

# Prospettive di sviluppo del turismo nel territorio di Lecco

ROBERTA MINAZZI\*, FLAVIA CORTELEZZI♦

## Abstract

**Obiettivo.** *La crescente competizione a livello internazionale, non solo fra imprese ma anche fra aree geografiche, conduce i territori a sviluppare nuove politiche di gestione volte a valorizzare le proprie risorse in un'ottica di sviluppo e di maggiore competitività. Ciò dipende essenzialmente dalla cooperazione e dall'interrelazione tra gli attori e le risorse del sistema. Il presente lavoro combina gli approcci di studio legati al capitale sociale territoriale (CST) e al marketing territoriale al fine di individuare le direttrici di sviluppo del turismo sul territorio lecchese.*

**Metodologia.** *La metodologia utilizzata consiste, in primo luogo, nell'analisi dei flussi turistici e della conformazione dell'offerta sul territorio dal 2000 al 2011.*

**Risultati.** *L'analisi dei dati di settore della destinazione identifica alcune principali problematiche legate alla stagionalità della domanda, alla ridotta permanenza media dei turisti e alla insufficienza di strutture ricettive adeguate, nonché vari punti di forza legati prevalentemente alla location e al patrimonio storico, artistico e culturale dell'area. Sulla base di questi risultati l'ultima parte del lavoro identifica le possibili vie per lo sviluppo del turismo sul territorio di Lecco.*

**Limiti della ricerca.** *Lo studio si concentra su un'area territoriale limitata ma rappresenta un primo step di una ricerca più ampia che si estenderà anche alle altre aree che compongono la Regione Insubrica al fine di poter effettuare un'analisi comparata su un territorio più ampio valutando anche le possibili sinergie gestionali.*

**Implicazioni pratiche.** *Fornire agli operatori del territorio, pubblici e privati, linee guida e soluzioni strategiche da seguire in un'ottica di sviluppo integrato della destinazione.*

**Originalità.** *Sulla base dell'elaborazione dei dati turistici della provincia di Lecco, il presente lavoro coniuga l'approccio del CST e quello del marketing territoriale ai fini del rilancio economico dell'area.*

**Parole chiave:** *turismo; sviluppo del territorio; capitale sociale territoriale*

**Objectives.** *Nowadays, the international competition is becoming more and more intense, not only among firms but also among geographical areas. This induces territories to develop new management policies that aim at establishing long term relationships with clients in order to increase the value and attractiveness of the territory and promote the development of destination. These policies are essentially based on cooperation among all different actors. The aim of this paper is that of identifying possible areas of development of the province of Lecco, combining the territorial social capital approach with that of territorial marketing.*

**Methodology.** *The methodology is based on the analysis of tourism flows and of hospitality on the territory from 2000 to 2011.*

**Findings.** *The analysis shed light on some crucial aspects of the area, like, e.g., the stagionalità problem, the short duration of the stay, the lack of adequate hospitality. It also provides evidence of the main resources of the territory, natural, historical and cultural of the whole area. Starting from these elements, we provide a possible alternative for the local development and requalification.*

**Research limits.** *The research concerns a particular and limited area, but it represents a first step in order to extend this analysis to the Insubria Area. In this way we aim at identifying possible synergies among territories.*

**Practical implications.** *We aim at providing some strategic guidelines for a possible integrated development of the area of study.*

**Originality of the study.** *Starting from the data analysis of the Province of Lecco, we implement both the logic of territorial social capital and that of territorial marketing in a sustainable vein in order to provide suggestions for a possible redevelopment of the area.*

**Key words:** *tourism; territorial social capital; local development*

---

\* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi dell'Insubria, Como  
e-mail: roberta.minazzi@uninsubria.it

♦ Ricercatore di Economia Politica, Università degli Studi dell'Insubria, Como  
e-mail: flavia.cortelezzi@uninsubria.it

## 1. Introduzione

La natura dinamica del concetto di territorio rende talvolta complessa la chiara determinazione di adeguate politiche di sviluppo. L'approccio sistemico considera infatti il territorio come un "sistema vitale" in continua evoluzione sulla base delle relazioni che intercorrono fra gli elementi del sistema (Golinelli, 2002).

Lo sviluppo economico del territorio ha ormai superato la logica legata prettamente ai costi generati e alle risorse finanziarie disponibili per ricomprendere una dimensione sociale che deve necessariamente essere considerata (Trigilia, 1999). Infatti, proprio grazie alla valorizzazione del capitale sociale i territori talvolta in situazioni di arretratezza riescono a rilanciarsi migliorando la propria posizione competitiva anche senza ingenti risorse finanziarie a disposizione ma sfruttando le risorse esistenti in modo innovativo. A tale riguardo è stato sviluppato il concetto di capitale sociale territoriale (CST) che concilia fra loro caratteristiche sociali, economiche, e culturali di un luogo e le specificità territoriali in una logica dinamica e basata fortemente sulle relazioni innescate fra gli attori del sistema (Gastaldi e Milanese, 2003; Gastaldi, 2011).

Il presente lavoro vuole comprendere le relazioni esistenti fra Capitale Sociale Territoriale (CST), marketing territoriale e sviluppo turistico di una destinazione. L'idea centrale dello studio reputa che la combinazione delle varie risorse di un territorio, promosse in maniera coordinata, secondo un approccio di networking, possa generare una maggiore attrattività e quindi portare allo sviluppo turistico della destinazione. A sua volta lo sviluppo turistico locale, se gestito in una logica sistemica fondata su obiettivi e strategie comuni e coerenti all'interno del network, può generare effetti positivi sulla comunità e in generale su tutti gli attori del sistema.

Il *paper* è suddiviso in tre parti. Nella prima parte si procede ad una ricognizione della letteratura sui temi del Capitale Sociale, Capitale Sociale Territoriale e Marketing territoriale al fine di costruire il *framework* concettuale di riferimento. La seconda parte analizza il caso del territorio di Lecco appartenente al Sistema Turistico Lago di Como (STLC) illustrando l'analisi della domanda e dell'offerta turistica e operando utili confronti all'interno del Sistema. L'ultima parte identifica i possibili percorsi di sviluppo turistico dell'area lecchese, cercando di comprendere, da un lato, i benefici che il CST può generare per lo sviluppo turistico locale e, dall'altro lato, quelli che lo sviluppo turistico dell'area può generare sulla comunità locale.

La metodologia perseguita è duplice e comprende tecniche quantitative e qualitative. In primo luogo, sono elaborati i dati dei flussi turistici e della conformazione dell'offerta sul territorio dal 2000 al 2011 sulla base dei dati forniti dalla Provincia di Lecco. Partendo da questi risultati vengono individuate le possibili direttrici di sviluppo dell'area.

