale è stata introdotta la possibilità di ingresso nei Distretti Turistici, anche alle località contigue, connesse e complementari. I soggetti che possono far parte del Distretto turistico Costa d'Amalfi e quindi che sono ammessi nei contratti di rete sono:

• Enti pubblici che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività di impresa non necessariamente commerciale

• Aziende senza scopo di lucro

• Imprese legate da rapporti partecipativi o collegate

Lo scopo del distretto Costa d'Amalfi è quello instaurare una sinergia comune tra imprese turistiche, amministrazioni comunali ed istituti di credito e di ricevere al suo interno tutti i più grandi imprenditori del territorio al fine di portare in auge la bellezza e il fascino della Costiera Amalfitana. Nell'attuazione del progetto "Distretto Costa d'Amalfi" la difficoltà principale è stata quella di mettere insieme le imprese operanti in un territorio così parcellizzato quale la Costiera.

Un'iniziativa a favore del Distretto potrebbe essere rappresentata dal network della Costa d'Amalfi che parte da Ravello. Si tratta di un progetto

[117] Cfr. D. l. 31 maggio 2014, n. 83, Art.1.

promosso dall' omonimo Comune,[118] al quale hanno preso parte amministratori pubblici e imprenditori costieri. La mission riguarda il potenziamento del brand Ravello e in generale della costiera amalfitana, attraverso la creazione dei contratti di rete, strumenti flessibili in grado di superare l'individualismo nel rapporto tra imprese e mercato, condividendo conoscenze, competenze e professionalità.

Accanto alle iniziative private, la rete ha presentato un progetto comune di riqualificazione del sistema di accoglienza e di integrazione e sviluppo dell'offerta turistica dell'intero territorio. Particolarmente soddisfatto il Presidente del distretto nell'ambito della presentazione nel 2015 dell'evento #IAMALFICOAST – A vele spiegate verso il futuro -:

"Siamo fieri di essere riusciti a costituire una delle prime reti della Costa d'Amalfi, convincendo le imprese a ricorrere dello strumento rappresentato dal Distretto Turistico. E' una iniziativa importante, per noi è solo il primo passo. In attesa che Invitalia si pronunci sulla sua finanziabilità stiamo già lavorando allo sviluppo e alla fattibilità del progetto collettivo. La Costa d'Amalfi ha bisogno di una sinergia tra le aziende private e gli enti pubblici che ci hanno seguito e che coinvolgeremo subito nel piano. Solo così è possibile rilanciare l'offerta turistica in Costa d'Amalfi"[119].

[118] In collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico, Unimpresa e Università Cattolica del Sacro Cuore.
[119] Fonte: «Gazzetta di Salerno», articolo intitolato "Contratto di sviluppo del Distretto".

4.3 Intervista agli addetti ai lavori

Per l'approfondimento del tema ho contattato il Segretario Generale della Fondazione Villa Rufolo[120] (domande da 1 a 5) nonché il Presidente del Distretto Costa d'Amalfi[121] (domande da 6 a 8).

1. Non basta, a suo parere, la potenzialità del paesaggio e di tutte le altre risorse che possiede la costiera?

Non solo non basta, da soli sarebbero anche controproducenti perché senza un'organizzazione del territorio la domanda da parte dei turisti finirebbe per travolgere il territorio. La necessità di organizzare il territorio è fondamentale, anche perché la Costiera Amalfitana com'è sviluppata oggi esercita una forte attrazione sulle masse. Siccome non può permettersi di ospitare masse e quindi quantità deve puntare alla qualità. Per farlo serve un territorio che si attrezzi tutto sulla qualità (es: tutti gli alberghi della costiera). Quindi un distretto turistico deve avere una sua organizzazione.

2. Fare rete secondo lei, non toglie singole capacità imprenditoriali che vengono sacrificate a favore della cooperazione?

No, è assolutamente il contrario perché fare rete non significa omologare, globalizzare, appiattire le capacità imprenditoriali. Se la rete è fatta secondo regole corrette di organizzazione, secondo la logica di filiera e di sistema, esalta le capacità imprenditoriali. (es: se in una rete figura un esercizio di punta che deve assolvere alla funzione di trainare tutto il territorio e la rete

[120] Il Segretario Generale della fondazione Villa Rufolo, nonché ex sindaco di Ravello Secondo Amalfitano.
[121] Il Presidente del Distretto Andrea Ferraioli, ristoratore e albergatore di Praiano: Hotel Margherita con Ristorante M'ama.

non è fatta bene, quell'esercizio o soccombe perché resta isolato o finisce per non essere all'altezza del compito se si appiattisce e se perde capacità imprenditoriali). Fare rete significa quindi esaltare le singole capacità imprenditoriali.

3. Quanto è radicato sul nostro territorio il concetto di sistema d'impresa?

Non è radicato per niente. Noi stiamo realizzando in queste ore il progetto di candidatura "Il capitale della cultura 2020"[122] *e stiamo mettendo in evidenza proprio questo: la Costiera Amalfitana è un insieme di comuni uno diverso dall'altro, all'interno dei comuni ci sono realtà molto differenti tra di loro. Niente fa sistema, niente armonizza e soprattutto non c'è un obiettivo comune a tutti. Questo perché è un territorio cresciuto senza regole, basta pensare al periodo più florido, prestigioso in tutta la sua storia è stato il Medioevo. Dal 1000 al 1300 sono stati i trecento anni circa di grandissimo splendore perché tutta la Costiera Amalfitana era unita intorno al Ducato quindi era una Repubblica e tutti i "pezzetti" della costiera andavano nella stessa direzione. Nel caso del commercio nel mediterraneo tutti difendevano lo stesso territorio, così come tutti remavano nella stessa direzione. C'erano delle regole le famose Tavole amalfitane*[123] *fatte apposta per unire il territorio, la stessa bussola è uno strumento perfezionato ad Amalfi perché serviva a raggiungere un obiettivo comune. Quando è finito il Ducato di Amalfi la Costiera è stata abbandonata a se stessa. Ognuno si è improvvisato*

[122] "Il capitale della cultura 2020" è un progetto strategico che abbraccia Turismo, Cultura, Mobilità, Sicurezza, Coesione, Innovazione tecnologica, ecc.
[123] La Repubblica Marinara di Amalfi è stata, nel medioevo, uno dei più importanti ducati d'Italia. Uno dei grandi contributi che la repubblica ha dato alla storia della navigazione è rappresentato dalle Tavole Amalfitane: il primo codice della navigazione d'Italia.

qualcosa, i comuni si sono sgretolati e quando è arrivato il Grand Tour[124] *nel 1700- 1800 il mondo è venuto a visitare la Costiera Amalfitana ma noi non abbiamo fatto nulla per chiamarlo. La pubblicità della Costiera la facevano gli stessi visitatori attraverso la rappresentazione di quadri, la composizione di poesie, ma noi non abbiamo fatto nulla. Questo a testimonianza che non è assolutamente radicato il concetto di sistema.*

4. Punti di forza e di debolezza che comporta il distretto Costa d'Amalfi

(Il distretto turistico che in qualche modo possiamo paragonare ad un farmaco. Come tutti i farmaci se è quello giusto funziona bene altrimenti no). Il distretto può essere un'arma a doppio taglio. Se fatto bene significa esaltare il territorio, organizzarlo, significa fare sistema, quindi sviluppo. Se fatto male è molto pericoloso perché travolge tutti.

5. È soddisfatto dell'istituto distretti turistici e cosa si aspetta in futuro?

La mia esperienza mi dice che l'Italia è troppo diversa da un posto all'altro. Spesso quello che va bene a Milano non va bene a Palermo. Nello specifico quello che piò andar bene ad Amalfi e Positano non va bene a Tramonti, a Ravello ad Agerola perché stanno più in alto e sono più radicati nell'entroterra. Quindi i modelli sono sempre complessi e soprattutto non sono sufficientemente elastici ed adattati alle esigenze dei territori. Il Distretto è uno strumento non una soluzione e come tutti gli strumenti va usato bene.

Come ultima riflessione posso affermare che quasi mai un territorio attraverso un unico strumento può risolvere i suoi problemi e trasformarsi modificando l'esito finale. Per organizzare un territorio c'è bisogno di

[124] Il Grand Tour era un viaggio nell'Europa continentale effettuato dai ricchi giovani dell'aristocrazia europea a partire dal XVII.

interventi complessi che passano attraverso più strumenti. Il distretto turistico andrebbe calato per esempio nelle scuole perché il giovane imprenditore che arriverà nel mondo del lavoro fra qualche anno dovrebbe essere già formato per questo. In genere quando lo strumento arriva in capo ad un imprenditore ormai già maturo non è la stessa cosa, un imprenditore giovane ha un'altra impostazione mentale, investe di più. L'intervento dovrebbe essere a 360 gradi. Il distretto turistico funziona se ci sono amministrazioni sensibili a quel discorso in termini di permessi, di sostegno, di iniziative che sono funzionali all'attività del distretto turistico. Nel caso specifico del Costa d'Amalfi ci sono grosse difficoltà di carattere burocratico per far partire il distretto, dalla banca che dovrebbe assicurare una serie di servizi ai comuni che dovrebbero sostenere la progettualità. Questo è un ulteriore conferma che per cambiare un territorio non basta un unico strumento, se affiancato ad altri renderebbe molto di più in quanto uno strumento esalta l'altro.

