

# L'organizzazione dell'impresa turistica

Il processo di superamento del modello spontaneo alla luce  
delle sfide del nuovo millennio.



Progetto di ricerca  
**Gruppo Esopo**

Università degli studi di Roma "La Sapienza"  
Facoltà di Sociologia  
Cattedra di Sociologia del turismo

Maggio 2001

## Indice

<b>Indice</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Oggetto di ricerca</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Campo d'indagine</b> .....	<b>5</b>
3.1 Premessa .....	5
3.2 Descrizione storico-geografica .....	5
3.3 Struttura demografica .....	6
3.4 Struttura socio-economica.....	8
3.5 Struttura urbano-residenziale .....	11
<b>4. Modelli interpretativi</b> .....	<b>12</b>
4.1 Ciclo di vita della località turistica .....	12
4.2 Processo di professionalizzazione dell'impresa .....	15
<b>5. Ipotesi</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Metodologia</b> .....	<b>17</b>
6.1 Scouting.....	17
6.2 La ricerca sul campo.....	17
<b>7. Appendici</b> .....	<b>18</b>
7.1 Strumenti di rilevazione .....	18
Allegato n° 1 .....	18
Allegato n° 2 .....	18
Allegato n° 3 .....	19
7.2 Analisi dei flussi turistici e della struttura ricettiva.....	21

## 1. Premessa

*Sognatore è chi trova la sua via alla luce della luna...  
punito perché vede l'alba prima degli altri.*

Venti anni fa furono 287 milioni le persone che si recarono all'estero per una vacanza; nel 1986 sono state più di 595 milioni. Il World Tourism Organization prevede che nel 2020 le persone che si regaleranno una vacanza di piacere saranno più di 1,6 miliardi.

Il termine *turista* sembra risalire al diciannovesimo secolo, pensando ai giovani aristocratici britannici che, alla conclusione degli studi, prima di lanciarsi nell'esercizio della professione, affrontavano un lungo viaggio in Europa, il *Grand Tour*, per affinare la propria cultura attraverso la conoscenza di paesi lontani e ricchi di suggestioni culturali.

Il viaggio del *Grand Tour* vede l'Italia tra le mete più ambite: un viaggio alla ricerca di antiche vestigia, di testimonianze giunte da un nobile e fiorentino passato, *profumato di sapori mediterranei*.

Il salto dalla letteratura sul *Grand Tour* al turismo di massa vede come precursore Thomas Cook, considerato il vero creatore dei moderni concetti di viaggio e turismo. Cook fu infatti il primo a offrire viaggi a pacchetto e a trasformare il turismo in un'esperienza a pagamento, linfa oggi della New Economy.

E' qui che inizia il *viaggio* del nostro Gruppo di Ricerca...

L'organizzazione dell'impresa turistica.

Il processo di superamento del modello spontaneo alla luce delle  
sfide del nuovo millennio.

Come teatro della nostra fantasia, delle nostre domande, delle risposte e del nostro entusiasmo indichiamo Montepulciano...

## 2. Oggetto di ricerca

Nella messa a punto di questo progetto le perplessità teoriche hanno svolto un ruolo fondamentale nel condurci a problematizzare la relazione tra due possibili oggetti di ricerca, distinti e separabili ma allo stesso tempo legati e contigui:

- La località turistica, intesa come pluralità di attori-soggetti, si trasforma e si concretizza in un unitario soggetto comunicante il quale, oltre che essere plasmato dalla sua personale storia e dal rapporto con il territorio, mostra tutta la complessità di un'unità d'analisi non interpretabile se non alla luce dei suoi plurimi significanti.

- Le imprese turistiche, a loro volta, intese come soggetti socio-economici agenti all'interno della località, rappresentano una categoria di attori importanti sia per la costruzione della rete infrastrutturale sia perché hanno la possibilità di diventare nodi di reti comunicativo/collaborative interne alla località e aperte all'esterno della stessa.

Non esiste località turistica senza una serie di soggetti economici che contribuiscano alla sua creazione, ne tanto meno è concepibile alcuna forma di imprenditoria turistica che si allontani dall'immagine di una località territorialmente e culturalmente significativa.

È questo genere di ragionamenti che ci spinge a posare lo sguardo sulle imprese turistiche in maniera pluri-prospettica. Proporremo un'analisi che tenga sempre e costantemente presente l'interrelazione esistente tra la struttura aziendale e le specifiche caratteristiche della località.

Ciò che ci proponiamo di studiare è la relazione esistente tra tipi di imprese turistiche, presenti sul territorio definente la località, e lo stadio di sviluppo della località stessa.

Parliamo di "tipi di imprese" perché riteniamo che all'interno della località prescelta coesistano soggetti imprenditoriali differenti. Queste diversità verranno analizzate facendo riferimento a tre specifiche aree d'interesse a parer nostro fondamentali per comprendere l'eterogeneità e le specifiche caratteristiche di ogni singola impresa. Per la precisione analizzeremo:

- la struttura organizzativa,
- l'eventuale evoluzione storica dell'impresa,
- le relazioni con l'esterno in generale e con le altre imprese in particolare,

Tutto ciò verrà colto utilizzando modelli teorici propri dell'analisi organizzativa e di quelli, più specifici, che analizzano il processo di professionalizzazione delle imprese del settore turistico (vedi parte specifica sui modelli d'analisi).

La nostra attenzione si rivolgerà verso le piccole e medie imprese presenti sul territorio del comune prescelto per la ricerca, esse dovranno caratterizzarsi come attività aventi strutture ricettive con eventuali attività complementari di ristorazione. Nell'analisi di queste ci avvarremo delle testimonianze di figure chiave individuate tra i gestori e/o fondatori delle imprese stesse. Si tratterà di un'analisi di tipo monografico la quale ci consentirà un "*allargamento estensivo del metodo comparativo*" favorendo l'interdisciplinarietà dell'approccio (vedi parte metodologica).

La località turistica, definita sulla base del territorio municipale, ci consente di delimitare in maniera netta l'area su cui raccogliere informazioni: ci avvarremo di dati secondari raccolti prima della fase di ricerca sul campo (vedi campo d'indagine e scouting) e ad essi affiancheremo in seguito informazioni e spunti raccolti tramite interviste sottoposte a testimoni privilegiati, scelti tra i soggetti attivi nella costruzione dell'immagine turistica della località.

Il rapporto dialettico che si instaura tra la località turistica e le attività ricettive-alberghiere rimarrà sullo sfondo di ogni nostra considerazione. Essendo consapevoli del fatto che entrambe si caratterizzano per essere soggetti produttori di flussi significativi di comunicazione, riteniamo di fondamentale importanza non sacrificare la complessità delle relazioni di rete rispetto ad un'ottica deterministico-causale che cerchi di spiegare in maniera semplicistica la relazione tra i due soggetti in questione.

## 3. Campo d'indagine

### 3.1 Premessa

Vista la problematicità a cui conduce lo studio di una località intesa nel suo complesso, abbiamo ritenuto utile strutturare in più sezioni l'analisi del campo d'indagine. I dati analizzati, che qui presentiamo, ci danno uno spaccato della località, prescelta per la ricerca, per tutte le dimensioni che afferiscono al problema scientifico che ci siamo posti. In questo modo intendiamo "localizzare l'oggetto d'indagine", ossia chiarire quale sia il contesto nel quale si vuole studiare l'oggetto. Accanto ai cenni storici geografici proporrò un'analisi della struttura demografica, di quella economica e infine della struttura urbana.

### 3.2 Descrizione storico-geografica

Un antico borgo tra due valli: Montepulciano. Arroccato sulla cresta di un'altura, a 605 mt. di altezza, tra le valli della Chiana e dell'Orcia si trova Montepulciano, considerato uno dei paesi Rinascimentali più caratteristici e meglio conservati di questa zona.

La Valdichiana è una zona ben coltivata circondata da colli e monti, adornata da uliveti che si estende da Arezzo fino a Chiusi. Dai pendii si affacciano città d'arte e storia rimaste intatte: Chianciano Terme, Chiusi, Cortona, Montepulciano, Monte San Savino, Sinalunga. Provenendo da Siena verso Montepulciano attraversando le dolci ondulazioni cretose della zona delle "Crete Senesi", si incontra la Val d'Orcia e scendendo tra oliveti e vigneti troviamo i paesi che si affacciano sulla vallata: Buonconvento, Montalcino, S. Quirico d'Orcia, Pienza, incrociando poi Montepulciano, Chianciano terme e Chiusi.

Il comune di Montepulciano ha una superficie di 165 kmq, si articola in sei frazioni: Abbazia di Montepulciano, Acquaviva, Gracciano, Montepulciano Stazione, Sant'Albino e Valiano.

Il territorio comunale si estende nella parte sud-orientale della Toscana e confina a nord con Arezzo (AR), ad est con Castiglione del Lago (PG), a sud con Chiusi e Chianciano Terme(SI), a ovest con Torrita di Siena.