## 2. Il concetto di Capitale Sociale Territoriale (CST)

Il capitale sociale è un concetto recente ma sempre più utilizzato e applicato a vari contesti e campi di studio (economia, sociologia, scienze politiche, management e studi di sviluppo). La complessità legata alla sua multidimensionalità e alla forte componente immateriale che lo caratterizza ha condotto gli studiosi nel corso degli anni a sviluppare varie definizioni di capitale sociale, seguendo talvolta approcci differenti. Gli autori considerati i "padri" del concetto sono Bourdieu (1986), Coleman (1988;1990), Putnam (1993) e Fukuyama (1996).

Bourdieu definisce il capitale sociale come *"the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possessions of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition - or in other words to membership of a group - which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a "credential" which entitles them to credit, in the various senses of the word."* (Bourdieu 1986: 248). Il suo approccio si concentra sul singolo individuo, il quale sviluppa una rete stabile di relazioni più o

meno istituzionalizzate al fine di perseguire i propri obiettivi e migliorare la propria posizione sociale.

Al contrario la visione di Coleman (1988; 1990) si concentra sui gruppi sociali, le organizzazioni e le società. In questo caso il capitale sociale non è considerato un'entità singola che risiede nell'individuo ma come un'entità collettiva che risiede nella struttura delle relazioni sociali (Coleman, 1990).

Putnam introduce il concetto di fiducia e partecipazione civica come elementi che possono migliorare l'efficienza della società, determinando la considerazione del concetto di capitale sociale nei temi politici e di sviluppo. L'autore definisce il capitale sociale come "*features of social organization, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions*" (Putnam 1993:167).

Fukuyama (1995:10) si concentra invece sui meccanismi di regolazione delle relazioni sociali e definisce il capitale sociale come "the existence of a certain set of informal values or norms shared among members of a group that permit cooperation among them".

In prevalenza dunque le definizioni analizzate considerano il capitale sociale una risorsa collettiva che dipende dalle relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione sociale e dalla loro stabilità nel tempo e dipendenza reciproca. Tali relazioni sociali innescano risorse cognitive o normative che generano reti formali e fiduciarie in grado di stimolare la cooperazione producendo valori simbolici (Mutti, 1998).

Esistono varie classificazioni sviluppate negli anni dai vari studiosi per identificare le dimensioni che compongono il concetto di capitale sociale. Nahapiet e Ghoshal (1998) identificano tre dimensioni: strutturale, relazionale e cognitiva. Krishna e Uphoff (1999) considerano le dimensioni strutturale e normativa mentre Chou (2003) e Modena (2009) parlano di aspetti strutturali e culturali (cognitivi).

È possibile dunque ricondurre i vari approcci presenti in letteratura a tre principali dimensioni del capitale sociale:

- strutturale, legata alle forme di organizzazione sociale che permettono la relazione fra gli attori di una comunità. Vengono definiti reti o network e permettono la eguale diffusione della conoscenza al proprio interno generando una risorsa del sistema;
- normativa, riguarda i meccanismi che regolano le relazioni fra gli individui ricollegabile a fattori quali la fiducia e la reciprocità che favoriscono la cooperazione all'interno del sistema;
- cognitiva, i valori e le credenze che caratterizzano la cultura locale. Putnam (1993) sviluppa il concetto di *civicness* inteso come lo sviluppo di valori etico-sociali condivisi conformando il proprio interesse a quello della società.

Gastaldi (2003) propone di estendere il concetto di capitale sociale legando fra loro caratteristiche sociali, economiche, e culturali di un luogo e le specificità territoriali in una logica dinamica. Sviluppa quindi il concetto di Capitale Sociale Territoriale (CST) inteso come "il luogo delle interrelazioni tra risorse territoriali e risorse socio-culturali, funzionale alla loro reciproca valorizzazione, alla crescita dell'identità e allo sviluppo locale".

La visione più statica legata alle componenti storiche e culturali del capitale sociale (Putnam, 1993; Fukuyama, 1996) è stata riconsiderata in maniera dinamica in grado di adattarsi secondo le risorse anche potenziali del territorio (Bagnasco, 2001).

Il CST è quindi una proprietà specifica di ogni territorio che può essere più o meno "attiva" o "attivata" in base al senso dell'imprenditorialità, alla capacità di sviluppare una visione creativa del futuro, alla capacità di anticipare e prevedere scenari, di programmare azioni, di tutelare risorse scarse, alla capacità di saper cogliere e reinterpretare segnali esterni ed innovazioni (Gastaldi e Milanesi 2003; Gastaldi, 2011).

L'applicazione del concetto di capitale sociale al turismo e al territorio è abbastanza recente e sono ancora limitati gli studi legati al ruolo giocato dal capitale sociale per lo sviluppo locale della destinazione (Jones, 2005; Karlsson, 2005; Mcbeth, Carson e Northcote, 2004; Zhao, Ritchie e Echtner, 2011). La visione che accomuna tali studi è la capacità del capitale sociale di influenzare la partecipazione della comunità nello sviluppo turistico dell'area.

### 3. Il concetto di Marketing Territoriale

L'aumento della competizione fra le destinazioni ha condotto allo sviluppo della metafora impresa/territorio secondo la quale i territori adottano strumenti manageriali e politiche gestionali derivanti dall'esperienza delle imprese al fine di raggiungere un vantaggio competitivo (Caroli, 1999, Valdani e Ancarani, 2000; Martini e Ejarque, 2008, Rullani, 2009). Secondo questo approccio è possibile applicare le politiche di marketing al territorio, considerandone le peculiarità e la complessità (Van den Berg e Van der Meer, 1994; Valdani e Ancarani, 2000; Cozzi, 2005).

Il marketing territoriale può essere definito come "l'analisi dei bisogni dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i "pubblici" esterni di riferimento (marketing territoriale esterno) con lo scopo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattiva degli stessi, attivando il circolo virtuoso soddisfazione-attrattiva-valore" (Valdani e Ancarani, 2000).

La capacità di un territorio di valorizzare le proprie risorse in un'ottica di sviluppo e di maggiore competitività dipende dunque dalla modalità secondo cui gli attori, le risorse e le attività interagiscono fra loro nel tempo verso l'interno e verso l'esterno del sistema. Questo avviene quando le risorse materiali presenti in origine sul territorio (caratteristiche morfologiche, infrastrutture, elementi storico-artistico-culturali, sistema di offerta degli operatori, ecc.) vengono percepite come opportunità di sviluppo da combinare con le risorse immateriali legate allo "spirito del luogo", ossia la cultura, la percezione di sicurezza, la qualità della vita e delle risorse umane, ecc. Il tutto in un'ottica comune e coerente per l'intero sistema, il cui successo è determinato dalle relazioni che verranno attivate fra i vari attori (Godfrey e Clark, 2002; Caroli, 2006; Franch, 2010).