6. Qual è ad oggi lo stato di attuazione del distretto?

Il distretto turistico costa d'Amalfi è stato uno dei primi ad essere istituito nel 2014. In origine le aspettative erano concentrate sulle agevolazioni fiscali e amministrative. Possiamo dire che questa aspirazione è naufragata per le amnesie della Regione Campania e degli enti che avrebbero dovuto concretizzarla. Al momento la zona a burocrazia zero non esiste, nonostante le sollecitazioni da parte nostra, né si sono avuti incentivi fiscali ad hoc.

Noi abbiamo lavorato ad una funzione diversa e alternativa del distretto come ente istituzionalmente unico (rappresenta gli enti locali e le aziende) che - nelle more della riorganizzazione del sistema turistico regionale tuttora in alto mare - avrebbe tutte le caratteristiche per rappresentare quel

livello intermedio tra programmazione politica e lavoro sul campo che tuttora è assente.

7. Ci sono sinergie con altri distretti confinanti?

Abbiamo avviato sinergie con i distretti della provincia di Salerno. Esiste da qualche anno il coordinamento provinciale di cui è presidente il dott. Marrazzo. Ci siamo incontrati in più occasioni, anche a livelli territoriali più ampi, per programmare ipotesi di collaborazioni. La mancata attuazione della legge limita l'operatività anche a livello di coordinamento.

8. L'obiettivo del distretto è quello di essere cooptato dall'eventuale intuizione dei poli previsti dall'ultima legge regionale?

La cooptazione nei poli non può essere un obiettivo del distretto essendo una prerogativa della Regione Campania. Certo è che si tratterebbe di un ente con caratteristiche simili a quelle del distretto. La natura del distretto è simile a quella dei futuri poli. Il distretto è capace di rappresentare da una parte l'ambito territoriale di riferimento e dall'altra sia il pubblico che il privato.

4.4 Conclusioni

Il riordino voluto dal legislatore con il Decreto Legislativo del 13 Maggio del 2011 n. 70 e la successiva Legge Regionale n. 18 dell'8 Agosto 2014 è finalizzato alla promozione del turismo in ambito nazionale e, nello specifico, nella regione Campania per la promozione dell'immagine turistica della stessa. La legge, definendo il Distretto turistico come uno strumento omogeneo ed integrato che racchiude vari ambiti territoriali, ha come finalità

la promozione di beni culturali e ambientali ed attrazioni turistiche. La costituzione di 14 Distretti Turistici nel territorio della regione Campania rappresenta la volontà degli amministratori di voler emergere attraverso sinergie ed aggregazioni in ambito nazionale ed internazionale. L'esempio analizzato del Distretto Costa d'Amalfi, il cui raggio d'azione è andato ben oltre il territorio della fascia costiera accogliendo anche territori viciniori ma interni, è la manifestazione di una volontà di riqualificare, rilanciare, accrescere le offerte turistiche, lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto stesso. Tutto ciò per un miglioramento dell'efficienza, dell'organizzazione e della produzione dei servizi assicurando garanzie e certezze alle imprese partecipanti. Gli attori di questo scenario innovativo e promozionale hanno però manifestato la bontà nella progettualità del Distretto ma al tempo stesso hanno lamentato numerose lacune nella sua attuazione. Un limite è senz'altro dato dalla diversità del territorio su cui insiste il distretto stesso, la cui organizzazione necessiterebbe di interventi complessi. Nell'attuazione del distretto un ruolo importante è ricoperto altresì dalla Regione Campania che nel caso specifico del Costa d'Amalfi è stato senz'altro passivo mettendo in risalto grosse difficoltà di attuazione. Leggendo lo Statuto del Distretto Costa d'Amalfi la determinazione, le sinergie, la volontà di collaborazione e di integrazione con altri distretti, la valorizzazione del ruolo delle comunità locali, l' esercizio e la gestione di tutte le attività connesse alla promozione e al marketing internazionale del turismo e del Distretto dimostrano l'esigenza di tutti gli associati di voler raggiungere l'obiettivo di creare un consistente valore economico e produttivo, stimolo ed opportunità di iniziativa imprenditoriale. Non da meno anche la definizione delle politiche di valorizzazione coordinata delle risorse turistiche, con la tutela e la valorizzazione del patrimonio dell'ambiente e dei beni culturali, delle

tradizioni locali, il turismo rurale, il turismo religioso, nonché il turismo delle produzioni agricole, enogastronomiche ed artigianali tipiche del territorio.

Per quanto esposto si può affermare che il Distretto non è mai decollato infatti le finalità proposte non sono state mai raggiunte: non esiste la zona a burocrazia zero, il contratto di sviluppo Costa d'Amalfi che ha permesso la partecipazione al bando di Invitalia non ha avuto esito alla pari delle previste agevolazioni fiscali e finanziarie. L'unico elemento concreto del Distretto Costa d'Amalfi è rappresentato dal suo marchio che viene puntualmente richiamato sia negli eventi che nella commercializzazione dei prodotti locali evidenziando così un senso di appartenenza fortemente presente sul territorio.

Appendice

Allegato 1.

Le associazioni di categoria del settore del turismo

- **Confturismo**

- FAITA Federcamping- Federazione delle associazioni italiane dei complessi turistico-ricettivi all'aria aperta.
- Federalberghi- Federazione delle associazioni italiane alberghi e turismo
- Fiavet- Federazione italiana associazioni imprese viaggi e turismo.

- **Federturismo** (Confindustria)

- AICA- Associazione italiana catene alberghiere
- ANAV- associazione italiana autotrasporti viaggiatori
- ANEF- Associazione nazionale esercenti funiviari
- Assocaer-Associazione nazionale delle aziende di catering aereo
- Assotravel- Associazione nazionale delle agenzie di viaggio e turismo
- ASTOI- Associazione dei tour operetor italiani
- Federterme- Federazione italiana delle industrie termali e delle acque minerali curative
- Italcongressi- Associazione italiana relazioni internazionali congressuali
- TCI -Touring Club Italiano
- UNAI- Unione nazionale alberghi italiani

- Unionparchi- Unione parchi italiani

➢ **Assoturismo** (Confsercenti)

- Assohotel- Associazione nazionale imprenditori d'albergo
- Assocamping- Associazione nazionale campeggi turistico-ricettivi
- Assoviaggi- Associazione italiana agenzie di viaggio e turismo
- Federagit- Associazione italiana accompagnatori, guide ed interpreti turistici
- FIBA-Federazione italiana imprese balneari.

Allegato 2

Formazione e componenti dei Distretti Turistici della Campania

La regione Campania secondo i dati del MiBACT (Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo) aggiornati al 2016, è la regione con la maggiore concentrazione territoriale. Nelle tabelle che seguono vengono riportati i Distretti turistici costituiti in Campania. Per ognuno di essi, oltre alla denominazione sono indicati: i comuni appartenenti e la relativa provincia in cui ricadono, nonché la popolazione, la superficie territoriale (in kmq) e la densità territoriale (in ab/kmq).