La città è costruita lungo una linea di crinale a partire dall'alto verso il basso, con in lungo corso centrale di circa 1,5 km, che parte da Porta al Prato fino a Piazza Grande.

Le case si organizzano attorno al corso e ad una serie di vie brevi e strette ad esso perpendicolari.

La tradizione vuole la città di Montepulciano fondata dal mitico Re degli Etruschi Porsenna, ma più probabile è la sua origine nel 770 d.c., come risulta da una pergamena in cui si parla del "Castrum Politianum", da cui deriva il nome dei cittadini detti "Poliziani". Per la sua posizione strategica nel XIII secolo fu oggetto di contese tra i comuni di Siena e Firenze, fino all'alleanza con quest'ultima.

Il suo massimo splendore inizia alla fine del 1500, diventando sede vescovile ed entrando a far parte della Signoria dei Medici come centro privilegiato del Granducato di Toscana.

Tra il XIV e il XV secolo, valenti architetti arricchirono la città con sontuose residenze signorili ed opere religiose: San Biagio, Palazzo Cantucci, Palazzo Tarugi del Sangallo il Vecchio; Palazzo Avignonesi e la Loggia del Grano del Vignola; il Palazzo comunale e la facciata della Chiesa di Sant'Agostino del Michelozzo.

Inoltre, Montepulciano, diede i natali al poeta e filosofo Agnolo Ambrogini, detto il "Poliziano".

Tra le opere architettoniche più caratteristiche ci sono le antiche cantine per l'invecchiamento del rinomato vino Nobile di Montepulciano, famoso fin dal 790 d.c.

Il poeta Francesco Redi rese celebre questo vino nel suo famoso Ditirambo "Bacco in Toscana", forgiando il motto "Montepulciano di ogni vino è Re".

La campagna è ancora oggi un elemento fondamentale per la vita e l'economia del paese, con i suoi vigneti, oliveti (da cui si estrae un pregiato olio di oliva), e colture tradizionali quale la susina detta "Coscia di monaca".

Grazie allo sviluppo del turismo negli ultimi anni si è riscoperto l'artigianato del ferro, del legno, e in particolar modo ricordiamo i laboratori di mosaico che fanno del paese uno dei maggiori centri di quest'arte in Italia.

### 3.3 Struttura demografica

Montepulciano nel 1998 contava 13.950 abitanti. Dai dati demografici raccolti consultando gli annuari ISTAT risulta evidente una diminuzione del numero della popolazione dal 1959 al 1998 di quasi 3000 unità. Il calo, più evidente negli anni sessanta, tende a farsi meno imponente nei decenni successivi (fig.1).

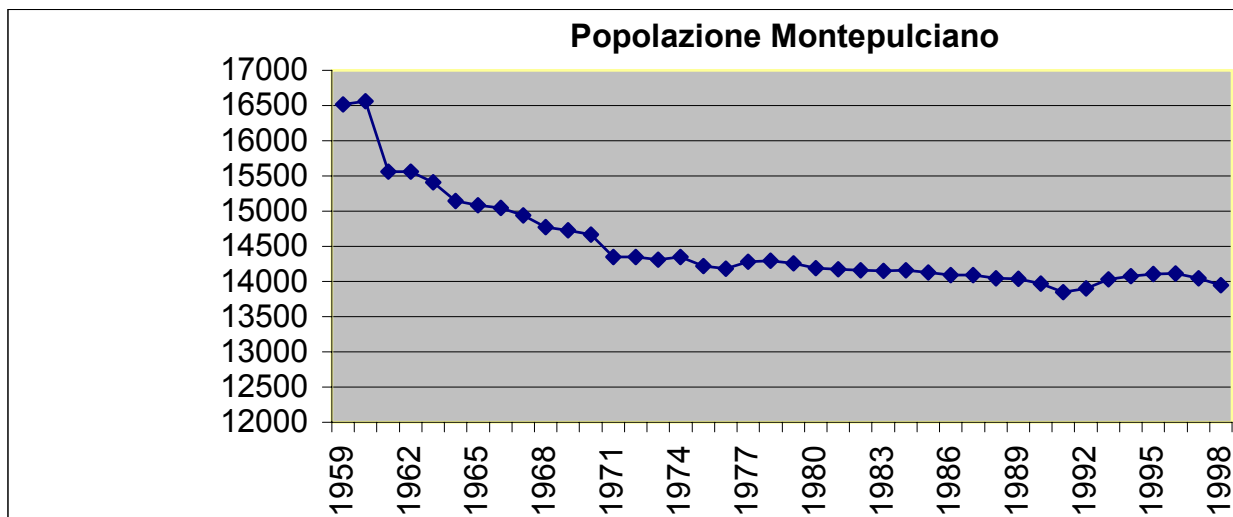


Figura 1 *Popolazione Montepulciano*

Dai dati ricavati dai censimenti relativi agli anni compresi tra il 1951 ed il 1991 si evidenzia un brusco calo nella popolazione tra il 1951 ed il 1961 dove si passa da 17.365 persone a 8.036 ed un conseguente aumento di quasi seimila unità nel decennio successivo.(fig. 2)

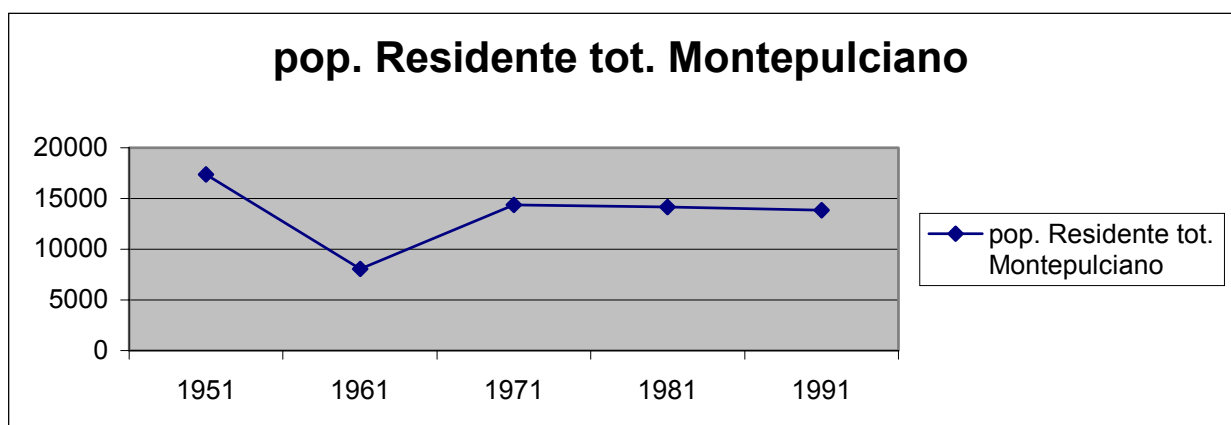


Figura 2 Popolazione residente a Montepulciano risultante dai censimenti.

Analizzando poi i dati relativi al peso del saldo migratorio ed del saldo naturale<sup>1</sup> sul totale della popolazione, emerge che inizialmente il primo incideva in modo positivo mentre il secondo in modo negativo mentre dopo gli anni settanta la situazione si capovolge ed il saldo migratorio acquista sempre più importanza rispetto al saldo naturale (fig.3) .