La prospettiva di marketing territoriale prevede, da un lato l'accrescimento della soddisfazione dei clienti interni/*stakeholders* (residenti, lavoratori per le aziende che si trovano sul territorio) e, dall'altro lato, l'incremento dell'attrattiva di quelli esterni (non residenti, aziende che non hanno sede nell'area, turisti) (Valdani e Ancarani, 2001; Kotler et al., 2010).

### 4. La logica di Networking applicata al territorio

Le recenti evoluzioni del concetto di marketing affermano che l'impresa è inserita in un network di relazioni e interazioni che sono difficilmente controllabili dall'impresa (Gummesson, 2006). Il successo della relazione dipende dalla capacità dei partner di interagire, dialogare e comunicare fra loro attivando un continuo processo di condivisione e creazione di conoscenza e di valore (Grönroos, 2000).

Tale approccio risulta particolarmente valido per il settore turistico in cui gli imprenditori che si trovano in prossimità spaziale devono considerare non solo lo sviluppo e il marketing del loro personale prodotto turistico (prodotto turistico specifico), ma anche il prodotto agglomerato, la destinazione turistica (prodotto turistico globale) (Casarin, 2007). L'applicazione del concetto di network al turismo risulta difficoltosa rispetto ad altri settori proprio a causa della complessità e della varietà del prodotto offerto e al ruolo centrale del consumatore che tramite la propria presenza determina la possibilità di creare valore (von Friedrichs, 2003).

Differenti studi svolti nel business turistico hanno comunque riconosciuto l'importanza della collaborazione e networking nel contesto di sviluppo e marketing di una destinazione turistica (Fyall e Garrod, 2005; von Friedrichs Grangsjö, 2003; Buhalis & Cooper, 1998; Palmer, 1998; Jamal e Getz, 1995; Palmer & Bejou, 1995; Pilotti, 1997).

Combinando gli approcci precedentemente descritti si può affermare quindi che il networking su un determinato territorio è facilitato quando i competitori locali costruiscono un capitale sociale mediante l'adesione a comuni principi di base al fine di trovare un equilibrio tra strategie apparentemente contraddittorie e creare una relazione basata sulla fiducia reciproca. Lo sviluppo della destinazione dipende dunque dalla tendenza degli attori a cooperare oppure competere e dalle relazioni e interazioni che intercorrono fra le risorse del sistema.

## 5. Il turismo sul territorio di Lecco

La provincia di Lecco presenta oltre 340.000 abitanti e si colloca nella Regione Lombardia all'interno della regione storica insubre. Conosciuta per i Promessi Sposi romanzo ambientato dal Manzoni nei territori lecchesi, l'area presenta una viva tradizione legata alle imprese metalmeccaniche e tessili che ne hanno generato la ricchezza in passato. Si nota attualmente una crescita del settore industriale e del terziario anche se il turismo risulta ancora poco sviluppato anche a causa della carenza di strutture ricettive.

La Provincia di Lecco fa parte del Sistema Turistico Lago di Como (STLC) fondato nel 2003 e riconosciuto dalla Regione Lombardia nel 2005 in seguito all'emanazione della Legge Regionale n. 8/2004. L'organizzazione si pone l'obiettivo di coordinare le iniziative pubbliche in campo turistico del brand "Lago di Como" unendo le esigenze della Provincia di Como e della Provincia di Lecco.

### 5.1 La domanda turistica lecchese

Sulla base dei dati forniti dalla Provincia di Lecco relativi al movimento turistico, dal 2000 al 2011 è possibile studiare l'andamento dei flussi turistici e comprenderne le dinamiche di sviluppo.

Il STLC, sulla base della motivazione della domanda turistica che soggiorna nel territorio individua quattro aree di prodotto (STLC, 2012):

- Lago, meta di turismo *leisure* e relax di media durata;
- Montagna, meta di turismo sportivo e di villeggiatura;
- Brianza (Affari), meta di turismo business/congressuale;
- Capoluogo, inteso come città di Lecco che ospita un turismo misto *leisure* (cultura, arte, storia, ecc.) e business.

La stagione turistica 2011 registra un saldo positivo di arrivi e di presenze rispettivamente del 14,02% e del 10,88%. Il 2011 si è concluso con 191.891 arrivi e oltre 525 mila presenze nella Provincia con una permanenza media complessiva di 2,74 giornate, valore in diminuzione rispetto agli anni precedenti (nel 2000 la permanenza media era 3,34 giorni). La composizione della domanda è caratterizzata per il 48% da turisti stranieri e per il 52% da turisti italiani.

Se scomponiamo arrivi e presenze in base alle aree prodotto identificate dal STLC (tab. 1) possiamo notare una netta prevalenza dell'area Lago e Brianza rispetto a Montagna e Città di Lecco sia per quanto riguarda gli arrivi sia per le presenze, confermata anche dai tassi di crescita (2000-2011) che mostrano un rafforzamento di queste due aree prodotto. Particolarmente deboli dunque le aree Montagna e Capoluogo nonostante la ricchezza di patrimonio naturalistico e culturale della zona. Ne sono un esempio la Valsassina e Valle San Martino.

Tab. 1: Incidenza percentuale arrivi e presenze italiane e straniere nella Provincia di Lecco per aree di prodotto (anni 2000-2011)

Aree prodotto	2010						2011					
	Italiani		Stranieri		Totale		Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Lago	28,2%	36,3%	42,1%	47,5%	34,5%	41,4%	27,4%	38,1%	40,7%	47,7%	33,7%	42,7%
Brianza	38,4%	31,9%	32,3%	32,1%	35,6%	32,0%	44,6%	36,5%	34,4%	31,3%	39,9%	34,1%
Montagna	14,6%	18,6%	3,5%	3,0%	9,6%	11,6%	13,0%	15,0%	4,4%	3,4%	8,9%	9,5%
Capoluogo	18,8%	13,1%	22,2%	17,4%	20,3%	15,1%	15,1%	10,5%	20,5%	17,6%	17,5%	13,8%
Provincia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Se invece scomponiamo arrivi e presenze in base al comparto (alberghiero e extra-alberghiero) possiamo notare alcune dinamiche interessanti. La tabella 2 mostra una diminuzione delle presenze della clientela italiana sia nelle strutture alberghiere che extra-alberghiere rispetto al 2000 ma una

crescita costante dal 2008 al 2011. Inoltre si registra una crescita degli arrivi e delle presenze straniere in misura sempre maggiore rispetto a quelli della compagine italiana, soprattutto nel comparto extra-alberghiero. Per quanto riguarda il settore alberghiero sia i turisti provenienti dall'estero che i turisti nazionali hanno risentito della congiuntura economica sfavorevole degli anni 2003 e 2009 anche se l'impatto risulta più forte sulla clientela italiana che scende sotto i valori dell'anno 2000 preso come riferimento base (tab. 2).