Distretto culturale Atargatis

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
BOSCOTRECASE	NA	10.363	8,00	1.383,6
CASTELLAMARE DI STABIA	NA	66.466	17,71	3753,0
ERCOLANO	NA	53.121	19,89	2 670,74
PORTICI	NA	54 994	4,52	12 166,81
TORRE ANNUNZIATA	NA	42 637	7,54	5 654,77
TORRE DEL GRECO	NA	85 762	33,7	2 544,87
TRECASE	NA	85 762	6,21	1 464,9
Totale	**/**	**322.440**	**97,57**	**29.620,69**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico “Pompei - Monti Lattari Valle del Sarno"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA’
ANGRI	SA	34.002	13,77	2 469,28
BOSCOREALE	NA	27.878	11,35	2 456,21
CASOLA	NA	3 864	2,59	1 491,89
CASTEL SAN GIORGIO	SA	13.740	13,59	1 011,04
CORBARA	SA	2 545	6,73	378,16
GRAGNANO	NA	29 136	16,64	1 990,16
LETTERE	NA	6 228	12,02	518,14
NOCERA INFERIORE	SA	45 857	20,95	2 188,88
NOCERA SUPERIORE	SA	24.255	14,66	1 654,5
PAGANI	SA	35 834	11,98	2 991,15
POGGIOMARINO	SA	21 353	13,2	1 617,65
POMPEI	NA	25 358	12,42	2 041,71
PIMONTE	NA	6 033	12,54	481,1
ROCCAPIEMONTE	SA	9 015	5,31	1 697,74
SCAFATI	SA	50 787	19,94	2 546,99
SARNO	SA	31 497	40	787,43
SAN MARZANO SUL SARNO	SA	10 205	5,19	1 966,28
SAN VALENTINO TORIO	SA	10 313	9,16	1 125,87
SANT’ANTONIO ABATE	NA	19 746	7,93	2 490,04
SANTA MARIA LA CARITA’	NA	11.722	3,98	2 945,23
SANT’EGIDIO DEL MONTE ALBINO	SA	2 945,23	7,25	1 233,38
SIANO	SA	10 008	8,57	1 167,79
STRIANO	NA	8 371	7,65	1 094,25
	NA	17 866	23,5	760,26

Totale	**/**	**458.558**	**463,22**	**37114,98**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Cilento, Sele, Tanagro e Valle di Diano"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFCIE	DENSITA'
AQUARA	SA	1 505	32,73	45,98
AULETTA	SA	2 290	35,68	64,18
ATENA LUCANA	SA	2 369	26,01	91,08
BELLOSGUARDO	SA	778	16,75	46,45
BUCCINO	SA	4 949	65,92	75,08
CAGGIANO	SA	2 689	35,43	75,9
CAMPAGNA	SA	16 909	136,31	124,05
CANNALONGA	SA	1 098	17,75	61,86
CASALETTO SPARTANO	SA	1 395	86,97	16,11
CASELLA IN PITTARI	SA	1 947	45,56	42,73
CASTELNUOVO DI CONZA	SA	626	14,06	44,52
CASTEL SAN LORENZO	SA	2 415	14,29	169
CASTELNUOVO CILENTO	SA	2 737	18,6	151,55
CERASO	SA	2 437	46,46	52,45
CICERALE	SA	1 202	41,37	29,05
CONTRONE	SA	863	7,75	111,35
CONTURSI TERME	SA	3 362	28,93	116,21
CORLETO MONFORTE	SA	672	58,97	11,4
CUCCARO VETERE	SA	584	17,66	33,07
FELITTO	SA	1 235	41,53	29,74
GIOI	SA	1 366	27,99	48,8

GIUNGANO	SA	1 257	11,7	107,44
LAURINO	SA	1 515	70,46	21,5
MAGLIANO VETERE	SA	691	23,3	29,66
MOIO DELLA CIVITELLA	SA	1 927	17,19	112,1
MONTANO ANTILIA	SA	2 030	33,44	60,71
MONTE SAN GIACOMO	SA	1 551	51,69	30,01
MORIGERATI	SA	665	21,19	31,38
NOVI VELIA	SA	2 324	34,71	66,95
OLIVETO CITRA	SA	3 972	31,62	125,62
OMIGNANO	SA	1 570	10,1	155,45
OTTATI	SA	651	53,61	12,14
ORRIA	SA	1 078	26,55	40,6
PALOMONTE	SA	3 933	28,3	138,98
PERITO	SA	1 022	24	42,58
PIAGGINE	SA	1 309	62,77	20,85
POLLA	SA	5 267	48,06	109,55
RICIGLIANO	SA	1 241	27,92	44,45
ROCCADASPIDE	SA	7 289	64,16	113,61
ROFRANO	SA	1 593	63,59	25,05
ROSCIGNO	SA	859	15,18	56,59
SACCO	SA	635	23,66	26,84
SALA CONSILINA	SA	12 635	59,7	211,64
SALVITELLE	SA	327	9,6	34,06
SAN GIOVANNI A PIRO	SA	3 868	37,9	102,06
SAN RUFO	SA	1 729	31,9	54,1
SANT’ANGELO A FASANELLA	SA	635	32,61	19,47

SANTOMENNA	SA	461	8,92	51,68
SASSANO	SA	4 93	47,76	103,41
TEGGIANO	SA	7 976	61,87	128,92
TORTORELLA	SA	517	34,22	15,11
TRENTINARA	SA	1 724	23,44	73,55
VALLO DELLA LUCANIA	SA	9 002	25,32	355,53
VALLE DELL'ANGELO	SA	234	36,6	6,39
VALVA	SA	1.767	26,79	65,7
PADULA	SA	5 356	67,12	79,8
PERTOSA	SA	686	6,16	111,36
Totale	**/**	**143.217**	**2069,8**	**4222,4**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Alta Irpinia"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
AQUILONIA	AV	1 706	56,15	30,38
ANDRETTA	AV	2 076	43,65	47,56
BAGNOLI IRPINO	AV	3 217	46,75	68,81
BISACCIA	AV	3 833	37,52	102,16
CALABRITTO	AV	2 391	56,33	42,45
CAIRANO	AV	334	13,81	24,11
CALITRI	AV	4 668	101,06	46,19
CAPOSELE	AV	3 590	41,28	86,97
CASTELFRANCI	AV	2 060	11,69	176,22
CASSANO IRPINO	AV	996	13,07	13,07
CONZA DELLA CAMPANIA	AV	1 447	51,64	28,02

GUARDIA DEI LOMBARDI	AV	1 711	55,87	30,62
LACEDONIA	AV	2 348	82,1	28,6
LIONI	AV	6 420	46,51	138,3
MONTEVERDE	AV	780	39	20
MONTELLA	AV	7 860	93,87	83,73
MORRA DE SANCTIS	AV	1 320	30,41	43,41
NUSCO	AV	4 280	53,6	79,85
ROCCA SAN FELICE	AV	888	14,41	61,62
SANT'ANGELO DEI LOMBARDI	AV	4 381	55,11	79,5
SANT'ANDREA DI CONZA	AV	1 696	7,05	240,57
SENERCHIA	AV	810	35,99	22,51
TEORA	AV	1 588	23,21	68,42
TORELLA DEI LOMBARDI	AV	2 240	26,57	84,31
VILLAMAINA	AV	970	9,04	107,3
Totale	**/**	**63610**	**1045,69**	**1754,68**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Capri Isola Azzurra"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
CAPRI	NA	7 205	3,97	1 814,86
ANACAPRI	NA	7 003	6,47	1 082,38
Totale	**/**	**14208**	**10,44**	**2897,24**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Cilento Blu"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
AGROPOLI	SA	21 505	32,77	656,24
ASCEA	SA	5 872	37,45	156,8
CAMEROTA	SA	8 000	70,58	113,35
CAPACCIO	SA	22 758	113,03	201,34
CASAL VELINO	SA	5 259	31,71	165,85
CASTELLABATE	SA	9 230	37,43	246,59
CENTOLA	SA	5 215	47,75	109,21
MONTECORICE	SA	2 626	22,25	118,02
PISCIOTTA	SA	2 880	31,24	92,19
POLLICA	SA	2 394	28,17	84,98
Totale	**/**	**85739**	**522,96**	**1944,57**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Costa d'Amalfi"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
AMALFI	SA	5 088	5,7	899,12
ATRANI	SA	862	0,12	7 225
CETARA	SA	2 311	4,97	466,2
CONCA DEI MARINI	SA	730	1,13	640,71
MAIORI	SA	5 575	16,67	335,15
MINORI	SA	2 822	2,66	1 066,17
POSITANO	SA	3 858	8,65	457,23
PRAIANO	SA	2 087	2,67	779,4
RAVELLO	SA	2 462	7,94	314,86
VIETRI SUL MARE	SA	8 076	9,52	818,59

CAVA DE TIRRENI	SA	53 885	36,53	1460,5
TRAMONTI	SA	4180	24,83	165,93
SCALA	SA	1541	13,86	111,18
FURORE	SA	846	1,88	445,21
Totale	**/**	**94223**	**137,13**	**16251,45**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Flegreo"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
BACOLI	NA	26 413	13,47	1 960,88
POZZUOLI	NA	81 492	43,44	1 875,97
FASCIA COSTIERA DI GIUGLIANO IN CAMPANIA	NA	1 875	94,62	1 308,53
Totale	**/**	**109780**	**151,49**	**5145,38**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Isola di Procida"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
PROCIDA	NA	10 47	4,26	2 459,39
Totale	**/**	**1.047**	**4,26**	**2.459,39**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Riviera Salernitana"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
SALERNO	SA	134 857	59,85	2 253,25
Totale	**/**	**134.857**	**59,85**	**2.253,25**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Sele Picentini"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
BATTIPAGLIA	SA	50 798	56,85	893,54
EBOLI	SA	40 086	137,58	291,37
PONTECAGNANO FAIANO	SA	26 198	37,19	704,44
Totale	**/**	**117082**	**231,62**	**1889,35**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Isola Verde di Ischia"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
ISOLA DI ISCHIA	NA	64.028	46,3	1.383
Totale	**/**	**64.028**	**46,3**	**1.383**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016)

Distretto turistico "Policastro"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
ISPANI	SA	1 002	8,34	120,14
SAPRI	SA	6 707	14,2	472,32
SAN GIOVANNI A PIRO	SA	3 868	37,9	102,06
SANTA MARINA	SA	3 239	28,36	114,21
VIBONATI	SA	3 344	20,54	162,8
Totale	**/**	**18160**	**109,34**	**971,53**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016).