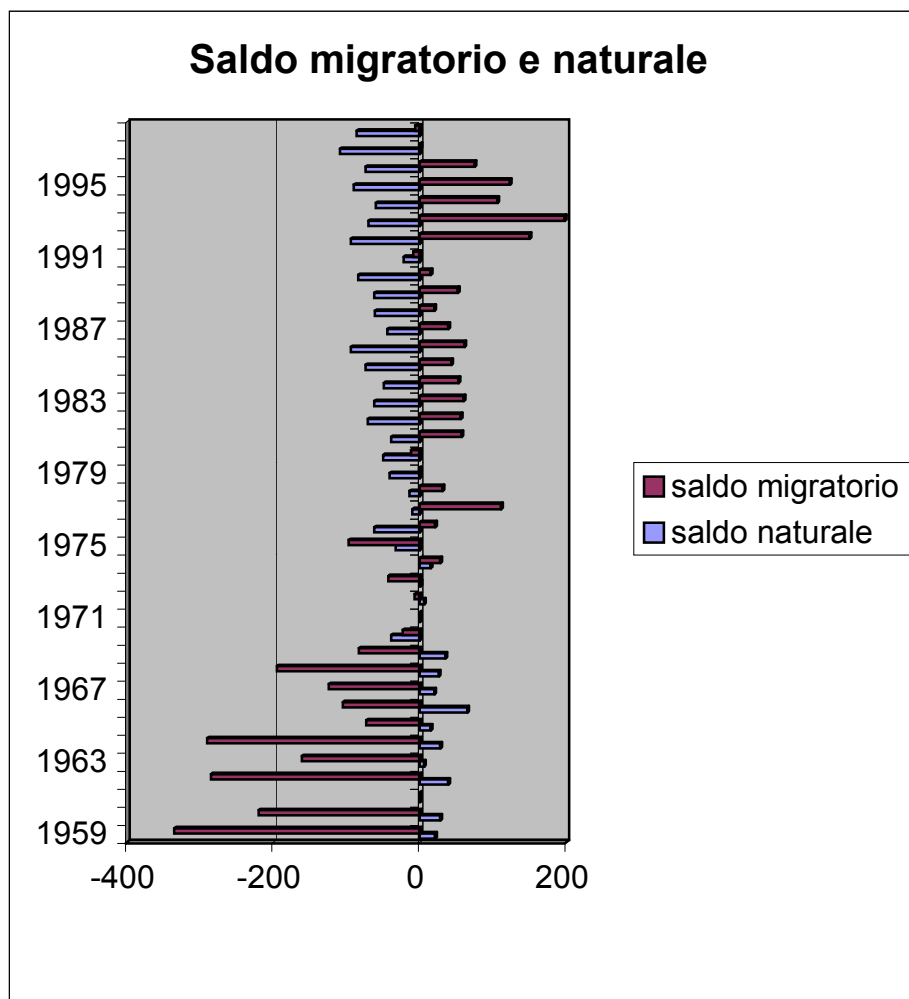


Figura 3 Saldo migratorio e saldo naturale

Dallo studio delle piramidi dell'età relative agli anni dei censimenti dal 1961 al 1991 risulta un graduale invecchiamento della popolazione causato da una parte dalla diminuzione delle nascite e dall'altra dall'aumento della popolazione anziana. ( fig. 4 e 5)

<sup>1</sup> Dati ricavati dagli annuari ISTA T dal 1959 al 1998.

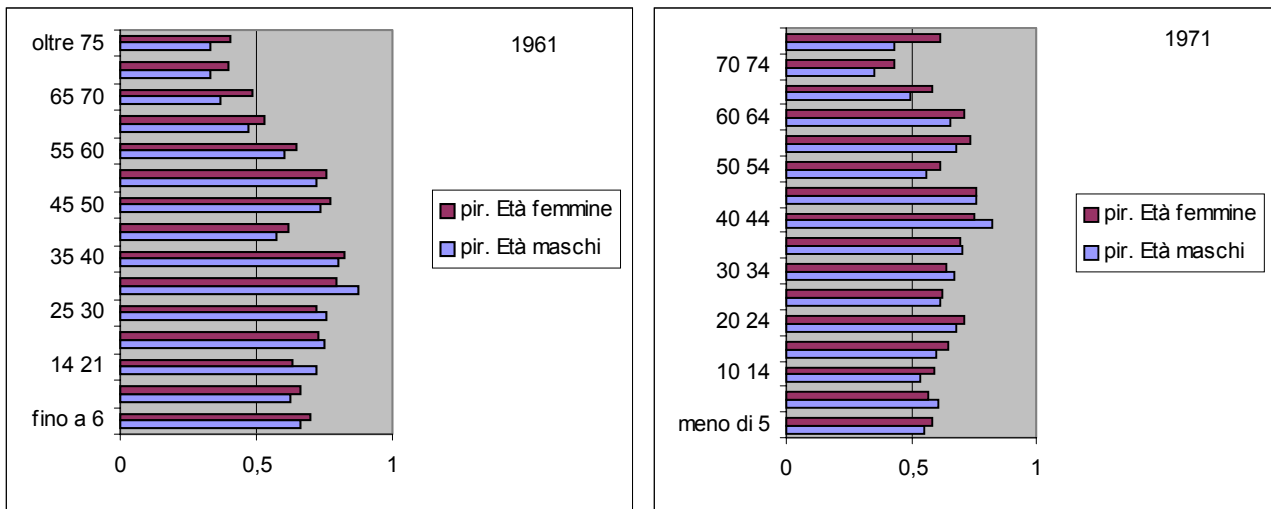


Figura 4 Piramide dell'età (anno 1961/1971)

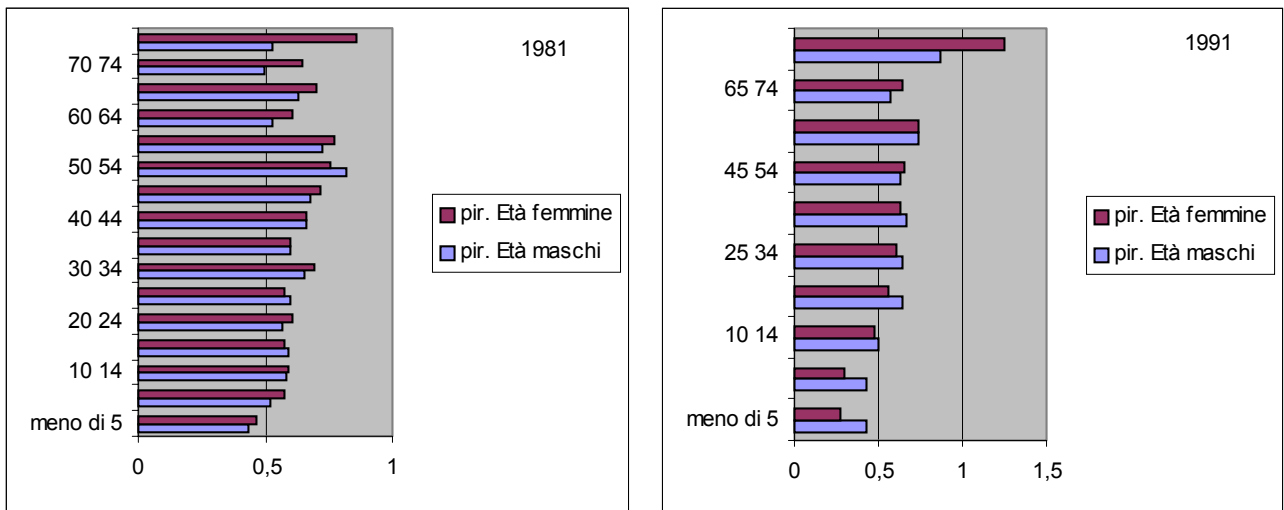


Figura 5 Piramide dell'età (anno 1981/1991)

### 3.4 Struttura socio-economica

Relazione riguardante i dati della popolazione residente attiva e non attiva per sesso e della popolazione residente attiva in condizione professionale per attività economica del comune di Montepulciano.

La raccolta dati è stata effettuata presso l' I.S.T.A.T di Roma, e riguarda le tabelle dei censimenti del 1961, 1971, 1981, 1991.

Confrontando le tabelle e i relativi grafici riguardante i dati della popolazione residente attiva e non attiva per sesso, si è passati ad un successivo scorporo della sola popolazione attiva: prendendo in considerazione le persone "in cerca di prima occupazione" e (solamente per le tabelle dei censimenti del 1981 e del 1991, mentre invece per i dati del 1961 e del 1971 ancora non venivano riportati) i dati riguardante la popolazione disoccupata.

Riguardo la popolazione attiva in condizione professionale per attività economica si è preferito considerare per i censimenti del 1961, 1971, e 1981, le varie occupazioni seguendo una più schematica divisione per settore, contrariamente a quanto avvenuto per i dati del censimento del 1991, per i quali si è effettuata una divisione ben più dettagliata evidenziando le differenti attività per condizione professionale.

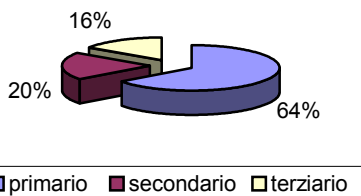
Rielaborando i dati in nostro possesso si evince complessivamente un calo della popolazione attiva dal 1961 al 1971 di ben 1608 persone con una lenta ma progressiva ripresa nei decenni a seguire (1991: 6036 persone). Conseguentemente si nota un aumento del numero de "in cerca di prima occupazione" , con una battuta di arresto ed un calo tra il 1981 e il 1991. Riguardante i dati della diccupazione, come già riportato precedentemente, ci riferiamo solamente all'ultimo ventennio, vediamo un leggero aumento dall' '81 al '91 di sole 3 unità.

Analizzando i numeri riguardante la poplazione non attiva, si nota un andamento altalenante nel corso dei decenni con un "picco" di 8191 unità nel 1981 (rispetto alle 6438 del 1961 e alle 6100 del 1971), con un calo di 371 persone nel 1991.

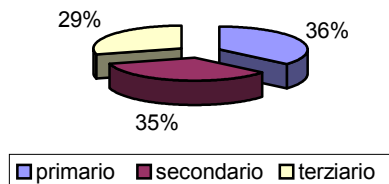
Il primo settore caratterizza la concentrazione professionale del 1961 con 4564 persone impiegate (nel 1991 saranno solamente 897), il secondo settore vedrà un andamento quasi sempre costante dopo l'impennata del 1971 (solo nel 1991 vedrà un calo di 147 unità lavorative), mentre per quanto riguarda il terzo settore, questo vedrà un aumento esponenziale con il passaggio da 1490 persone impiegate nel 1961 a 3008 nel 1991.