Tab. 2: Evoluzione del movimento turistico italiano e straniero nelle strutture alberghiere e extra-alberghiere della Provincia di Lecco (anno base di riferimento 2000)

ANNO	ALBERGHIERO						EXTRA-ALBERGHIERO					
	Italiani		Stranieri		Totale		Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
2000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2001	103,07	104,32	111,91	120,38	107,06	110,79	89,27	95,10	107,10	111,70	93,07	97,91
2002	101,31	105,38	107,04	108,11	103,89	106,48	89,89	82,37	91,25	99,26	90,18	85,22
2003	96,15	96,26	104,49	102,30	99,91	98,69	96,35	98,60	110,90	107,18	99,45	100,05
2004	93,12	89,37	108,95	109,94	100,26	97,66	111,73	128,98	126,76	118,36	114,93	127,18
2005	98,21	92,50	117,27	117,17	106,81	102,44	100,70	100,36	107,66	94,99	102,19	99,45
2006	100,41	83,17	120,75	127,86	109,58	101,18	106,75	83,79	141,02	128,75	114,06	91,39
2007	113,09	90,55	130,80	132,19	121,08	107,33	109,53	107,98	152,83	133,95	118,76	112,37
2008	112,66	84,65	125,83	123,37	118,60	100,26	104,76	80,34	141,58	122,58	112,61	87,48
2009	107,01	79,90	118,06	121,44	111,99	96,64	116,76	79,93	176,04	156,65	129,40	92,91
2010	109,18	81,27	132,76	138,56	119,81	104,36	94,69	74,27	183,25	184,41	113,58	92,90
2011	116,89	84,59	157,84	166,54	135,36	117,62	109,68	80,15	215,93	201,07	132,34	100,61

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Per quanto riguarda il settore extra-alberghiero oltre al forte calo delle presenze italiane si nota che i flussi di arrivo dei turisti stranieri aumentano in maniera continua di anno in anno passando da 9.349 del 2000 a 20.187 del 2011, con un incremento percentuale del 115,93%. La crescita di arrivi e presenze è discontinua fino al 2008 e costante nei 3 anni successivi (+52,5% degli arrivi e +64% delle presenze). Nonostante gli elevati tassi di crescita dei turisti stranieri in entrambi i comparti si riscontra in generale una loro maggiore propensione a soggiornare nelle strutture alberghiere (52,6% arrivi, 57,1% presenze) e, al contrario, una maggiore propensione della clientela italiana a soggiornare nelle strutture extra-alberghiere (65,2% arrivi, 66,2% presenze).

Confrontando i valori totali dei due comparti si può comunque notare che dei 525.161 turisti che nel 2011 hanno soggiornato nella Provincia di Lecco la maggioranza, indipendentemente dalla nazionalità, si è rivolta a esercizi ricettivi alberghieri (60% delle presenze e il 69,8% degli arrivi) lasciando al settore extra-alberghiero un ruolo di complementarietà.

Una considerazione particolare merita il dato sulla permanenza media dei turisti della Provincia. Osservando i dati riferiti al complesso degli esercizi ricettivi nel 2011 la permanenza media è stata di 2,74 giorni. Se confrontiamo questo dato con quelli nazionali (3,8 giorni Italia) e regionali (2,5 giorni Lombardia) la Provincia di Lecco ricopre una posizione intermedia, inferiore alla media nazionale ma superiore a quella regionale (Istat, 2012). Valutando poi la permanenza media per tipologia ricettiva, si può osservare che nel 2011 la durata media del soggiorno nelle strutture alberghiere è stata di 2,34 giorni, più bassa rispetto al settore extralberghiero ove si assesta sui 3,66. Nonostante attualmente questo valore non presenti particolari differenze in base alla tipologia di domanda (turisti italiani vs turisti stranieri) si può sottolineare una particolare diminuzione delle giornate medie di presenza dei turisti italiani rispetto al passato (3,76 nel 2000). Questo aspetto si

collega ad un altro fenomeno di particolare rilevanza per l'area, costante ormai da tempo, ossia il turismo di prossimità dei turisti italiani. Se analizziamo infatti la regione di provenienza dei turisti domestici degli ultimi 7 anni (2005-2011) si può notare una forte e costante presenza di flussi intra-regionali (68,29% provengono dalla Regione Lombardia). Le altre regioni seguono a elevata distanza: Emilia Romagna (4,17%), Veneto (4,07%), Piemonte (3,75%), Lazio (3,18%) e i tassi di crescita degli ultimi anni non prospettano particolari novità.

Dei 250.344 stranieri che giungono in provincia di Lecco circa il 37,42 % è di provenienza europea. In particolare il mercato tedesco rappresenta l'11,39% delle presenze complessive, seguito nell'ordine dal mercato francese (4%), olandese (3,84), inglese (3,37%) e da svizzeri/Liechtenstein (3,36%). I turisti americani sono presenti sul territorio lecchese con una percentuale del 6,17%, seguiti da asiatici (1,17%), neozelandesi e australiani (1,08%), medio-orientali (0,91%) e africani (0,64%). Anche in questo caso notiamo una forte concentrazione in alcuni mercati di maggiore prossimità geografica.

Un ulteriore fenomeno da analizzare relativo alla domanda turistica prevalentemente italiana nella Provincia di Lecco è la presenza di un turismo abituale che si riferisce a flussi turistici in visita a parenti/amici (43,1%) oppure a proprietari di seconda casa (15,9%).

Infine, se analizziamo la distribuzione delle preferenze dei turisti in base alla fascia qualitativa delle strutture alberghiere (tab. 3) notiamo negli ultimi due anni uno spostamento delle preferenze della clientela italiana da strutture di elevata categoria (4-5 stelle) a strutture di fascia media (3 stelle). La clientela straniera presenta invece una situazione abbastanza stabile con una forte concentrazione nella fascia medio-alta (42,5%-4 stelle e 46,3%-3 stelle).

Esaminando invece le preferenze della clientela nel comparto extra-alberghiero si può affermare che la netta maggioranza soggiorna presso i campeggi (69,8%) con una prevalenza degli italiani rispetto agli stranieri (76,3% vs 56,9%). Nel corso degli ultimi due anni si assiste anche a una crescita della tipologia bed & breakfast (+6,51%) e una crescita di interesse della clientela straniera per gli alloggi in affitto (+9,62%).