Distretto turistico "Penisola Sorrentina"

COMUNI	PROV.	POPOLAZIONE	SUPERFICIE	DENSITA'
META	NA	8 015	2,25	3 562,22
MASSA LUBRENSE	NA	14 068	19,84	709,07
PIANO DI SORRENTO	NA	13 136	7,34	1 789,65
SANT'AGNELLO	NA	9 079	4,15	2 187,71
SORRENTO	NA	16 745	9,96	1 681,22
VICO EQUENSE	NA	20 969	29,38	713,72
Totale	**/**	**82012**	**72,92**	**10643,59**

Fonte: Elaborazione dell'autrice sui dati ISTAT (2016).

Allegato 3

Decreto ministero dei beni e delle attività culturali del turismo del 17 Gennaio 2014

Il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante la "Disciplina dell'attività di Governo e dell'ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri";

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante la riforma dell'organizzazione del Governo;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante "Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri" a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni ed integrazioni;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 1 ottobre 2012, recante "Ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 28 aprile 2013, registrato alla Corte dei Conti il 30 aprile 2013, Presidenza del Consiglio dei Ministri, registro n. 3, foglio n. 395, con il quale l'on. dott. Massimo Bray è stato nominato Ministro per i beni e le attività culturali;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 4 giugno 2013, registrato alla Corte dei Conti il 24 giugno 2013, Presidenza del Consiglio dei Ministri, registro n. 6, foglio n. 25, con il quale al Ministro per i beni e le attività culturali, On. dott. Massimo Bray sono state delegate le funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di turismo;

VISTO l'art. 1, comma 2, della legge 24 giugno 2013 n.71 con il quale sono state trasferite al Ministero per i beni e le attività culturali le funzioni esercitate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, in materia di turismo, mutandone, altresì, la denominazione in Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo;

VISTO l'art. 3, comma 4, del decreto legge 13 maggio 2011, n. 70, convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 2011, n. 106, che prevede la possibilità di istituire distretti turistici nei territori costieri con gli obiettivi di riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale, di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, di assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni;

VISTO il comma 5 del citato articolo 3 del decreto - legge 13 maggio 2011, n. 70, convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 2011, n. 106, il quale prevede che la delimitazione dei Distretti sia effettuata, entro il 31 dicembre 2012, dalle Regioni d'intesa con il Ministero dell'economa e delle finanze e con i comuni interessati, previa Conferenza dei servizi;

VISTO il comma 6 del citato articolo 3 del decreto legge 13 maggio 2011, n. 70, convertito, con modificazioni, dalla legge 12 luglio 2011, n.106, il quale prevede, tra l'altro, che i suddetti distretti turistici costituiscano "Zone a burocrazia zero" con esclusione delle zone soggette a vincolo paesaggistico-territoriale o del patrimonio storico-artistico, ai sensi di quanto previsto dal comma 1,

Il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo

dell'articolo 37-*bis*, del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge17 dicembre 2012, n. 221;

VISTO l'art.1, comma 388, della legge 24 dicembre 2012, n. 228, che proroga al 30 giugno 2013 i suddetti termini di scadenza per la delimitazione dei distretti;

CONSIDERATO che in data 13 maggio 2013 è stata costituita l'associazione "Distretto turistico Costa di Amalfi" tra imprese del settore turistico che operano nei territori costieri dei comuni di Positano, Praiano, Furore, Ravello, Minori, Maiori, Conca dei Marini, Cetara, Atrani, Amalfi, Vietri sul Mare, avente sede a Minori (SA) presso la casa comunale sita in P.zza Cantilena avente, tra le altre,la finalità del riconoscimento e della gestione del Distretto turistico "Costa di Amalfi";

VISTI i verbali della Conferenza di servizi riunitasi in data 17 E 20 giugno 2013, indetta secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 5, del decreto – legge 106/2011 e i pareri favorevoli espressi dagli Enti intervenuti a ricomprendere il territorio del costituendo distretto entro i confini amministrativi dei comuni di Positano, Praiano, Furore, Ravello, Minori, Maiori, Conca dei Marini, Cetara, Atrani, Amalfi, Vietri sul Mare;

CONSIDERATO che, nell'ambito della predetta Conferenza di servizi è stato acquisito l'assenso formale delle Amministrazioni interessate, avente ad oggetto la delimitazione territoriale del distretto in argomento ai sensi dell'art. 14 ter, comma 7, della legge 241/1990 ed è stata ritenuta evidente la volontà dei Comuni di Positano, Praiano, Furore, Ravello, Minori, Maiori, Conca dei Marini, Cetara, Atrani, Amalfi, Vietri sul Mare di aderire al costituendo distretto;

RITENUTA raggiunta l'intesa del Ministero dell'economia e delle finanze in quanto lo stesso non ha espresso alcuna volontà entro la scadenza del termine per la conclusione dei lavori della Conferenza, secondo quanto disposto dagli artt. 14 e seguenti della Legge 241 del 1990;

VISTA la determinazione della Giunta Regionale della Campania, espressa con decreto dirigenziale n. 43 del 28 giugno 2013, con cui viene delimitato il territorio afferente il Distretto Turistico Costa di Amalfi, in coerenza con le risultanze del verbale della Conferenza di servizi riunitasi il 20 giugno 2013 e secondo la delimitazione proposta dall'Associazione distretto turistico "Costa di Amalfi", comprendente l'intero territorio dei Comuni di Positano, Praiano, Furore, Ravello, Minori, Maiori, Conca dei Marini, Cetara, Atrani, Amalfi, Vietri sul Mare;

DECRETA

È istituito il Distretto Turistico "Costa di Amalfi" comprendente l'intero territorio dei Comuni di Positano, Praiano, Furore, Ravello, Minori, Maiori, Conca dei Marini, Cetara, Atrani, Amalfi, Vietri sul Mare secondo la delimitazione territoriale di cui alla determinazione della Regione Campania, assunta con decreto dirigenziale n. 43 del 28 giugno 2013 e di cui alla Conferenza di Servizi del 20 giugno 2013.

Roma, 17 GEN. 2014

Massimo Bray

2

Allegato 4

Statuto del Distretto Costa d'Amalfi

Statuto dell'Associazione Distretto Turistico

"Distretto Turistico Costa d'Amalfi"

L'Anno 2013 il giorno 14 del mese di maggio alle ore 13,00, tra i sottoscritti soggetti, tutti a vario titolo interessati allo sviluppo del settore Turistico del territorio Costa d'Amalfi e dei territori ad esso omogenei si stabilisce quanto segue:

Articolo 1

Costituzione e durata

1.01. E' costituita l'Associazione Distretto Turistico denominata "**Distretto Turistico Costa d'Amalfi**"

1.02. L'Associazione "**Distretto Turistico Costa d'Amalfi**", di seguito Associazione, risponde ai principi e allo schema giuridico delle associazioni nell'ambito della disciplina dettata dal Codice Civile.

1.03. L'Associazione non ha scopo di lucro e non può distribuire, nemmeno in modo indiretto, utili, avanzi di gestione, fondi, riserve o capitali durante la propria vita, a meno che la destinazione o la distribuzione non siano imposte dalla Legge o siano effettuate a favore di altri soggetti che per Legge, Statuto o Regolamento svolgano attività non economiche rispondenti alle finalità del Distretto.

1.04. La Associazione ha sede legale in Minori (SA) presso la casa comunale sita in P.zza Cantilena per il periodo transitorio della pratica di riconoscimento.

L'associazione può istituire altri uffici in altre località anche all'estero.

1.05. La durata della Associazione è stabilita fino al 31 (trentuno) dicembre 2050 (duemilacinquanta), salvo la facoltà di proroga.

1

Articolo 2

Finalità e attività

2.01. La Associazione si propone di promuovere, mediante una organizzazione comune, lo sviluppo socio-economico del territorio compreso nella Costa di Amalfi compresi quelli adiacenti e di pervenire al riconoscimento del Distretto Turistico denominato "**Distretto Turistico Costa d'Amalfi**", secondo le procedure e le modalità previste dalla Legge.