ANNO	Popolazione di Montepulciano				
	ATTIVA				NON ATTIVA
	In condizione professionale	Disoccupati	In cerca di prima occupazione	TOTALE	Tot.
1961	7455		106	7561	6438
1971	5725		228	5953	6100
1981	5516	177	286	5979	8191
1991	5653	180	203	6036	7820

**POPOLAZIONE RESIDENTE ATTIVA  
IN CONDIZIONE PROFESSIONALE  
PER ATTIVITA' ECONOMICA(1961)**

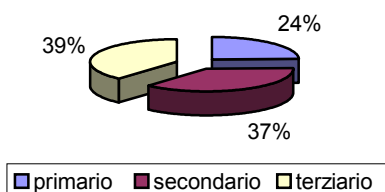


**POPOLAZIONE RESIDENTE ATTIVA  
IN CONDIZIONE PROFESSIONALE  
PER ATTIVITA' ECONOMICA(1971)**

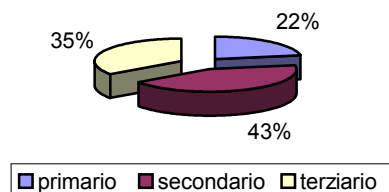


POPOLAZIONE RESIDENTE ATTIVA IN CONDIZIONE PROFESSIONALE PER ATTIVITA' ECONOMICA				
ANNO	SETTORE			TOTALE
	PRIMARIO	SECONDARIO	TERZIARIO	
1961	4564	1401	1096	7061
1971	1946	1883	1578	5407
1981	1237	1895	1950	5082
1991	897	1748	3008	5653

**POPOLAZIONE RESIDENTE ATTIVA  
IN CONDIZIONE PROFESSIONALE  
PER ATTIVITA' ECONOMICA(1981)**



**POPOLAZIONE RESIDENTE ATTIVA  
IN CONDIZIONE PROFESSIONALE  
PER ATTIVITA' ECONOMICA(1991)**



### 3.5 Struttura urbano-residenziale

Consultando i dati dell'istat sulla struttura urbana di Montepulciano dei censimenti 1951-1991 si può evidenziare che rispetto al primo decennio esaminato (1951-1961) le abitazioni occupate sono aumentate di circa il 10,5%, cioè di 369 unità, nel secondo decennio (1961-1971). Nel secondo decennio (61/71) sono aumentate solo di un 3,8% cioè di 186 unità. Con i dati dell'ultimo censimento tocchiamo un incremento del 10,5% cioè di 515 unità.

Per quanto riguarda le abitazioni non-occupate, abbiamo un 15%(189 unità) nel primo decennio considerato; un aumento del 5,6% tra il 1961-71 e una media del 31,8% negli ultimi due censimenti.

Le abitazioni maggiormente occupate sono quelle che si riferiscono, come epoca di costruzione, ai primi anni settanta.

Per quanto riguarda le stanze nei decenni esaminati, risulta una media di n.5 stanze per abitazione(occupate e non).

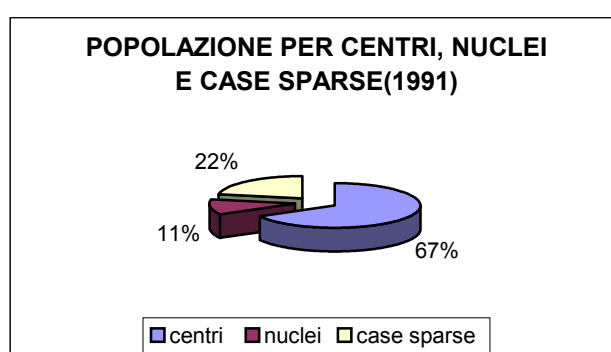
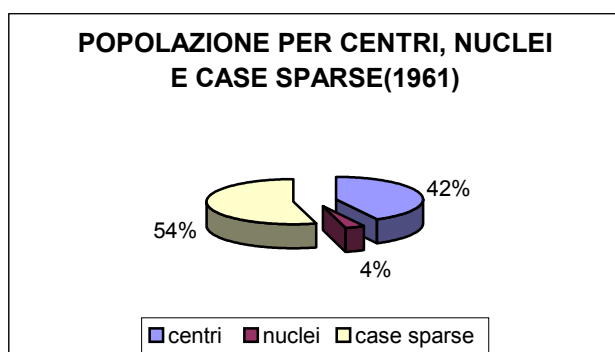
Possiamo aggiungere che per quanto riguarda le abitazioni occupate, esse sono per l'80,7% di proprietà di persone fisiche. Il 70,5% di dette abitazioni sono dislocate nei centri; solo un 10.5% si trovano raggruppate in nuclei abitativi e il 19% vengono classificate tra le case sparse del Comune.

	<u>1951-'61</u>	<u>1961-'71</u>	<u>1971-'81</u>	<u>1981-'91</u>	<u>dal 1991</u>	
<u>Abitazioni occupate</u>	3500	3869	4055	4374	4889	(a)
<u>stanze</u>	16400	17795	18559	22621	25119	(b)
<u>Abitaz. non occupate</u>	194	383	451	838	1216	
<u>stanze</u>	976	1615	2253	4000	5807	
<u>totale abitazioni</u>	3694	4252	4506	5212	6105	
<u>totale stanze</u>	17376	19410	7598	26621	30926	
<b>(a):3944</b> di prop.privata- <b>3449</b> nei centri- <b>512</b> nei nuclei- <b>928</b> case sparse						
<b>(b):1105</b> di prop.privata- <b>655</b> nei centri - <b>93</b> nei nuclei - <b>468</b> case sparse						

Per le abitazioni non-occupate, queste appartengono per il 90% a persone fisiche; il 53,8% di esse è concentrato nei centri; solo il 7,7% è dislocato nei nuclei e ben il 38,5% è dislocato come case sparse del Comune.

POPOLAZIONE PER:						
anno	centro	nucleo	case	tot	densità	
1961	6681	569	8570	15820	96	
1991	9260	1555	3041	13856	84	

	1946-60	1961-71	1972-81	1982-86	dopo 86 (tot al 91)	
Abitazioni occupate per epoca di costruzione	621	1137	747	267	150	4889
	Stanze 6258		Stanze 5345			



## 4. Modelli interpretativi

### 4.1 Ciclo di vita della località turistica

Il turismo per il suo essere così pervasivo nei suoi meccanismi e per la sua caratteristica di modellare il presente storico e da esserne modellato esso stesso, può essere inteso come un "fatto sociale totale" (Mauss).

Se è vero che possiamo considerarlo come tale si ha conseguentemente la necessità di spiegare le sue due fondamentali componenti: il movente psico-sociale che induce il visitatore a lasciare il proprio luogo di residenza ed i processi determinati dalla circolazione di uomini, redditi, immagini, servizi ed idee.

Ci troviamo così di fronte ad una sterminata bibliografia composta da ricerche storiche, economiche, sociologiche e psico-sociali cui devono essere aggiunte le scritture letterarie, storiche ed estetiche.

Contenuti così diversificati, i molteplici e contraddittori approcci manifestano la necessità di uno studio più integrato che espliciti con maggiore chiarezza la complessità del fenomeno e delle sue componenti.

Le analisi antropologiche si sono sempre interessate maggiormente all'interrelazione tra turista e locale, preferendo una visione sincronica, ma con l'emergere di nuove interpretazioni si ha la tendenza a studiare la direzione ed il ritmo di sviluppo del fenomeno, spingendo in direzione della diacronia.

Uno dei primi modelli di teoria  $\square$ evision, che prevede appunto una correlazione tra inizio del fenomeno turistico ed il suo svolgimento, è stato formulato da N. Norohna, secondo cui si ha un primo stadio, in cui avviene la scoperta, un secondo stadio in cui vengono organizzate le infrastrutture per la crescita del flusso turistico ed infine un terzo stadio

dove entra in scena il turismo di massa con una gestione extra-locale delle infrastrutture, da parte di imprese internazionale e grandi imprese.

Le critiche e le obiezioni che sono emerse, hanno dato la spinta a G. Peck ed A. Lepie per la formulazione di una tipologia di sviluppo più complessa: il modello politico a tre uscite. Sulla base dell'analisi etnografica, che deriva da uno studio di tre comunità costiere del Nord Carolina, gli autori suddividono la dinamica del turismo in tre modi strettamente dipendenti da un intreccio di elementi economici e politici.

La crescita rapida si ha quando il profitto non rimane nella comunità, perché la terra viene venduta dalle imprese internazionali ad un mercato non locale.

La crescita lenta prevede uno sviluppo che avviene con un incremento locale, in quanto la gestione delle strutture della comunità è controllata dai proprietari della stessa e l'arrivo di nuovi proprietari si risolve con una loro integrazione nelle strutture tradizionali della comunità.