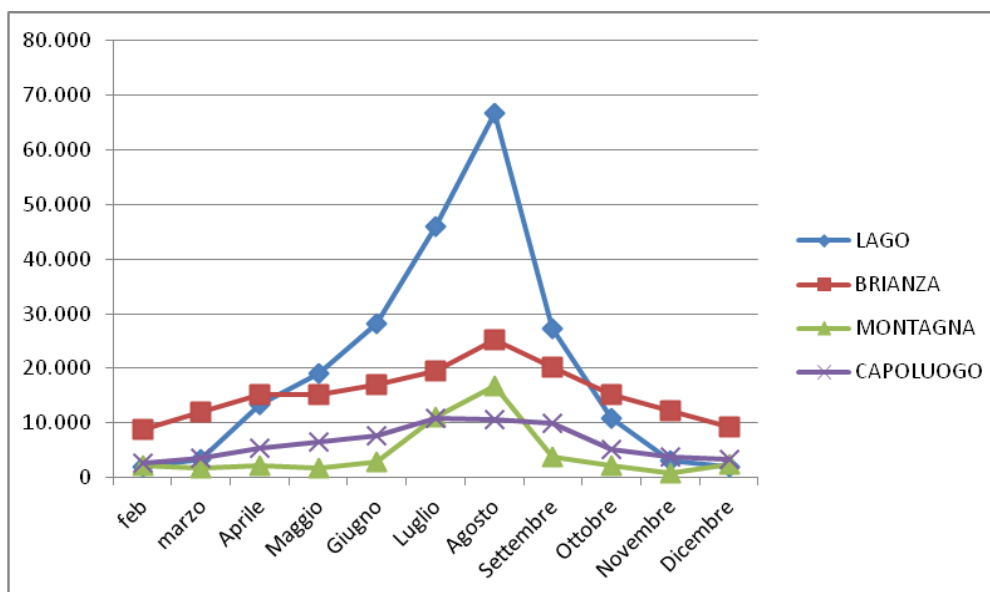
L'analisi dei flussi turistici per area di prodotto e per mese nell'anno 2011 mostra la forte stagionalità che caratterizza l'area. In particolare i prodotti Lago e Montagna presentano i picchi più alti nella stagione estiva mentre i prodotti Brianza/Affari e Capoluoghi presentano una distribuzione più omogenea nel corso dell'anno (fig. 1). Il raffronto con l'anno precedente non ha mostrato particolari diversità.

Tab. 3: Incidenza percentuale flussi turistici per tipologia di albergo in base al livello qualitativo (anni 2010-2011)

	5*/5* luxury	4 *	3 *	2 *	1 *	residenze turistiche alberghiere	TOTALE
<b>2011</b>							
<b>ITALIANI</b>	0	24,37	62,78	2,33	7,61	2,9	100
<b>STRANIERI</b>	0	42,49	46,34	0,5	2,58	8,08	100
<b>TOTALE</b>	0	34,71	53,4	1,29	4,74	5,86	100
<b>2010</b>							
<b>ITALIANI</b>	1,54	51,74	28,83	11,46	2,76	3,66	100
<b>STRANIERI</b>	7,3	40,43	39,3	5,82	0,74	6,41	100
<b>TOTALE</b>	5,7	43,57	36,39	7,38	1,3	5,65	100
<b>2011/2010</b>							
<b>ITALIANI</b>	- 1,54	- 27,37	33,95	- 9,13	4,85	- 0,76	-
<b>STRANIERI</b>	- 7,30	2,06	7,04	- 5,32	1,84	1,67	-
<b>TOTALE</b>	- 5,70	- 8,86	17,01	- 6,09	3,44	0,21	-

Fonte: n. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

Fig. 1: Stagionalità della domanda per aree di prodotto (2011)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012

### 5.2 L'offerta turistica lecchese

Negli ultimi 12 anni (2000-2011) l'offerta ricettiva della Provincia di Lecco si è profondamente modificata a causa del sorpasso del numero di strutture e di posti letto del comparto extra-alberghiero rispetto a quello alberghiero. La tabella 4 mostra un lieve aumento delle strutture alberghiere (in particolare 3 e 4 stelle) accompagnato da un aumento del numero medio di camere e di letti per esercizio. Se osserviamo invece i dati relativi al comparto extra-alberghiero si può notare una decisa crescita del numero di strutture accompagnata da una inferiore crescita del numero di letti. In pratica si sviluppano più strutture extra-alberghiere di inferiori dimensioni, a causa della crescita di tipologie di strutture quali i *bed & breakfast* che presentano una inferiore dimensione. Il settore complementare incide per il 67,58% e la maggiore dimensione media delle strutture è da ricollegare al prevalente ruolo ricoperto dai campeggi (79%).

All'interno della categoria alberghiera, il 45,63% è rappresentato da alberghi a 3 stelle, il 23,98% da alberghi a 4 stelle e la restante parte da alberghi di categorie inferiori.

Tab. 4: Consistenza strutture ricettive Provincia di Lecco per tipologia (anni 2000-2011)

ANNI	ALBERGHIERO					EXTRALBERGHIERO			COMPLESSIVO	
	esercizi	camere	letti	N. medio camere	N. medio letti	esercizi	letti	N. medio letti	esercizi	letti
2000	101	1.773	3.293	17,6	32,6	50	3.405	68,1	151	6.698
2001	101	1.787	3.314	17,7	32,8	52	3.406	65,5	153	6.720
2002	97	1.737	3.227	17,9	33,3	56	3.110	55,5	153	6.337
2003	97	1.734	3.221	17,9	33,2	74	3.592	48,5	171	6.813
2004	100	1.748	3.260	17,5	32,6	82	3.603	43,9	182	6.863
2005	93	1.686	3.113	18,1	33,5	101	3.892	38,5	194	7.005
2006	93	1.706	3.383	18,3	36,4	105	11.701 *	111,4	198	15.084
2007	97	1.782	3.536	18,4	36,5	125	11.333	90,7	222	14.869
2008	99	1.822	3.580	18,4	36,2	163	9.910	60,8	262	13.490
2009	105	1.882	3.754	17,9	35,8	185	10.227	55,3	290	13.981
2010	105	1.966	3.883	18,7	37	208	10.491	50,4	313	14.374
2011	106	2.012	3.936	19	37,1	221	10.520	47,6	327	14.456

\* crescita esponenziale dei posti letto nel passaggio dal 2005 al 2006 dovuto all'entrata in vigore del nuovo Regolamento Regionale n°2/2003 che, a partire dall'anno 2006, prevede il calcolo dei posti disponibili nelle strutture ricettive all'aria aperta non più in base al numero di piazzole disponibili ma in base alla capacità ricettiva massima che assegna ad ogni piazzola un minimo di 3 posti.

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco, 2012



### 5.3 Considerazioni di sintesi

L'analisi effettuata mostra in sintesi una crescita del turismo lecchese. Osservando le dinamiche della domanda e dell'offerta emergono peraltro alcuni elementi di criticità. In particolare, dal lato della domanda si riscontra una contenuta permanenza media nel territorio sia dei turisti italiani sia degli stranieri, con elevati tassi di diminuzione della durata media del soggiorno della clientela domestica. Questo dipende anche dalla presenza di una componente prevalente di turismo di prossimità intra-regionale e di un turismo abituale legato alla visita di parenti e amici e alla proprietà della seconda casa.