L'Associazione sarà strumento formale di gestione del Distretto.

Per il conseguimento delle suddette attività, l'Associazione potrà intraprendere tutte le iniziative ritenute utili al raggiungimento dei suoi scopi, riconoscimento e gestione del costituendo Distretto Turistico.

L'Associazione, pertanto, si propone di:

- Redigere lo studio di fattibilità del Distretto coordinando le azioni con gli attori territoriali coinvolti;
- Sostenere le attività ed i processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese e gli enti pubblici per la costituzione del Distretto;
- Coordinare ed integrare i diversi interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione ed alla specializzazione dell'offerta turistica del Distretto;
- Promuovere l'adesione al Distretto delle imprese della filiera Turistica;
- Identificare, gestire, tutelare e promuovere il marchio e l'immagine del **Distretto Turistico Costa d'Amalfi**;
- Creare filiere produttive legate al prodotto turistico e curarne il funzionamento.

E quindi:

Ufficio Entrate - Direzione Provinciale di Salerno

- Nell'ambito delle linee programmatiche fissate dalla Regione Campania, promuovere la collaborazione e l'integrazione progettuale con gli altri Distretti Turistici riconosciuti;
- Valorizzare il ruolo delle comunità locali coinvolte nel Distretto ai fini di uno sviluppo turistico sostenibile mediante l'elaborazione di programmi strategici e sinergici di sviluppo e dei relativi progetti attuativi;
- Promuovere la collaborazione tra gli associati e gli organismi pubblici e privati in qualunque modo interessati allo scopo del Distretto, coordinandone gli interventi e sostenendo le imprese operanti, con particolare attenzione alle medie, piccole e micro imprese;
- Creare e promuovere un'immagine coordinata del turismo riferito al territorio di interesse e alla cultura del turismo stesso anche mediante la promozione di sistemi orientati alla sostenibilità e alla tutela dell'ambiente, in collaborazione con la Regione Campania, sui mercati nazionali ed internazionali;
- Svolgere attività editoriale curando direttamente o indirettamente la pubblicazione e diffusione di materiale promozionale ed informativo anche sul web;
- Esercitare la diffusione e il coordinamento dell'informazione turistica dell'area tematica di riferimento, anche attraverso la collaborazione con enti nazionali ed internazionali;
- Esercitare tutte le attività connesse alla promozione e al marketing internazionale del Turismo e del Distretto;
- Esercitare e gestire le attività funzionali, correlate al perseguimento delle finalità dell'Associazione;

- Esercitare ogni attività che possa essere utile per il perseguimento delle finalità associative.

Per il raggiungimento di dette finalità la Associazione potrà inoltre:

- attuare iniziative di sviluppo e di produzione del turismo, dei servizi per il turismo, attraverso la programmazione e la realizzazione di forme pubblicitarie e promozionali in Italia e all'estero a mezzo di una commercializzazione manageriale dell'offerta turistica e delle specificità del territorio Costa d'Amalfi e di quelli adiacenti; gestendo in proprio, in nome e per conto dei soci, la commercializzazione del prodotto degli associati, anche con la istituzione e conduzione di agenzie specializzate. A tale scopo, l'Associazione potrà aderire ad Associazioni, Società o strutture che perseguono scopi analoghi o affini;
- utilizzare ai fini promozionali citati, la stampa, i mezzi audiovisivi o altri strumenti ritenuti idonei, curando e promuovendo anche la pubblicazione di stampati, opuscoli, periodici, materiale illustrativo, audiovisivi e quanto altro sia ritenuto utile allo scopo;
- collaborare con gli Enti Pubblici ai fini di un razionale ed ottimale utilizzo e sviluppo delle risorse del turismo, dei servizi per il turismo e delle specificità territoriali;
- promuovere l'aggiornamento e la formazione professionale degli operatori del settore turistico e del personale addetto, attraverso l'organizzazione di appositi corsi, seminari, convegni, viaggi, ecc., e sollecitando o partecipando alla fondazione di istituti, scuole e corsi di specializzazione. A tal fine l'Associazione potrà stipulare convenzioni con organismi specializzati italiani ed esteri;

- promuovere e sviluppare la solidarietà e l'associazionismo tra le imprese associate, favorendo l'approvvigionamento, anche in comune, di prodotti, servizi, tecnologie, e fornendo alle imprese stesse, assistenza tecnica e quanto altro si rendesse utile per il loro sviluppo;
- promuovere, gestire strutture pubbliche e private, nonché forme erogatrici di beni e di servizi per il turismo e per l'affermazione dei prodotti locali;
- promuovere studi, ricerche ed iniziative sui problemi turistici e sui prodotti locali, con particolare riguardo ai trasporti, ai beni ambientali, culturali, a quelli di interesse storico ed artistico ed alle tradizioni locali;
- promuovere studi e ricerche scientifiche finalizzate alla conoscenza e alla tutela del mare, della cultura del mare, della cultura dei territori, ponendo particolare attenzione alla biodiversità naturalistica e territoriale;
- attivare tutti i canali di finanziamento privati, pubblici, necessari al raggiungimento degli scopi sociali in riferimento a quando previsto dalla Legge nr. 266 del Dicembre 2005 e dal D.L n. 70 del 13 Maggio 2011, convertito con L. 106 del 12/07/2011 e a tutte le disposizioni legislative utili alle finalità del distretto;
- realizzare e partecipare alla realizzazione di: libri, riviste, cd rom, pagine web, applicazioni mobile, ecc.;
- accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del distretto, migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni;
- facilitare il recupero della competitività del territorio coinvolgendo tutto il

sistema economico ed in particolar modo la filiera turistica.

2.02. L'Associazione, per il conseguimento degli scopi sociali potrà realizzare la propria attività in forma diretta o attraverso la stipula di convenzioni o accordi con professionisti, Associazioni specializzate, Istituti di Credito, Enti e Associazioni riconosciute e potrà, tra l'altro, partecipare ad altre Associazioni e società nazionali ed internazionali che abbiano scopi analoghi, affini o connessi al proprio.

2.03. L'Associazione potrà compiere inoltre tutte le operazioni ed attività ritenute necessarie ed utili al raggiungimento degli scopi sociali pertanto, potrà chiedere contributi agevolati ed accedere alle agevolazioni previste dalla normativa statale, regionale, locale e comunitaria nelle materie aventi attinenza con gli scopi sociali; accettare finanziamenti e contrarre mutui anche con gli Enti autorizzati dalle normative vigenti.

Articolo 3

Requisiti e caratteristiche degli associati

3.01. Possono essere membri della Associazione i soggetti pubblici, privati ed imprese - con o senza personalità giuridica – che direttamente o indirettamente siano portatori di interesse nello sviluppo turistico del territorio Costa d'Amalfi e di quelli adiacenti e che possano partecipare o contribuire utilmente al raggiungimento degli scopi sociali. La partecipazione è libera e spontanea. La richiesta di adesione deve essere formulata per iscritto ed indirizzata al Presidente del Comitato di Distretto.

3.02. Gli associati privati devono essere di numero non inferiore al 50 % (cinquanta per cento) di tutti gli associati.

Possono perciò aderire all'associazione i seguenti soggetti, a condizione che

mostrino interesse allo sviluppo ed alla implementazione turistica del territorio di competenza come di seguito specificato:

a) i Comuni e tutti gli Enti Locali o loro organismi;

b) gli Enti con autonomie funzionali, Istituzioni pubbliche e private riconosciute ed attive nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, le Università;

c) le imprese interessate allo sviluppo locale o appartenenti alla filiera turistica;

d) i raggruppamenti di imprese della filiera turistica, a prescindere dalla forma giuridica;

e) le associazioni di categoria;

f) tutti gli enti ed associazioni pubblici e privati, consorzi, fondazioni, aziende speciali, società a partecipazione pubblica, che svolgono attività nell'ambito della promozione, della ricerca, dell'innovazione, finalizzate allo sviluppo locale e allo sviluppo del settore turistico.

g) le imprese di fornitura di servizi e loro raggruppamenti anche temporanei, che siano a vario titolo impegnate nella predisposizione e/o gestione di strumenti di sviluppo locale del settore turistico provinciale ovvero, nelle attività di predisposizione di piani strategici di uno o più comuni della Provincia e/o dei territori ad essa limitrofi.

h) professionisti specializzati in attività inerenti lo sviluppo locale.

I soggetti soci sono tenuti ad un comportamento corretto sia nelle relazioni interne con gli altri aderenti che con i terzi nonché all'accettazione delle norme del presente Statuto.