Infine con il concetto di sviluppo di transito ci si riferisce ad un turismo che produce reddito stagionale, che non necessita di un importante flusso monetario per i servizi indispensabili rivolti solo a vacanzieri di fine settimana.

E. Cohen propone invece una tipologia a duplice uscita: lo sviluppo organico e lo sviluppo indotto.

Il primo nasce dalla consapevolezza dei residenti del loro potenziale turistico in risposta ad una crescente domanda proveniente dai visitatori.

Le condizioni per questo tipo di sviluppo sono: la presenza di un gruppo di leader locali agguerriti, uno sviluppo infrastrutturale ridotto ed un'economia basata sulla compresenza di un'agricoltura tradizionale e di un basso tasso di sviluppo industriale.

Il secondo è invece indotto da esterni per attrarre i turisti verso nuove località, caratterizzato da un conseguente miglioramento soprattutto nella fornitura dei servizi.

Lasciando i modelli centrati sulle dinamiche politiche, volgiamo l'attenzione verso quelli più interessati alla dimensione motivazionale.

Il modello ideato da P.L. Pearce dello "spazio turistico", concetto fondamentale come determinazione di scala del fenomeno, si incentra sul tipo di reazione che le comunità sviluppano nel momento dell'impatto che va dall'entusiasmo iniziale fino all'indifferenza o alla manifesta ostilità (scala Doxey-Butler).

Giungo quindi ad illustrare quello che è il modello del ciclo di vita, che si sviluppa in quattro fasi:

Fase della scoperta. Il flusso turistico è di modeste dimensioni, utilizza strutture di basso livello, molto al di sotto degli standard di qualità considerati come accettabili, il livello dei prezzi è ridotto e la domanda dei servizi è rivolta a personale non professionale.

Gli "scopritori" della località sono turisti con un altissimo grado di autonomia, che viaggiano con propri piani, preferendo un'auto-organizzazione del viaggio ed hanno una motivazione fortemente innovativa che li porta a muoversi sulla scorta di informazioni auto-prodotte.

Se in principio si trattava di una "scoperta" vera e propria, oggi questa pulsione innovativa si manifesta in pratiche turistiche nuove solo per il singolo soggetto e per l'ambiente sociale da cui esso proviene. In questa fase

il turista instaura rapporti amichevoli, l'ospitalità è spontanea e si punta a far sentire l'ospite "come se fosse a casa sua".

Fase del consolidamento. Il sito comincia ad essere conosciuto e comincia ad instaurarsi entro un'area di mercato sempre più ampia. Si ha un incrementarsi del flusso turistico con

l'interessamento da parte di quei gruppi sociali non particolarmente interessati alle sperimentazioni, ma che si vogliono svincolare dalle scelte di masse più praticate.

Si tratta di visitatori con un'alta scolarizzazione, una capacità di spesa medio-alta ed una forte propensione innovativa, ma a seguito giungono anche fasce sociali con una capacità di spesa medio-bassa, disposti ad utilizzare servizi di basso livello qualitativo.

Il conseguente processo di professionalizzazione porta alla nascita di alberghi a conduzione familiare, che vivono di turismo di transito stagionalizzato e mutevole.

L'atteggiamento nei confronti del turista comincia a cambiare, non c'è più quella spontaneità che caratterizzava la prima fase, emerge un sentimento di ostilità, un rifiuto dell'ospite e di ostruzionismo nei confronti degli operatori del settore.

Fase dello sviluppo intensivo. La località raggiunge livelli di fama nazionale ed internazionale.

Le strutture ricettive innalzano il livello qualitativo ed integrano con la creazione di un'area turistica propria, caratterizzata da attività quali ad esempio l'escursionismo, l'organizzazione di spettacoli o manifestazioni e l'animazione.

Il turista non è più il viaggiatore alla ricerca della novità, ma la scelta della località è dettata dall'emulazione, si richiede, infatti, un servizio standardizzato e rassicurante, che riesca a garantire familiarità e prevedibilità, causando però la perdita d'interesse da parte dei più giovani.

Si crea una rete di relazioni tra gli albergatori, che intendono difendere i prezzi, promuovere la località e mantenere la gestione a livello locale.

Un ulteriore contributo viene dai gruppi multinazionali che accrescono la capacità attrattiva della località e dai tour operator nazionali ed internazionali che operano una standardizzazione del prezzo del prodotto.

Queste strutture causano però un peggioramento del paesaggio, in quanto l'impatto ambientale è forte e l'architettura di dubbio gusto è slegata dalle tipologie caratteristiche del sito.

Fase di stagnazione. Le imprese incapaci di fare un salto di qualità professionale e tecnico non sono in grado di elevare il loro livello qualitativo per una mancanza di professionalizzazione da parte del gruppo manageriale ed anche i tentativi delle associazioni di categoria di promuovere lo sviluppo di relazioni orizzontali tra le imprese hanno scarso successo.

Le piccole e medie imprese sono così penalizzate sia dai gruppi multinazionale, con i quali non riescono a competere per mancanze manageriali e finanziarie, sia dalla strategia dei tour operator, che lanciano un'offensiva dei prezzi cui l'imprenditoria locale difficilmente riesce a resistere, soprattutto se manca il salto alla seconda generazione, che può portare alla chiusura dell'azienda e alla vendita dell'immobile, che coincide con il pensionamento dell'imprenditore ed il trasferimento della famiglia in città.

Emerge chiaramente la difficoltà di reinventare la località turistica e la possibilità di una nuova stagione di sviluppo.

I tentativi di applicazione della curva di prodotto al ciclo di vita delle località turistiche non hanno portato a nessun risultato convincente, in quanto tendono a far coincidere la curva degli arrivi a quella delle presenze, che poi sono gli unici dati attraverso cui si possono quantificare i flussi.

Secondo alcune ricerche, raggiunto il livello di maturità, la curva delle località diventa stagnante, ma non precipita immediatamente, per la sostituzione di clienti di target più

elevato con clienti nuovi di target più basso, la crisi viene così occultata, fino a quando diventa irrisolvibile.

Gli studi si trovano così a dover trovare nuovi indicatori utili per l'individuazione della posizione della località nell'ambito del ciclo di vita e sostituire gli indicatori quantitativi con quelli qualitativi.

## 4.2 Processo di professionalizzazione dell'impresa

Il modello di imprenditorialità turistica prevalente in Italia sin dal secolo scorso è di tipo prettamente artigianale e trae le proprie origini da una cultura propria di piccoli venditori ambulanti e di mezzadri, i quali, in un certo momento storico, hanno scelto di trasferirsi dalla campagna in zone urbane in via di espansione. (La forza attrattiva della nostra penisola è, senza dubbio, immensa, ma è sempre stata, di per sé, una forza trainante, dalla quale ci si è sempre lasciati trasportare senza saperne imprimere la direzione di marcia.)

L'impresa di tipo artigianale possiede caratteristiche del tutto particolari. Creata da parte di un'unica famiglia, l'attività al suo interno viene gestita in base a una mentalità prettamente contadina, volta al perseguimento di un solo obiettivo: il consolidamento del patrimonio familiare. Questo coincide con il patrimonio dell'impresa stessa e viene valorizzato unicamente in termini quantitativi, tramite nuovi investimenti immobiliari e conseguente sfruttamento di stanze e alloggi per la ricezione turistica. Le ragioni storico-culturali in grado di spiegare questo modus operandi vanno ricercate non solo nei residui di quella mentalità revisionista di cui torneremo a parlare, ma anche in una volontà di radicamento sociale da parte delle famiglie-imprese all'interno delle nuove comunità che le hanno accolte, ma nelle quali continuano a sentirsi forestieri.

In questo modo, perseguendo i propri obiettivi di riconoscimento sociale, gli "artigiani del turismo" vanno quasi inconsapevolmente incontro alle esigenze di una crescente domanda di ricettività, ma lo fanno pur sempre utilizzando i propri metodi; la domanda di servizi, infatti, viene semplicemente assecondata e non certo stimolata o creata in qualche modo. La cultura revisionista si caratterizza proprio per un approccio di tipo fatalista, in cui ci si affida al caso e ci si accontenta di sfruttare al meglio ciò che il fato mette a disposizione.

L'organizzazione interna all'impresa prevede l'impiego di tutti i familiari e si basa su una visione di tipo organicistico, in cui l'azienda è vista come un "tutto" dalle funzioni non separabili e quindi non sistematizzabili.