Le aree prodotte più forti sono Lago e Brianza mentre Montagna e Capoluoghi sono sicuramente le più deboli caratterizzate anche da un peggioramento negli ultimi anni nonostante le elevate potenzialità connesse alla ricchezza di patrimonio naturalistico, storico, artistico e culturale delle zone interessate. Si consideri anche che i prodotti Lago e Montagna sono decisamente quelli che risentono maggiormente dell'andamento stagionale.

In merito alle caratteristiche dell'offerta turistico-alberghiera lecchese occorre sottolineare la mancanza di strutture alberghiere della categoria 5 stelle e 5 stelle lusso. La composizione dell'offerta rispecchia adeguatamente la distribuzione delle preferenze della clientela concentrata nella fascia 3 stelle anche se, considerando le preferenze a seconda della nazionalità, viene penalizzato il segmento straniero che predilige le strutture 4 stelle. Inoltre la forte concentrazione dei flussi turistici nel comparto alberghiero rispetto a quello extra-alberghiero non è supportato da un adeguato tasso di crescita dal lato dell'offerta che, al contrario, caratterizza il settore complementare.

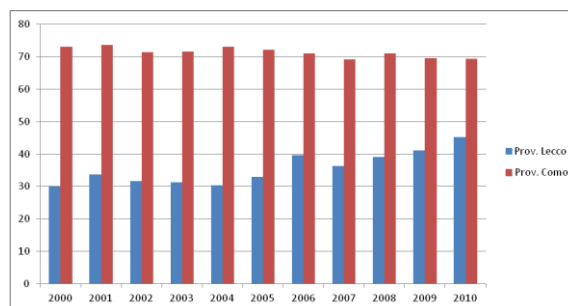
La Provincia di Lecco soffre inoltre delle stesse debolezze riscontrabili a livello regionale e nazionale: la piccola dimensione media delle imprese alberghiere dovuto prevalentemente alla presenza di strutture di fascia media che solitamente sono di piccole dimensioni.

### 5.4 Le province di Lecco e Como a confronto

Confrontando le due province del STLC (Como e Lecco), anche per comprenderne le sinergie, possiamo individuare alcuni elementi di somiglianza e altri di complementarietà<sup>1</sup>.

Considerando i flussi turistici, come prevedibile, la Provincia di Como assorbe più del 80% degli arrivi e il 77% delle presenze del Sistema. In questo caso il grado di internazionalizzazione dell'area è nettamente superiore a quella lecchese che però presenta un maggiore tasso di crescita dal 2007 (fig. 2). Infatti, la clientela comasca si compone prevalentemente di turisti stranieri (71%) che preferiscono le strutture alberghiere rispetto alle complementari e soprattutto quelle di fascia alta. Le nazionalità più rappresentative sono molto simili fra le due province. Il mercato leader è la Germania e la domanda è composta prevalentemente dal mercato europeo anche se nella Provincia di Como assumono maggior rilievo Regno Unito, Paesi Bassi e Svizzera rispetto a Stati Uniti e Francia.

Fig. 2: Grado di internazionalizzazione province Como e Lecco (anno 2010)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Lecco e Provincia di Como, 2011

<sup>1</sup> Il confronto è stato effettuato elaborando e confrontando i dati forniti dalle Province di Lecco e Como. Il confronto è stato effettuato in particolare sui dati 2010 perché pervenuti da entrambe le Province.

La clientela italiana, anche se inferiore in percentuale rispetto a quella della Provincia di Lecco (29% vs 52%), presenta peraltro una forte concentrazione intra-regionale (Lombardia) confermando una tendenza estesa quindi su tutto il territorio del STLC.

Questo influisce, seppur con minore incidenza rispetto all'area lecchese, sulla permanenza media che risulta molto simile per le due province (con riferimento all'anno 2010: 2,67 Como e 2,81 Lecco). Risulta confermato dunque per entrambe le aree territoriali una comune criticità da gestire per il futuro.

Dal punto di vista della stagionalità si conferma mediamente la stessa tendenza che riguarda un po' tutto il STLC, ossia l'elevata concentrazione dei flussi nel periodo estivo vista la maggiore incidenza dell'area Lago. Fra le altre aree prodotte la Montagna e i Capoluoghi risultano sicuramente i più deboli per tutto il STLC.

Sul fronte dell'offerta alberghiera la Provincia di Como è molto più sviluppata e rappresenta il 71% degli esercizi e circa il 78% delle camere dell'intero STLC con una maggiore concentrazione nella fascia qualitativa alta (4 e 5 stelle) in coerenza con le preferenze della clientela. Esiste invece un maggior bilanciamento nel caso delle strutture complementari dove i valori scendono al 58% per gli esercizi e al 65% per le camere. La dimensione media delle strutture alberghiere è in aumento per entrambe le province ma sono le strutture comasche a presentare un maggior numero medio di camere e di letti per esercizio (rispettivamente 27,2 e 56,6) vista la maggior presenza di alberghi di fascia alta che solitamente sono di maggiori dimensioni. Confermata anche la prevalenza dei campeggi nel comparto complementare che presenta invece una diminuzione della dimensione media di letti per esercizio, dovuta anche, come accennato precedentemente, allo sviluppo di formule di offerta *bed & breakfast*, solitamente di piccola dimensione.

## 6. La valorizzazione del CST per lo sviluppo del territorio

Le considerazioni emerse nei paragrafi precedenti permettono di tracciare alcune riflessioni conclusive sia, a livello più generale, relative all'importanza dell'ambiente sociale nel territorio sia a livello più specifico, riferite alle strategie di sviluppo turistico da implementare nel territorio di Lecco.

L'analisi dei dati relativi alla Provincia di Lecco ha rilevato una forte componente intra-regionale legata anche ad un turismo abituale che influisce negativamente sulla permanenza media dei turisti domestici in forte calo negli ultimi 12 anni. Come attrarre dunque un maggior numero di turisti italiani e stranieri provenienti da altre aree geografiche più o meno vicine? E soprattutto come è possibile trattenerli sul territorio? Come adeguare l'offerta al fine di consolidare ed espandere le aree più deboli del territorio?