I soci si impegnano a:

- partecipare attivamente al raggiungimento delle finalità dell'associazione con particolare riferimento all'azione di diffusione degli obiettivi e delle finalità del Distretto presso tutti i soggetti, pubblici e privati, a vario titolo operanti nel settore turistico del territorio di riferimento, con la finalità di massimizzare il numero dei soggetti che andranno a sottoscrivere lo " **Studio di fattibilità del Distretto Turistico Costa d'Amalfi**";

3.03. Chi intende essere ammesso come Associato dovrà farne richiesta al Comitato di Distretto presentando domanda scritta, che dovrà contenere la integrale accettazione del presente Statuto da parte del richiedente, nonché la indicazione dei dati – anche fiscali – del richiedente; della effettiva attività svolta.

L'ammissione deve essere deliberata dal Comitato di Distretto e l'eventuale diniego deve essere motivato. L'Associato ammesso, al momento della ammissione, dovrà versare la quota associativa ed il contributo annuale.

3.04. Qualora il Distretto sia già riconosciuto l'ammissione dell'Associato è sottoposta alle procedure formalizzate con la Regione e la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

3.05. Gli associati sono obbligati all'osservanza dello Statuto, dei Regolamenti attuativi, qualora emanati, delle deliberazioni legalmente adottate dagli organi sociali; al versamento della quota associativa di ammissione e dei contributi stabiliti dall'Assemblea Generale.

3.06. Gli enti pubblici territoriali i cui territori sono compresi nell'ambito del Distretto sono ammessi di diritto all'interno dell'associazione e vengono ammessi dietro semplice richiesta avanzata dal rappresentante pro-tempore dell'Ente al Comitato di Distretto

Articolo 4

Recesso – Esclusione

4.01. La qualità di associato si perde per recesso o esclusione.

4.02. Gli Associati possono recedere dalla Associazione, fermo restando il dovere di adempimento delle obbligazioni assunte, dandone comunicazione scritta al Comitato di Distretto mediante lettera accomandata A.R.

Il recesso diviene efficace nei confronti della Associazione allo scadere dell' anno in cui lo stesso è stato esercitato, purché la relativa comunicazione sia stata spedita tre mesi prima della scadenza dell'anno stesso.

4.03. Il recesso dalla Associazione potrà essere esercitato decorso almeno un anno di partecipazione alla Associazione medesima.

4.04. L'esclusione del socio è deliberata dal Comitato di Distretto nei confronti dello Associato che:

(i) sia stato dichiarato fallito o assoggettato ad altra procedura concorsuale;

(ii) si sia reso moroso nel versamento delle quote associative e/o dei contributo annuali e/o delle eventuali sottoscrizioni regolarmente deliberate dalla Assemblea Generale, ovvero nei pagamenti di eventuali debiti contratti ad altro titolo verso la Associazione;

(iii) non osservi le disposizioni del presente Statuto e/o dei Regolamenti attuativi eventualmente adottati;

(iv) svolga o tenti di svolgere attività contrarie agli interessi della Associazione;

(v) arrechi, in qualunque modo, danni, anche morali, alla Associazione.

La esclusione deve essere comunicata dal Comitato di Distretto agli interessati mediante lettera raccomandata A.R. entro quindici giorni successivi alla de-

liberazione. La esclusione diviene efficace al momento della ricezione da parte degli interessati della relativa comunicazione.

4.05. La quota di partecipazione alla Associazione di pertinenza dell' Associato recedente o escluso verrà acquisita al patrimonio della Associazione.

Articolo 5

Quote associative – Contributi

5.01. La Assemblea Generale delibera con cadenza annuale, su proposta del Comitato di Distretto, l'ammontare delle quote associative da versare dai nuovi Associati al momento della loro ammissione nonché l'ammontare del contributo annuale che gli Associati sono tenuti a versare.

5.02. Per il primo esercizio l'ammontare della quota associativa è determinato nell'atto costitutivo.

5.03. Nel caso di perdita della qualità di Associato, per qualsiasi motivo, non può farsi luogo alla ripetizione di quanto versato dal singolo Associato che rimane nella disponibilità della associazione.

Articolo 6

Patrimonio della Associazione

6.01. Il patrimonio della Associazione è costituito dalle quote associative, dai contributi annuali, da beni mobili ed immobili pervenuti alla Associazione a qualsiasi titolo, da eventuali fondi costituiti con le eccedenze di gestione, contributi di enti pubblici e privati, da erogazioni, donazioni e lasciti diversi.

6.02. Il patrimonio della Associazione viene impiegato per il funzionamento e la realizzazione degli scopi associativi.

Articolo 7

Organi dell'Associazione

Agenzia delle Entrate - Direzione Provinciale di Salerno
Ufficio Territoriale di Salerno

7.01. Sono Organi della Associazione:

(i) la Assemblea Generale;

(ii) il Comitato di Distretto;

(iii) il Presidente;

(iv) Direttore Operativo

(v) l'Organo di Assistenza Tecnica;

(vi) l'Organo di Vigilanza.

Articolo 8

Assemblea Generale

8.01. L'Assemblea Generale è costituita da tutti gli Associati ciascuno avente diritto ad un voto.

8.02. L'Assemblea Generale rappresenta l'universalità degli Associati e le sue deliberazioni, prese in conformità all'articolo 9, impegnano tutti gli Associati.

Articolo 9

Convocazione e funzionamento della Assemblea Generale

9.01. L'Assemblea Generale è convocata dal Presidente con avviso, contenente l'ora, il giorno, il luogo e l'elenco delle materie da trattare da spedirsi a ciascun Associato, con mezzo che garantisca la prova dell'avvenuto ricevimento, con almeno 8 (otto) giorni di anticipo su quello fissato per la adunanza assembleare. L'avviso contiene anche il giorno e l'ora della seconda convocazione.

9.02. La Assemblea Generale deve essere convocata almeno una volta l'anno per l'approvazione del Bilancio, o quando ne sia fatta richiesta da tanti Associati che rappresentino almeno un terzo del totale, con l'indicazione degli argomenti da trattare.

9.03. La Assemblea Generale è validamente costituita in prima convocazione con l'intervento di tanti Associati che rappresentino la maggioranza degli Associati medesimi e in seconda convocazione qualunque sia il numero degli intervenuti.

9.04. Le deliberazioni della Assemblea Generale sono adottate a maggioranza dei presenti. Le deliberazioni che hanno ad oggetto: lo scioglimento della Associazione; la devoluzione del patrimonio e le modifiche del presente Statuto dovranno essere adottate con il voto favorevole di tanti Associati che rappresentino almeno tre quarti della totalità degli Associati.

9.05. Ogni Associato può farsi rappresentare con delega scritta conferita ad altro Associato. Ogni intervenuto può essere portatore al massimo di due deleghe.

9.06. L'Assemblea Generale è presieduta dal Presidente del Comitato di Distretto, in mancanza, da un Associato designato dalla maggioranza degli intervenuti.

Articolo 10

Compiti della Assemblea Generale

10.01. La Assemblea Generale ha il compito di:

- nominare il Comitato di Distretto;
- nominare, se ritenuto utile, l'Organo di Vigilanza;
- nominare l'Organo di assistenza tecnica;
- approvare il bilancio consuntivo e la relazione dell'attività svolta dalla Associazione che il Comitato di Distretto deve presentare ogni anno;
- approvare il piano annuale ed il correlato bilancio preventivo;
- determinare la quota associativa e la misura dei contributi annuali, questi

ultimi in coerenza con il piano annuale ed il bilancio preventivo e su proposta del Comitato di Distretto;

- deliberare sulle eventuali modifiche dello Statuto;
- deliberare in merito allo scioglimento della Associazione ed alla devoluzione del patrimonio in caso di scioglimento.

Articolo 11

Comitato di Distretto

11.01. La Associazione è amministrata da un Comitato di Distretto composto da un numero di cinque membri. Tra i suoi componenti, il Comitato elegge il Presidente.

11.02. I membri del Comitato di Distretto durano in carica 5 (cinque) anni e sono rieleggibili.

11.03. Il Comitato di Distretto è convocato dal Presidente con avviso contenente l'ora, il giorno, il luogo e l'elenco delle materie da trattare da spedirsi a ciascun membro con almeno 8 (otto) giorni di anticipo su quello fissato per la riunione; in caso di necessità ed urgenza il Comitato di Distretto può essere convocato con un preavviso di giorni 2 (due).

11.04. Il Comitato di Distretto si riunisce almeno due volte l'anno, ed inoltre, ogni qual volta il Presidente ritenga di riunirlo o quando ne sia fatta richiesta da almeno due membri del Comitato medesimo, con l'indicazione degli argomenti da trattare.**11.05.** Il Comitato di Distretto è validamente costituito con l'intervento di tanti membri che rappresentino la maggioranza dei componenti e delibera a maggioranza dei presenti.