Il modello di imprenditorialità artigianale compare nel momento in cui una località comincia ad accrescersi e si trova nella sua fase di sviluppo: in questo contesto la domanda di servizi risulta poco esigente e la professionalità nel servizio poco richiesta. La gestione spontanea e incontrollata dell'impresa turistica si accompagna ad una visione di sfruttamento quantitativo delle risorse e del territorio, che nel corso del tempo vedrà accrescersi il numero degli ospiti e vedrà dilatarsi il periodo di sovraffollamento. Un tale sviluppo intensivo della località ne provocherà inevitabilmente la congestione e il degrado ambientale; questi fattori, uniti a una crescente domanda di più alti target qualitativi da parte di una clientela sempre più esigente e differenziata, comporteranno delle modifiche nell'organizzazione dell'azienda turistica, che si troverà a dover rispondere con una maggiore sistematizzazione del servizio, che dovrà essere organizzato in base a esigenze di maggiore professionalità.

Ad ogni modo l'approccio analizzato non prevede promozione economica, manca di previsionalità strategica e, dunque, manca di effettiva competitività sul mercato globale, al quale, oggi, si deve necessariamente far riferimento. Tutto questo porterà inevitabilmente ad azzerare il ricambio della clientela, con una conseguente stagnazione della località.

Nell'odierna società post-industriale le informazioni si divulgano con una sorprendente velocità e costituiscono una merce preziosa; la capacità di comunicare risulta una risorsa indispensabile per un soggetto che desideri competere in un mercato tanto complesso e caotico, qual è soprattutto il mercato dei servizi. Il turismo è un servizio e, in quanto tale, si costruisce all'interno di un rapporto comunicativo tra l'utente e l'operatore del settore, il quale, necessariamente, dovrà imparare a conoscere il proprio interlocutore, i suoi gusti, le sue abitudini e le sue aspettative, in modo da poterli soddisfare.

E' altrettanto importante che la località, di per sé, sappia diffondere un efficace messaggio comunicativo, poiché questo costituisce un richiamo per il turista, una sorta di "canto delle sirene" che, se ben diretto, può risultare irresistibile; allo stesso tempo il messaggio rappresenta un'immagine della località e costituisce quella realtà che il turista potrà testimoniare.

Molte località, a partire da uno sviluppo spontaneo e caotico, sono riuscite a riposizionarsi sul mercato utilizzando un approccio previsionale e comunicativo, tenendo nel dovuto conto la propria cultura e misurandosi con essa, con la propria storia, la propria identità, e, spesso, collaborando con le autorità pubbliche.

Per un approccio professionale al turismo risultano molto importanti le competenze specialistiche, acquisibili tramite una formazione che guardi sì al locale, per conoscerlo e conoscere, dunque, se stessi come imprenditori e cittadini, ma che guardi allo stesso modo in senso globale, a quelli che sono i cambiamenti in atto nel mondo che, in qualche modo, influenzano ogni aspetto della nostra realtà.

## 5. Ipotesi

Facendo riferimento alla dualità dei modelli di analisi di cui sopra e sulla base di quanto emerso dalla ricerca di sfondo, ci è sembrato opportuno, nella formulazione delle ipotesi, affrontare la relazione intercorrente fra i diversi ambiti di indagine delineati, evidenziando gli elementi caratterizzanti la loro reciprocità.

### IPOTESI GUIDA

Ipotizziamo che esista una relazione tra i tipi di imprese turistiche presenti sul territorio della località e lo stadio di sviluppo in cui si trova la località stessa.

### IPOTESI DI LAVORO

#### LOCALITÀ'

- Ipotizziamo che la realtà turistica di Montepulciano sia interpretabile secondo un modello di sviluppo "organico": un'evoluzione che ha avuto uno stadio iniziale caratterizzato da un'imprenditoria locale in grado di attivarsi per rispondere ad una crescente domanda proveniente dai visitatori.
- Ipotizziamo che la località turistica di Montepulciano stia attraversando una fase

- di sviluppo denotata da una crescita delle affluenze.
- Ipotizziamo che nella località toscana oggetto di studio vi sia una tipologia di turismo basata su un'immagine legata alle attività culturali, che si differenzia dal turismo termale delle località vicine.

#### IMPRENDITORIALITA'

- Ipotizziamo che nella località esista un'imprenditorialità turistica analizzabile secondo un modello di tipo artigianale, a livello delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere
- Ipotizziamo che le imprese ricettive stiano attraversando una fasedi trasformazione gestionale dovuta anche al passaggio dalla prima alla seconda generazione.

## 6. Metodologia

### 6.1 Scouting

Il gruppo di ricerca si è avvalso, in un primo momento, di supporti di tipo teorico. I testi di Sociologia del Turismo ci hanno fornito la base conoscitiva indispensabile per intraprendere la successiva indagine sul campo; inoltre il Prof. Nocifora ci ha fornito delle dispense ed ha svolto lezioni esaustive circa i modelli interpretativi utilizzati come chiavi di lettura del campo d'indagine.

In una fase successiva si è svolta la raccolta di notizie riguardanti la località oggetto di studio, Montepulciano. Per avere un primo quadro della situazione, è stata svolta una ricerca storico-geografica, caratterizzata da informazioni generali reperite tramite internet e brochures turistiche.

In seguito, il lavoro è stato suddiviso per sottogruppi formati da due o tre persone; ciascun sottogruppo si è recato presso l'ISTAT della città di Roma ed ha reperito dei dati più puntuali circa:

- la composizione demografica della popolazione;
- la struttura urbana del territorio comunale;
- le caratteristiche socio-economiche all'interno della località.

E' stata operata un'analisi delle serie storiche attraverso lo studio degli annuari e dei censimenti svolti per la popolazione e per l'industria dal 1951 al 1996.

### 6.2 La ricerca sul campo

La duplicità dell'oggetto di indagine ci ha portato a formulare un piano d'analisi empirica a sua volta distinto in due specifiche sezioni.

Una prima parte dell'indagine prevede infatti la somministrazione di interviste a testimoni privilegiati da svolgersi durante il primo giorno di permanenza. Attraverso queste interviste, la cui traccia si può consultare in appendice (7.1 allegato n.1), si cercherà di trarre indicazioni circa la storia turistica della località e circa l'autopercezione che la

località ha di se. Questi elementi ci serviranno per completare il quadro d'insieme della realtà oggetto di studio che si basava esclusivamente sull'analisi di dati di tipo secondario effettuata durante lo scouting. Si cercherà inoltre di ricavare elementi (nome, ruolo svolto e attuale) sugli attori del "sistema turistico", tutti quei soggetti cioè (associazioni, singoli individui, imprese, istituzioni ecc...), che svolgono, o hanno svolto, un ruolo importante nel portare la località all'attuale assetto socio-economico. Verrà preparata una lista degli attori citati dai testimoni privilegiati così che essa possa servire da traccia durante la somministrazione delle interviste ai soggetti economici per rilevare le reti di interconnessione esistenti.

La seconda parte dell'indagine prevede invece la selezione di 20 aziende site nella località. Saranno elaborate delle monografie aziendali sulla base di interviste semistrutturate (7.1 allegato n.2) da sottoporre ai fondatori o comunque a figure rilevanti dell'organizzazione aziendale.

## 7. Appendici

### 7.1 Strumenti di rilevazione

#### Allegato n° 1

Schema delle domande guida sottoposte ai testimoni privilegiati

1. Ci può illustrare la storia e l'evoluzione di Montepulciano come località turistica?
2. Qual è l'immagine della località?
  - Il messaggio che la località esprime
  - Gli strumenti di gestione dell'immagine
3. Quali sono gli attori più importanti all'interno del sistema turistico di Montepulciano?
4. Che tipo di relazioni intercorrono tra gli attori del sistema (cooperative, conflittuali, di rete)?

#### Allegato n° 2

Schema delle informazioni da reperire durante le interviste agli attori economici

##### ❖ Nascita dell'azienda

- QUANDO è nata l'azienda
- CHI l'ha fondata
- DIMENSIONI : unità locali, n. stanze, n. dipendenti...
- SERVIZIO offerto
- CLIENTELA

- CAPITALI : modalità di crescita: accumulazione interna o capitali esterni
- FAMIGLIA :
  - n. componenti
  - passaggi fondamentali (matrimoni, abbandono della gestione aziendale, successioni...)
  - nuovi componenti

❖ Organizzazione aziendale

- N° OSPITI o COPERTI
- PERIODO DI OCCUPAZIONE DELLE STANZE
- N° DIPENDENTI : fissi e stagionali
- N° COADIUVANTI (EXTRA) : fissi e stagionali
- COSTO DEL PERSONALE
- RAGIONE SOCIALE DELLA STRUTTURA ( s.r.l.,

❖ Relazioni

- SERVIZI:
  - fornitori alimentari e altro
  - contabilità
  - lavanderia
  - banche
  - assicurazioni
  - touroperator locali o esterni
  - pulizia
  - convenzioni con scuole alberghiere
- ISTITUZIONI:
  - consorzi
  - associazioni di categoria
  - altre imprese
  - comune
  - provincia
  - regione
  - A.P.T.