Un primo aspetto da considerare riguarda la presenza e la qualità delle risorse materiali e immateriali del territorio. Nel caso specifico del territorio oggetto di studio l'indagine svolta ha permesso di identificare una serie di risorse locali (naturali, storiche, ambientali, enogastronomiche) particolarmente adatte a un proficuo sviluppo turistico, alle quali si contrappone però un ambiente sociale poco propenso ad agire secondo logiche di network. Diventa dunque fondamentale la capacità degli attori pubblici e privati coinvolti nell'offerta del prodotto territorio, di cooperare per il rilancio dell'area in tutte le sue componenti mantenendo però una propria identità di fronte al flusso dei visitatori. A fronte di attori che operano con differenti obiettivi e motivazioni, il coordinamento tra le parti diviene elemento indispensabile per riuscire a cogliere, come comunità piuttosto che come singoli individui/operatori, le opportunità che lo sviluppo del turismo offre, specie con riferimento alle nuove forme "di nicchia" attente alle identità e alle tradizioni locali (si pensi ad esempio allo sviluppo del turismo *Slow*).

Lo sviluppo di una logica di network per la valorizzazione territoriale presuppone alcuni elementi fondamentali:

- (a) la messa in rete di tutti gli attrattori e i servizi turistici, creando sinergie vantaggiose sia per il turista sia per i singoli operatori del sistema, incentivando le relazioni fra gli attori;

- (b) lo sviluppo di un'offerta turistica integrata, secondo un approccio di prodotto turistico globale che coinvolga i vari servizi offerti dagli operatori del territorio (es. strutture ricettive, mezzi di trasporto, servizi correlati in loco, ecc.) e combini gli elementi di attrazione della destinazione (cultura, natura, enogastronomia, ecc.);
- (c) il coinvolgimento della popolazione locale come elemento portante, che unisce la tradizione del passato e le logiche di trasformazione per il futuro;
- (d) lo sviluppo di un approccio orientato al consumatore da parte del territorio nel tentativo di comprendere le esigenze della clientela attuale e potenziale, andando oltre alla mera valutazione delle singole risorse territoriali locali in un'ottica di breve periodo, considerando invece la componente creativa e innovativa che può scaturire da un approccio sinergico.

Questi quattro punti sintetizzano le logiche che a nostro parere dovrebbero guidare i diversi attori territoriali, istituzioni, operatori economici e sociali, popolazione e turisti-visitatori, per lo sviluppo di una rete territoriale volta alla creazione di CST. In particolare tale logica applicata al territorio oggetto di studio condurrebbe a benefici di vario tipo. In primo luogo, la creazione di network composti dagli attori del territorio che sviluppano un'offerta turistica integrata in una logica multi-prodotto combinando le varie componenti della motivazione del turista, permette di estendere la permanenza media del visitatore. La combinazione per esempio dei servizi business alle attività *leisure* (natura, cultura, enogastronomia) complementari all'attività principale del viaggio. Oppure la combinazione fra loro delle risorse legate alla motivazione *leisure* sfruttando anche nuove nicchie di mercato (*slow tourism*). Questo avrebbe un ulteriore effetto positivo sul territorio legato alla valorizzazione di risorse territoriali più deboli come l'area montana con conseguente destagionalizzazione della domanda (allungamento della stagionalità verso la primavera e l'autunno). Più specificatamente, l'attrazione di turisti *slow* potrebbe rappresentare un punto di forza per questo territorio, che può essere denominato "lento", non nel senso di arretratezza, bensì considerando "lentezza" come fattore distintivo di sviluppo, non centrato sulla crescita e dove il paesaggio diventa un bene comune della comunità (Lancerini, 2005). Occorre sottolineare come al centro delle politiche di sviluppo di territori con queste caratteristiche non ci sia più solo la competitività, ma l'abitabilità. In questo senso il territorio va promosso nella sua totalità: paesaggi di qualità, agricoltura di nicchia, arte e produzioni di eccellenza, qualità della vita e dell'ambiente così da proporre un territorio come luogo del saper vivere e del saper fare.

In tale logica la comunità locale deve proporsi non solo per la salvaguardia paesistico-ambientale, ma soprattutto nella valorizzazione della cultura e dell'identità del luogo (Buratti e Ferrari, 2011). La partecipazione della comunità locale costituisce dunque una possibilità di riscatto per chi abita una parte di territorio marginale e può generare un maggior livello di soddisfazione nell'area che, a sua volta, può influire sulla qualità offerta al turista (migliore accoglienza) e quindi sull'attrattività della destinazione.

A tal fine è necessario tenere presente che strutturare l'offerta per lo *slow tourism* passa, quindi, inevitabilmente, per una crescita delle competenze imprenditoriali e delle conoscenze profonde sugli elementi della cultura locale, in senso lato.

Da un punto di vista strettamente economico poiché il territorio di azione è rappresentato da tutta l'area, il reddito generato è partecipato da un maggior numero di soggetti, come ad esempio le imprese di servizio e i soggetti non direttamente coinvolti nel settore turistico.

## 7. Possibili direttrici di sviluppo del territorio di Lecco

Il precedente paragrafo individua i prerequisiti fondamentali per lo sviluppo di una relazione positiva tra CST, *networking* e sviluppo turistico in chiave *slow*, individuando i benefici per il territorio e per gli attori che ne fanno parte. In particolare, questi consentirebbero al territorio lecchese di incrementare la permanenza media dei turisti e di destagionalizzare la domanda di alcune aree prodotto particolarmente deboli, come, ad esempio, la montagna.

Negli ultimi anni la Provincia di Lecco ha intuito le potenzialità che la nicchia di mercato legata al turismo “lento” può offrire all’area. Questa si è concretizzata in progetti volti alla riqualificazione di alcune risorse presenti sul territorio. Si pensi all’incentivazione della mobilità dolce, attraverso lo sviluppo di piste ciclopedonali e la riqualificazione di itinerari pedonali esistenti. Alcuni esempi sono il Progetto Interreg “Le antiche vie di comunicazione tra Italia e Svizzera”, che si pone l’obiettivo di valorizzare i percorsi pedonali storicamente utilizzate per gli scambi commerciali tra Italia e Svizzera; il progetto Interreg “Sport e relax in bici” che vuole valorizzare gli itinerari cicloturistici; il “Programma di sviluppo della competitività” che prevede l’ammodernamento delle strutture ricettive in un’ottica di “sostenibile”.

Nonostante siano stati rilevati differenti progetti in corso, ciò che emerge è la mancanza di un vero e proprio coordinamento. Si tratta infatti per la maggior parte di iniziative autonome, lasciate alla buona volontà dei singoli, che non rientrano in una logica di sviluppo territoriale integrata.

Come è possibile dunque attivare il proprio capitale sociale territoriale, e creare una rete in cui tutti gli attori del sistema, siano essi pubblici che privati, si preoccupino della riqualificazione dell’area in chiave sostenibile?