Articolo 12

Compiti del Comitato di Distretto

12.01. Il Comitato di Distretto provvede a:

- eseguire le deliberazioni della Assemblea Generale ed a vigilare sull' osservanza dello Statuto;
- disporre affinché la Associazione agisca concretamente per la realizzazione dei suoi scopi, curando tutte le azioni e gli interventi utili o necessari per l'attuazione delle finalità della Associazione;
- deliberare sulla ammissione di nuovi Associati;
- predisporre i rendiconti annuali, i preventivi di spesa e riferire alla Assemblea degli Associati sulla gestione economica della Associazione;
- determinare gli impegni di spesa derivanti dai piani finanziari dei singoli interventi esecutivi;
- valutare in merito alla rispondenza con gli strumenti di pianificazione territoriale relativi alla area di intervento;
- provvedere alle esigenze economiche della Associazione e ad autorizzare le eventuali operazioni finanziarie necessarie a procurare i mezzi per il pagamento delle spese;
- erogare le somme occorrenti per gli scopi della Associazione e riscuotere i contributi degli Associati.
- coordinare lo svolgimento della concertazione nell'ambito del Distretto;
- modulare obiettivi e azioni, rivolti allo sviluppo qualificato del territorio mediante l'integrazione settoriale e territoriale, il consolidamento dei diversi motori dell'economia, l'incremento dell'occupazione, la diffusione di conoscenza e innovazione, il miglioramento della coesione sociale;
- svolgere le iniziative occorrenti per la promozione del territorio e del distretto sul piano nazionale e internazionale;

- elaborare con l'ausilio dell'assistenza tecnica lo studio di fattibilità del Distretto;

12.02. Per lo svolgimento dei propri compiti il Comitato di Distretto potrà avvalersi dell'opera di collaboratori, professionisti, consulenti e periti per la migliore realizzazione degli scopi associativi.

Articolo 13

Presidente del Comitato di Distretto

13.01. Il Presidente del Comitato di Distretto, eletto all'interno dello stesso Comitato, ha la legale rappresentanza della Associazione di fronte ai terzi ed in giudizio con i correlati poteri di firma.

13.02. Il Presidente del Comitato di Distretto, inoltre, provvede a:

- convocare e presiedere la Assemblea Generale ed il Comitato di Distretto;
- rendere esecutive le deliberazioni adottate dagli organi della Associazione;
- coordinare le attività del Comitato di Distretto;
- firmare i bilanci consuntivi e preventivi.

Articolo 14

Direttore Operativo

14.01. Il Comitato di Distretto provvede a delegare, in tutto o in parte, i suoi poteri a uno dei suoi membri, salvo quanto per legge non delegabile. In particolare il Comitato di Direttivo nomina un Direttore Operativo che ha il compito di curare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile in base agli obiettivi della Associazione ed è responsabile della gestione ordinaria della Associazione stessa.

Il Direttore Operativo riferisce al Comitato di Distretto ogni sei mesi sul generale andamento della gestione e sulla prevedibile evoluzione nonché sulle o-

perazioni di maggior rilievo effettuate dalla Associazione.

14.02. Il Direttore Operativo, inoltre, provvede a:

- stipulare i contratti e le convenzioni;
- dare esecuzione unitamente al Presidente del Comitato di Distretto le delibere degli organi amministrativi;
- recepisce e trasferisce al Comitato di Distretto le progettazioni poste in essere dall'organo di assistenza tecnica;

Articolo 15

Organo di Assistenza Tecnica

15.01. L'organo di assistenza tecnica sviluppa le attività tecnico scientifiche, lo studio di fattibilità e il coordinamento dei progetti e delle attività degli associati, integrando le strategie e le progettualità dei singoli rispetto alle competenze istituzionali e professionali di ciascuno, garantendo in tal modo un'integrazione progettuale che ottimizzi l'impiego delle risorse in un'ottica di sistema, di complementarietà e di qualità del risultato utile allo sviluppo del Distretto Turistico.

15.02. Individua le linee progettuali per lo sviluppo di attività di interesse del Distretto e per lo sviluppo economico e sociale del sistema economico produttivo Costa d'Amalfi.

15.03. Individua finanziamenti comunitari, regionali e nazionali, per le attività di ricerca e sviluppo e per le attività formative propedeutiche allo sviluppo del sistema economico e sociale del distretto.

15.04. Propone l'articolazione degli interventi previsti dallo studio di fattibilità del distretto, valutandone la fattibilità tecnica, economico e finanziaria; cura la progettazione esecutiva derivante della deliberazioni degli organi della

Associazione, coordinando tutti gli aspetti esecutivi inclusi quelli economici e finanziari delle varie attività progettuali.

15.04. L'organo di assistenza tecnica è nominato dall'Assemblea generale. Il primo organo di assistenza tecnica è nominato dalla Assemblea costitutiva del Distretto.

Articolo 16

Organo di Vigilanza

16.01. L'Organo di Vigilanza, può essere nominato se l'Assemblea Generale lo ritiene utile. In caso di nomina esso è composto da un numero di tre membri ed individuati dall'Assemblea Generale fra associati e/o terzi che siano in possesso di adeguate competenze tecnico-contabili. Nel caso di nomina di soggetti terzi la Assemblea Generale determina i compensi agli stessi spettanti.

17.02. I membri dell'Organo di Vigilanza durano in carica tre anni e sono rieleggibili. L'Organo elegge al proprio interno il Presidente.

Articolo 17

Compiti dell'Organo di Vigilanza

17.01. L'Organo di Vigilanza, quale organo consultivo della Associazione e responsabile del controllo interno, provvede a effettuare:

- il controllo di conformità alla legge ed allo statuto degli atti associativi e verifica la coerenza fra le attività della Associazione e gli obiettivi statutari;
- il controllo sulla applicazione del regolamento.

L'Organo di Vigilanza provvede, inoltre, alla verifica della gestione finanziaria, delle scritture contabili e dei flussi di cassa.

Articolo 18

Esercizio Sociale

18.01. L'esercizio sociale ha inizio il 1° gennaio e termina il 31 dicembre di ciascun anno.

20.02. Entro quattro mesi dalla fine di ogni esercizio l'Assemblea Generale approva il bilancio consuntivo dell'esercizio precedente ed il Bilancio preventivo dell'esercizio successivo. I Bilanci si compongono: dello Schema di bilancio, della Nota Integrativa e della Relazione del Comitato di Distretto. Il contenuto ed i principi di redazione dei documenti predetti sono conformi a quelli previsti dalle norme del Codice Civile e dei Principi Contabili statuiti e previste per le società di capitale.

20.03. I Bilanci consuntivo e preventivo, e gli annessi documenti, devono essere depositati presso la sede della Associazione nei dieci giorni che precedono la assemblea convocata per loro approvazione. La Associazione garantisce adeguate forme di pubblicità dei bilanci approvati.

Articolo 19

Libri Sociali

19.01. Oltre alla tenuta dei libri prescritti dalla Legge, l'Associazione tiene i libri dei verbali delle adunanze e delle deliberazioni dell'Assemblea Generale, del Comitato di Distretto, dell'Organo di Vigilanza nonché il Libro degli Associati.

Articolo 20

Scioglimento

20.01. Lo scioglimento della Associazione è deliberato dalla Assemblea Generale che deve nominare uno o più liquidatori, stabilendone i compiti.

20.02. In caso di scioglimento dell'Associazione, per qualunque causa, l' Assemblea Generale delibererà la devoluzione del patrimonio residuo a favore di soggetti che svolgono finalità identiche o analoghe alla Associazione.

Articolo 21

Clausola di rinvio

21.01. Per quanto non espressamente previsto dal presente Statuto si applicano le disposizioni contenute nel Codice Civile e nelle leggi vigenti in materia.

REGISTRATO al n. 4752 Serie 3ª
Versati euro 168,00
Addì 03 GIU. 2013

L'Addetto
Alfonso Bocco

Agenzia delle Entrate - Direzione Provinciale di Salerno
Ufficio Territoriale di Salerno

AGENZIA DELLE ENTRATE

Mod. F23

MODELLO DI PAGAMENTO: TASSE, IMPOSTE, SANZIONI E ALTRE ENTRATE

1. VERSAMENTO DIRETTO AL CONCESSIONARIO DI

2. DELEGA IRREVOCABILE A

AGENZIA/UFFICIO PROV.