### Allegato n° 3

Scheda per la rilevazione delle relazioni tra gli attori della località turistica<sup>n.b.</sup>

NOME IMPRESA:
RUOLO DELL'INTERVISTATO:

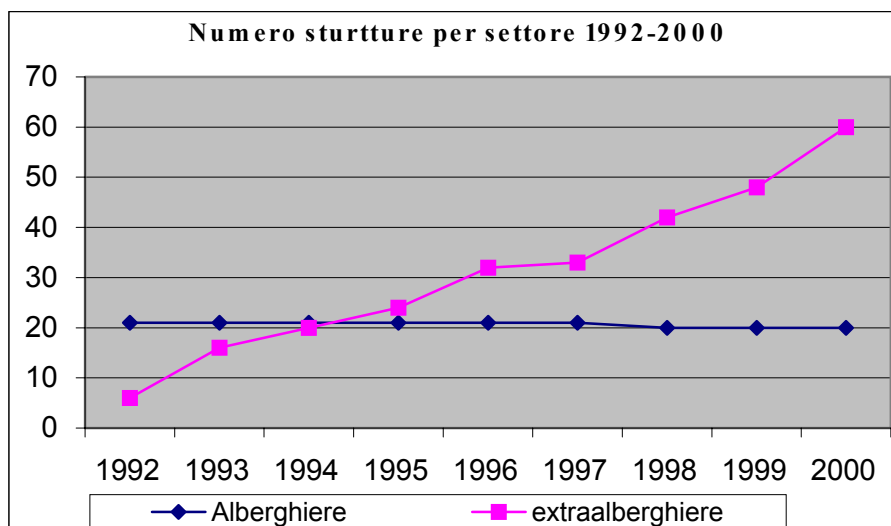
---

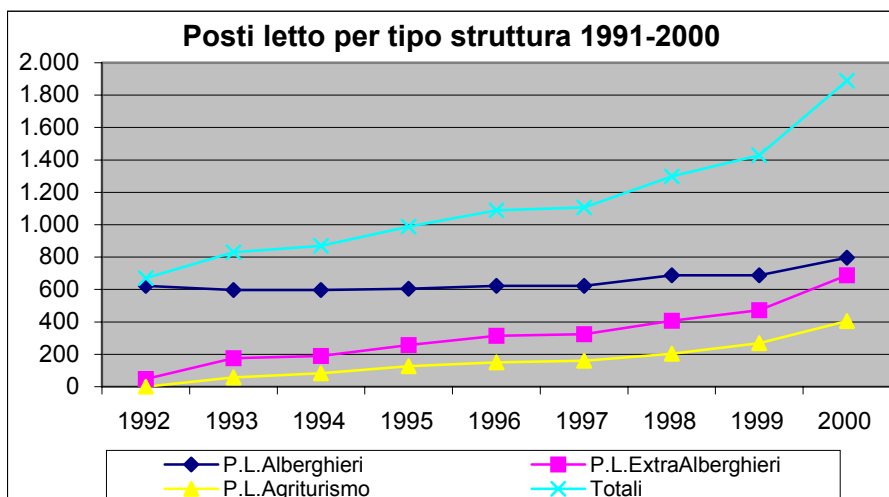
<sup>n.b.</sup> Il presente elenco è stato elaborato attraverso i dati raccolti nelle interviste ai testimoni privilegiati.

ACCADEMIA RENANA
ALBERGO "DUOMO"
ALBERGO "GRAN DUCATO"
ALBERGO « MARZOTTO »
AMICI DELL'ISTITUTO DI MUSICA
AMMINISTRAZIONE COMUNALE
ASSOCIAZ. "AMICI DEL MUSEO"
ASSOCIAZ. DE "LA RONDINE"
ASSOCIAZ. DELLE STRADE E DEL VINO
ASSOCIAZ."IL GRIFO E IL LEONE"
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO
CANTIERE INTERNAZIONALE DELL'ARTE
CANTINE AVIGNOSI
CANTINE CONTUCCI
CANTINE FANETTI
CENTRO STUDI POLIZIANO
CONSORZIO VINO NOBILE
CURIA VESCOVILE
DREW UNIVERSITY
GEORGIA UNIVERSITY SYSTEM
GIORNALE "ARALDO POLIZIANO"
GUIDA DI BENCI
HOFSTRA UNIVERSITY DI NEW YORK
INSTITUTE OF TECHNOLOGY OF ILLINOIS
ISTITUTO COMUNALE DI MUSICA
MAGISTRATO DELLE CONTRADE
MONTE DEI PASCHI DI SIENA
MUSEO COMUNALE (PINACOTECA)
PRO LOCO
RISTORANTE « MEUBLE' »
RUTGERS COLLEGE
SCUOLA DI ITALIANO "IL SASSO"
SCUOLA PROFESSIONALE PER IL TURISMO
TERME DI S. ALBINO (DOTT.SSA TURCHI)

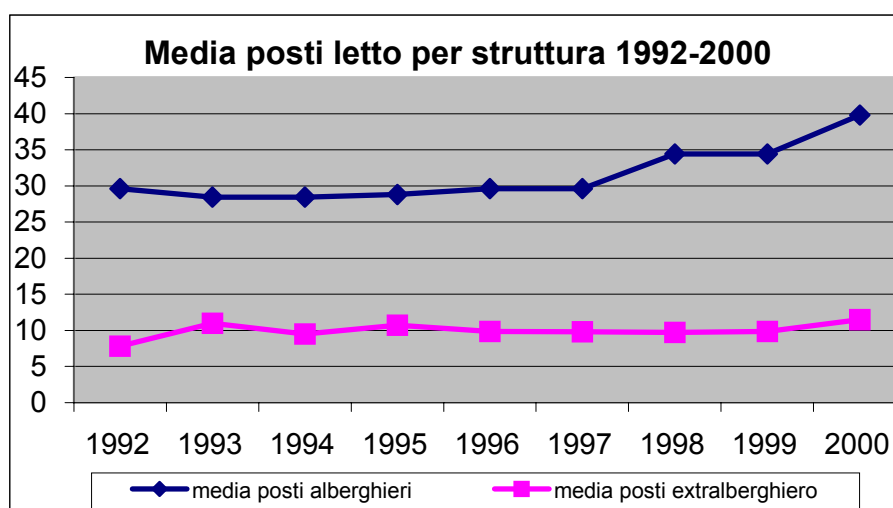
## 7.2 Analisi dei flussi turistici e della struttura ricettiva

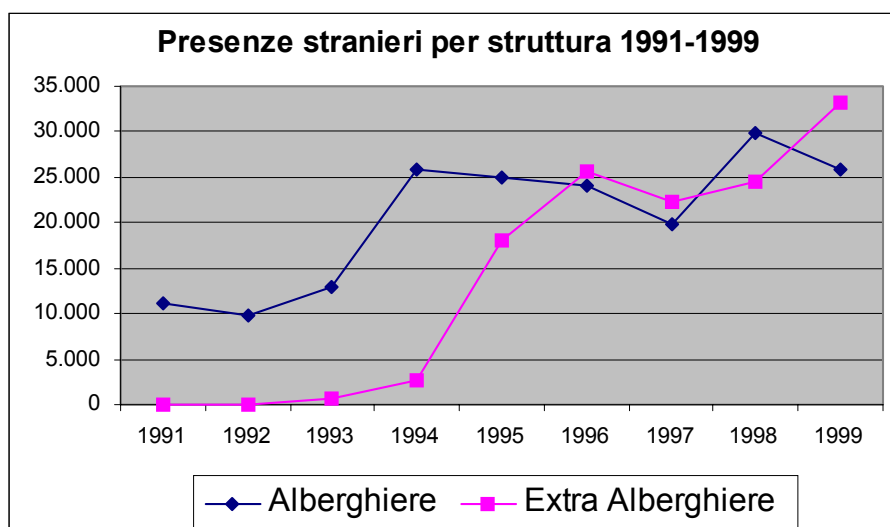
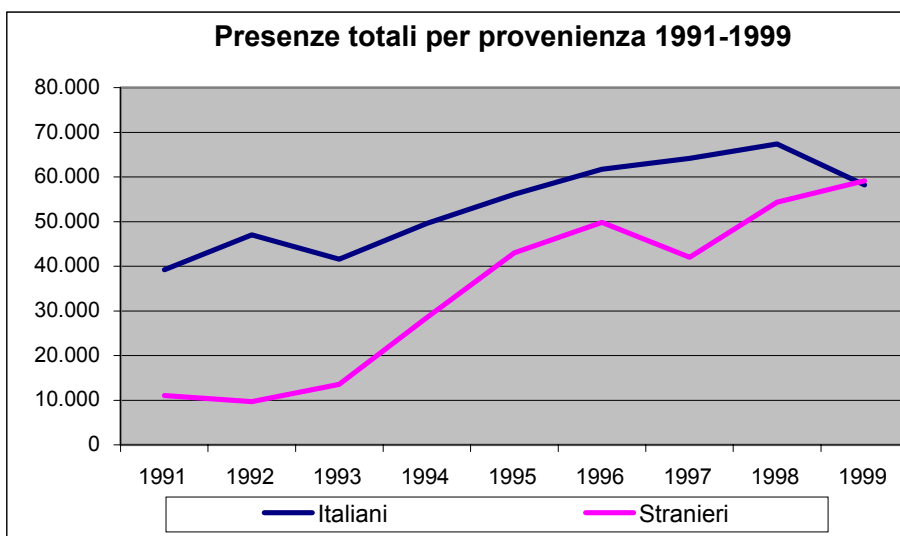
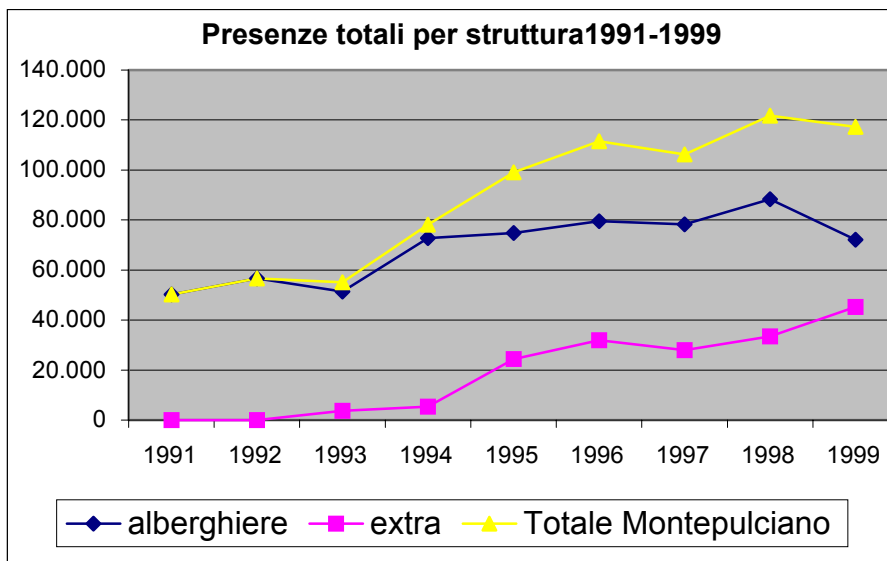
### 7.2.1 La struttura ricettiva