Un possibile punto di partenza, considerati i vincoli derivanti dalla conformazione geografica del territorio, che non potrebbe sopportare un eccessivo sviluppo dimensionale delle strutture esistenti (inteso sia come aumento del numero di alberghi sia come crescita della dimensione media), potrebbe derivare dalla realizzazione dell’albergo diffuso, rispettando dunque i criteri di qualità ambientale. Questo consente di recuperare i borghi storici ormai poco popolati permettendo alla popolazione di rimanere o ritornare nelle aree di origine, valorizzando tradizioni e strumenti e offrendo prodotti della tradizione locale (Confalonieri, 2011; Dall’Ara, 2009). Il coinvolgimento della popolazione locale può passare anche dalla creazione di eventi di intrattenimento che oltre al turista si rivolgono ai residenti. Si pensi ad esempio all’evento “Mete e Sapori del Lago di Como” che coniuga turismo ed enogastronomia. Tutto ciò deve essere integrato dall’offerta di itinerari che includano l’utilizzo dei mezzi pubblici e/o a basso impatto ambientale che permettono al viaggiatore di entrare maggiormente in contatto con il territorio visitato, anche riscoprendo e valorizzando le vie tradizionali.

Infine, dal punto di vista del marketing territoriale, è necessario riuscire a comunicare ciò che la destinazione veramente può offrire utilizzando un approccio polisensoriale. Attualmente le tecniche di comunicazione del territorio risultano peraltro ancora fortemente ancorate a strumenti di tipo tradizionale che talvolta risultano inefficaci anche a livello locale (territori limitrofi). Sarebbe auspicabile lo sviluppo di una politica integrata di comunicazione del territorio condivisa dai vari operatori che sfrutti maggiormente l’apporto delle nuove tecnologie, visto il ruolo determinante ricoperto nell’ambito delle scelte del turista.

## 8. Conclusioni

Le riflessioni condotte nel presente lavoro suggeriscono uno sviluppo del turismo in Provincia di Lecco fortemente basato sulla collaborazione e cooperazione tra gli attori locali attraverso la creazione di network che raggruppino gli attrattori e i servizi turistici del territorio, al fine di generare benessere per il visitatore e per la comunità nel suo complesso. Alla base della collaborazione è necessario lo sviluppo di un’idea strategica condivisa che permetta di integrare il tradizionale individualismo e localismo lecchese con azioni di rete. Questo richiede un equilibrio tra cooperazione e competizione che superi le logiche del singolo operatore per considerare quelle della collettività.

## Bibliografia

BAGNASCO A. (2001) “Teoria del capitale sociale e «political economy» comparata”, in Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Capitale sociale. Istruzioni per l’uso*, Il Mulino, Bologna.

- BOURDIEU P. (1986), "The forms of capital", in Richardson J.G., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York.
- BUHALIS D., COOPER C. (1998), "Competition or Co-operation?", in Laws E., Faulkner B., Moscardo G. (a cura di), *Embracing and Managing Change in Tourism*, Routledge, London.
- BURATTI N., FERRARI C. (2011), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità. Tra fragilità e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CASARIN F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, vol. 1, Giappichelli, Torino.
- CHOU Y.K. (2003), "Modelling the impact of network social capital on business and technological innovations", University of Melbourne – Department of Economics, *Research Paper*, n. 890.
- COLEMAN J.S., (1988), "Social capital in the creation of human-capital", *American Journal of Sociology*, n. 94.
- COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge.
- CONFALONIERI M. (2011), "L'albergo diffuso: una "formula" tutta italiana", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- COZZI G. (2005), "Marketing territoriale o marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese", *Impresa Progetto*, n. 2.
- DALL'ARA G. (2009), *Programmare lo sviluppo turistico dei territori*, Halley Editore, Matelica.
- FRANCH M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche-Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- FUKUYAMA F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.
- FYALL A., GARROD B. (2005), *Tourism marketing - A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon, UK.
- GASTALDI F. (2003), "Capitale sociale territoriale e promozione dello sviluppo locale", in Gastaldi F., Milanese E. (a cura di), *Capitale sociale e territorio. Risorse per l'azione locale*, Franco Angeli, Milano.
- GASTALDI F. (2011), "Ruolo del capitale sociale territoriale nella promozione dello sviluppo locale", in Buratti N., Ferrari C. (a cura di), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale. Un approccio multidisciplinare*, Franco Angeli, Milano.
- GODFREY K., CLARKE J. (2002), *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Felice Le Monnier, Firenze.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GRÖNROOS C. (2000), Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, *The Marketing Review*, vol. 1.
- GUMMESSON E. (2006), *Total Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Londra.
- JAMAL T., GETZ, D. (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 1.
- JONES S. (2005), "Community-based ecotourism. The significance of social capital", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 2.
- KARLSSON S.E. (2005), "The Social and the Cultural Capital of a Place and their Influence on the Production of Tourism - A Theoretical Reflection based on an Illustrative Case Study", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 5.
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (2010), *Marketing del turismo*, Pearson, Milano.
- KRISHNA A., UPHOFF N. (1999), "Mapping and Measuring Social Capital: A Conceptual and Empirical Study of Collective Action for Conserving and Developing Watersheds in Rajasthan, India", Social Capital Initiative Working Paper n. 13. The World Bank, Washington, D.C.
- LANCERINI E. (2005), "Territori lenti: contributi per una nuova geografia dei paesaggi abitati italiani", *Territorio*, vol. 34.
- MACBETH G., CARSON D., NORTHCOTE J. (2004), "Social capital, tourism and regional development: SPCC as a basis for innovation and sustainability", *Current Issues in Tourism*, vol. 7, n. 6.
- MARTINI U., EJARQUE J. (a cura di) (2008), *Le nuove strategie di destination marketing*, Franco Angeli, Milano.
- MODENA F. (2009), "Under the social capital umbrella: definition and measurement", Openloc Working Paper Series, 11.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2.
- PALMER A. (1998), "Evaluating the governance style of marketing groups", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n. 1.
- PALMER A., BEJOU D. (1995), "Tourism destination marketing alliances", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 3.
- PILOTTI L. (1997), "La reingegnerizzazione dei sistemi locali territoriali di servizio: il caso dell'area turistica e commerciale gardesana", *Commercio*, n. 60.
- PUTNAM R. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
- RULLANI E. (2009), "Lo sviluppo del territorio: l'evoluzione dei distretti industriali e il nuovo ruolo delle città", *Economia Italiana*, n. 2.
- TRIGILIA C. (1991), "Capitale sociale e sviluppo locale", *Stato e Mercato*, n. 57.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.

- VALDANI E., ANCARANI F. (2001), “*Marketing Places. A Resource-Based Approach and Empirical Evidence from the European Experience*”, Research Division Working Paper SDA Bocconi, n. 01/55.
- VAN DEN BERG, L., VAN DER MEER, J. (1994), “Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results”, in Ave G., Corsico F. (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino.
- VON FRIEDRICHS GRÄNGSJÖ Y. (2003), “Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n. 5.
- ZHAO W., RITCHIE J.R.B, ECHTNER C.M. (2011), “Social capital and tourism entrepreneurship”, *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4.