PER L'ACCREDITO ALLA TESORERIA COMPETENTE

3. NUMERO DI RIFERIMENTO (*)

DATI ANAGRAFICI

4. COGNOME, DENOMINAZIONE O RAGIONE SOCIALE: DISTRETTO TURISTICO COSTA DI AMALFI
NOME
DATA DI NASCITA (giorno mese anno)
SESSO M o F
COMUNE (o stato estero) DI NASCITA / SEDE SOCIALE: MINORI
PROV.: S A
CODICE FISCALE: 9 5 1 4 4 8 6 0 6 5 7

5. COGNOME, DENOMINAZIONE O RAGIONE SOCIALE
NOME
DATA DI NASCITA (giorno mese anno)
SESSO M o F
COMUNE (o stato estero) DI NASCITA / SEDE SOCIALE
PROV.
CODICE FISCALE

DATI DEL VERSAMENTO

6. UFFICIO O ENTE: T E 3 (codice) (sub. codice (*))
7. COD. TERRITORIALE (*)
8. CONTENZIOSO
9. CAUSALE: R P
10. ESTREMI DELL'ATTO O DEL DOCUMENTO: Anno 2 0 1 3 Numero

11. CODICE TRIBUTO	12. DESCRIZIONE (*)	13. IMPORTO	14. COD. DESTINATARIO
1 0 9 T	Imposta registro contratti e atti	168,00	

PER UN IMPORTO COMPLESSIVO DI EURO 168,00

EURO (lettere)

ESTREMI DEL VERSAMENTO
(DA COMPILARE A CURA DEL CONCESSIONARIO, DELLA BANCA O DELLE POSTE)

DATA (giorno mese anno)	CODICE CONCESSIONE/BANCA/POSTE	
	AZIENDA	CAB/SPORTELLO

57/161 03 24-05-13 R2
0078 €*168,00*
F2YV 0078 €**
C.F. 95144860657

MOD. F 23 - 2002 EURO

(*) RISERVATO ALL'UFFICIO

COPIA PER IL SOGGETTO CHE EFFETTUA IL VERSAMENTO

Copia per il contribuente

Agenzia Entrate

CERTIFICATO DI ATTRIBUZIONE DEL CODICE FISCALE

CODICE FISCALE	NATURA GIURIDICA
95144860657	12 - ASSOCIAZIONI NON RICONOSCIUTE E COMITATI

DENOMINAZIONE ASSOCIAZIONE " DISTRETTO TURISTICO COSTA D'AMALFI"

TIPO ATTIVITÀ
949990 - ATTIVITA' DI ALTRE ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE NCA

DOMICILIO FISCALE: INDIRIZZO
MINORI PIAZZA CANTILENA CASA COM SN

C.A.P.	COMUNE	PROV.
84010	MINORI	SA

DATI RELATIVI AL RAPPRESENTANTE

CODICE FISCALE	CODICE CARICA
FRRNDR73A19H703T	1

COGNOME E NOME OVVERO DENOMINAZIONE FERRAIOLI ANDREA

DATA 20/05/2013

TIMBRO UFFICIO

UFFICIO
AGENZIA DELLE ENTRATE
UT SALERNO

IL FUNZIONARIO Alfonso Ruoc

Allegato 5

Gli associati del Distretto Costa d'Amalfi

- Albergo San Francesco
- Amalfi Bio Srl
- Amalfi cosmetics
- Amalfi Dreams
- Boat service
- Cantine Marisa Cuomo – Gran Furore Divina Costiera Srl
- Elpida Srl
- Fin sal Srl
- Gruppo Battellieri
- Holiday Dream
- Hotel Bristol
- Hotel Eden Roc
- Hotel Le terrazze
- Hotel Margherita
- Hotel Marmorata
- Hotel Onda Verde Srl
- Hotel Pietra di Luna

- Hotel San Pietro
- Hotel Tramonto d’oro
- Hotel Villa Mariapia
- Hotel Villa Romana
- Il Panorama
- Il saraceno d’oro
- La Conca Azzurra
- La Praia Sas
- Le Agavi hotel a Positano
- Lido Reginna Major
- Mediterraneo
- Palazzo Vingius
- Piccadilly
- Positano Ville
- Premium charter
- Ristorante Al Pesce d’oro
- Sal de Riso Srl
- Servizi & Impianti Srl
- Sicme Energy e Gas S.r.l.
- Star Sas
- Torre d’Albori
- Tra.vel.mar
- Villa delle palme
- Villa Paolina

Bibliografia

AA.VV., *I Distretti Turistici: strumenti di sviluppo dei territori*, Milano, Franco Angeli, 2014.

AA.VV. *I sistemi locali del lavoro*, Roma, ISTAT.

AA.VV. *Rapporto sul Turismo Italiano* (ed. XVI, XVII, XVIII, XX), Mercury, Firenze.

AA. VV., *Rapporto sul Turismo*, Touring Club Italia, 2016.

Aloj Totano, *Ecologia del turismo, compatibilità ambientale dei fenomeni turistici e strategie di sviluppo sostenibile*, Napoli, Edizioni Giuridiche Simone, 2001.

Altobelli C., *L' Italia dei distretti e delle filiere durante la crisi*, Aracne, 2012.

Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, 17 Luglio 2017.

Bagnoli L., *Manuale di geografia del turismo, dal Gran Tour ai sistemi turistici*, UTET Università, 2014.

Battilani P., *Il Turismo tra sviluppo locale e cooperazione internazionale*, Bologna, Patron, 2006.

Bencardino F., Prezioso M., *Geografia del turismo*, Milano, MacGraw-Hill, 2007.

Bancardino F. (a cura di), *Turismo e territorio, l'impatto economico e territoriale del turismo in Campania*, Milano, Franco Angeli, 2010.

Capone F., *I sistemi locali turistici in Italia, Identificazione, misurazione ed analisi delle fonti di competitività*, Firenze, University Press, 2005.

Castoldi, G. *Manuale di tecnica turistica*, Milano, Hoepli, 2004.

Censis servizi SPA (a cura di), Rapporto sul Turismo. *"I distretti turistici italiani: l'opportunità innovare l'offerta"*, Roma, Aci, 2001.

Confalonieri M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Torino, Giappichelli, 2001.

Costa N., De Rossi G., *Reti di imprese, sviluppo locale e industria dell'ospitalità*, Universitalia, 2016.

Dal Borgo A., *Prospettive di geografia del turismo*, Milano, CUEM, 2007.

Dall'Ara G., *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, Milano Franco Angeli, 2002.

Dall'Ara G., PMI nel turismo, Report 2009, Milano, Franco Angeli, 2010

Dallari F., Mariotti A., *Il turismo tra sviluppo locale e cooperazione interregionale*, Bologna, Pàtron. 2006.

D'Elia A., Economia e management del turismo. Destinazioni e imprese del mercato turistio globale, Milano, Il sole 24 ORE, 2007.

Della Corte V., La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Padova, Cedam.

HORWATH HTL, *Hotels & Chains in Italy- The Report*, Roma, Associazione Italia Confindustria Alberghi, Horwath HTL, *et al*., 2016.

Mariotti A., *Il turismo tra sviluppo locale e cooperazione interregionale*, Bologna, Pàtron, 2005.

Grasso M., Benevolo C., *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli, 2005.

Gismondi R., *La competitività delle località turistiche italiane*, in XIV Rapporto sul turismo italiano, Firenze, Mercury, 2008.

Nazzaro C., Zerella D., Sostenibiltà e nuovi scenari del mercato turistico: economia, agriturismo, turismo culturale", in Bencardino F., Marotta G. (a cura di) Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione, Milano, Franco Angeli, 2004.

Migliaccio G., Jannelli R., Ricci P., *Profili gestionali e rivelazioni contabili delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, 2007.

Montemerlo D., Preti P., Corbetta G., Piccole e medie imprese. Imprese familiari, "Collana di Management", Milano, Egea, 2007.

Narducci. F, Narducci. R, *Guida normativa per l'amministrazione locale*, Maggioli, 2017.

Pepe C., Musso F., *Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici*, Bologna, Il Mulino, 2009.

Sangalli F., *Le organizzazioni del sistema turistico*, Franco Angeli, 2009.

Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, 2007.

Studio Ambrosetti- the european house, *Sistema turistico in Italia, proposte per essere vincenti*, 2007.

Trunfio M., *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli, 2008.

Tupponi M., Le joint venture ed il contratto di rete, CEDAM, 2012.

UNWTO, Recommendation for tourism Statistics.

Sitografia

http://www.assoturismo.it/.

https://www.bed-and-breakfast.it/it/news/capacita-ricettiva-italiana-i-bb-sono-il-triplo-degli-hotel/1197.

http://www.confturismo.it/

http://www.distrettocostadamalfi.it/.

http://www.federturismo.it

https://www.istat.it/it/archivio/viaggi

https://www.itconsult.it/knowledgebox/whitepaper/PDF/itc_WP_Broker_e_Moda_Capitolo_3.pdf.

http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/Il_turismo_in_Italia_Francia_e_Spagna, 28 Febbraio 2012.

https://www.marketing-turistico.com/sistemi-turistici-locali-il-modello-che-non-ce-seconda-parte.html.