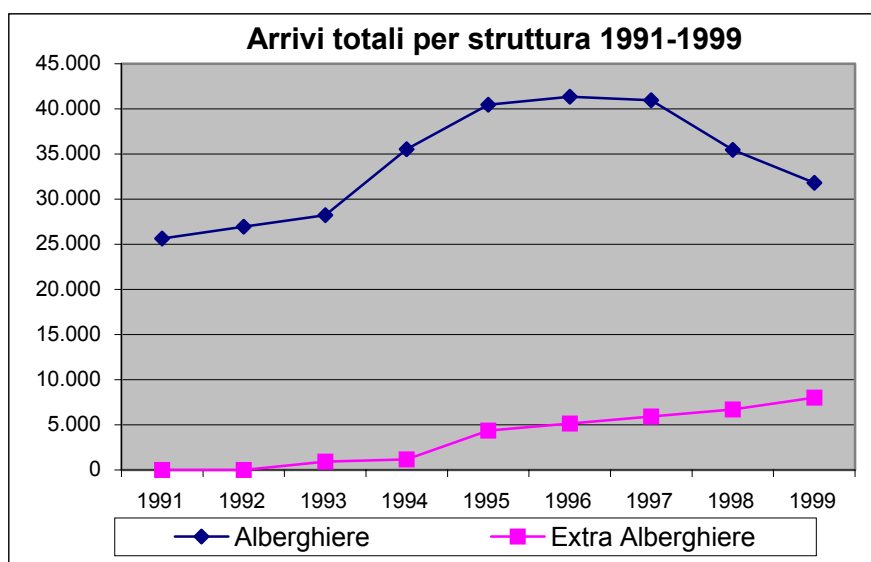


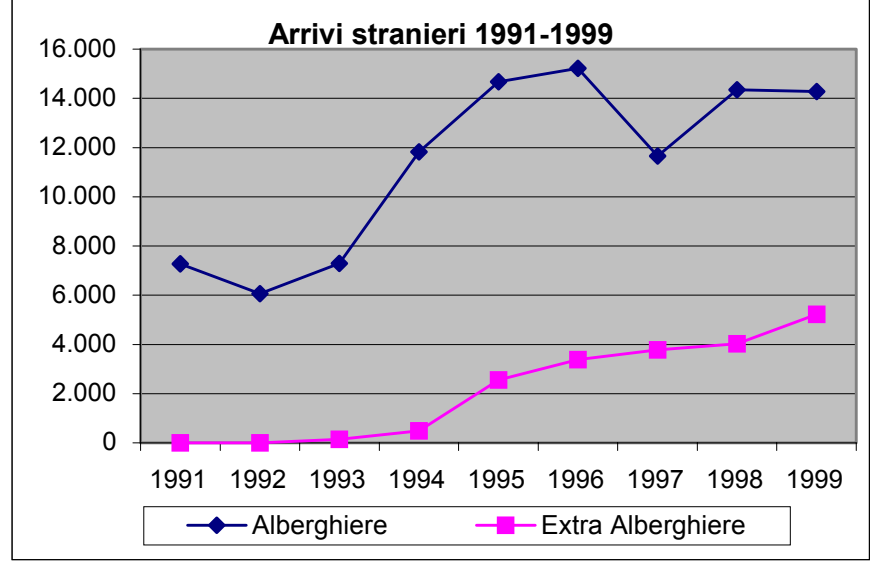
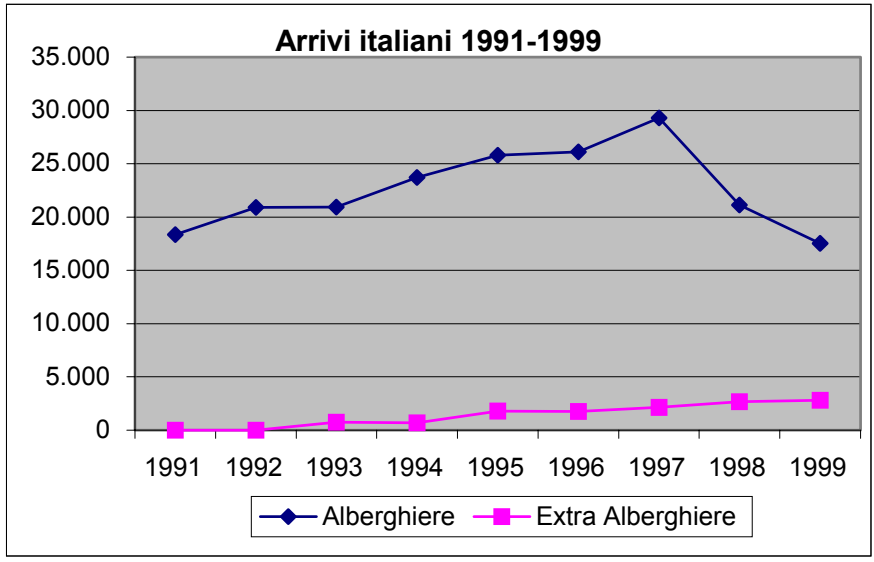
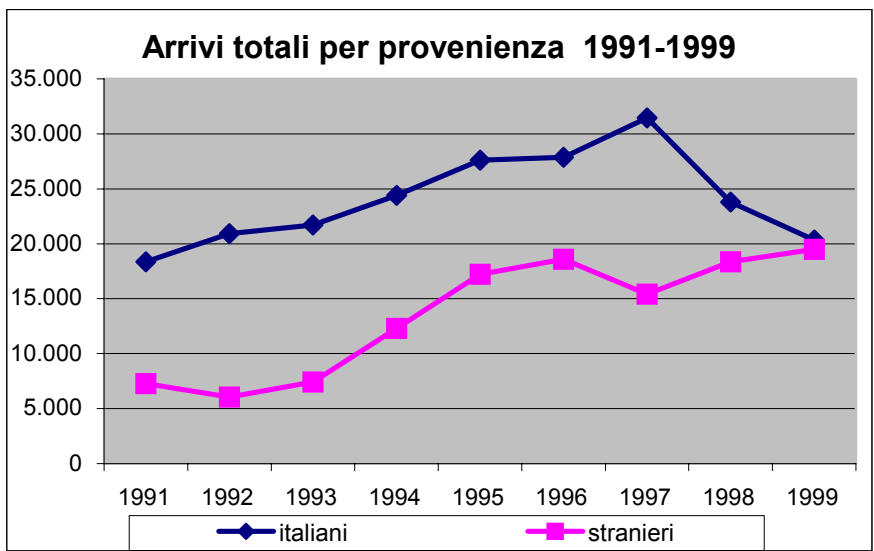
## 7.2.2 Presenze turistiche





### 7.2.3 arrivi turistici





## 7.2.4 Indici

