

4 2008

# ROT

la RIVISTA del TURISMO



CENTRO STUDI TOURING CLUB ITALIANO

**CARD TURISTICHE**  
**I risultati**  
**dell'indagine Touring**

**COSTE ITALIANE | Sole e spiagge non bastano più**  
**GEOPARCHI | Ambiente, natura e non solo**



## Touring Club Italiano

**Presidente:** Roberto Ruozi

**Direttore generale:** Fabrizio Galeotti

## RdT - la RIVISTA del TURISMO

### Direttore responsabile:

Marco Berchi

### Coordinamento editoriale:

Massimiliano Vavassori

### Progetto grafico e impaginazione:

Studio Cappellato e Laurent Srl

### Comitato di redazione:

Adriano Agnati, Marco L. Girolami,  
Matteo Montebelli, Massimiliano Vavassori

### Comitato scientifico:

Vittorio Emiliani, Rolf Freitag, Pietro Leoni,  
Andrea Macchiavelli, Mara Manente,  
Cesarina Misiani, Harald Pechlaner,  
Maria Paola Profumo, Bruno Panunzi,  
Carlo Antonio Ricciardi

### Ricerca iconografica:

Centro di Documentazione del Tci  
(Elisabetta Porro)

### Hanno collaborato:

Daniela Mariani, Clementina  
Salvaneschi, Maria-Chiara Minciaroni

Registrazione Tribunale di Milano  
10 feb 1999, n. 94

**Stampa:** Gruppo Stampa GB s.r.l.,  
Cologno Monzese (MI)

© 2008 Touring Club Italiano

Milano

Codice NKAAP

Finito di stampare

nel mese di dicembre 2008



### Sede legale, direzione, redazione, amministrazione:

Corso Italia 10, 20122 Milano,  
tel. 02 8526605, fax 02 8526482,  
rdt@touringclub.it; www.touringclub.it.

### Direzione pubblicità:

tel. 02 8526365, fax 02 8526333.

*La Rivista del Turismo è in vendita  
in abbonamento (per le tariffe vedere  
la pagina con coupon in questo numero).*

### Per informazioni sugli abbonamenti:

tel. 840 888802.

Copie singole possono essere  
acquistate presso i Punti Touring  
(l'elenco è disponibile sul sito).

Una copia €12. Copia arretrata €15,50.

### In copertina:

*Piazza San Pietro sotto la neve, Josip  
Ciganovic Omcikus, 1959, Archivio Tci*

ISSN 1972-1390

# SOMMARIO

## ■ EDITORIALE

### Brr... acciaio di ferro col clima

3

## ■ MERCATI

### Bolzano incanta i turisti

Roberta Agosti

4

## ■ FOCUS : MARE

### Coste: una lunga storia

a cura del Centro Studi TCI

10

## ■ MANAGEMENT

### L'unione fa la forza

Maurizio Droli

34

## ■ ESPERIENZE

### A spasso nei Geoparks

Claudio Ferrari

40

## ■ TENDENZE

### Paese che vai card che trovi

Maria-Chiara Minciaroni

48

## ■ RUBRICHE

### OPEN SPACE Le certificazioni soffrono

58

### EUROPA Il Forum europeo di Bordeaux

60

### SEGNALIBRO

63



M A N A G E M E N T

# L'UNIONE FA LA FORZA





**La cooperazione tra operatori, pubblici e privati, è spesso un auspicio più che una realtà. Esistono, però, delle metodologie che "insegnano" a lavorare insieme e a raggiungere risultati migliori. Per tutti**

**MAURIZIO DROLI**



• *La squadra italiana di tiro alla fune contro la squadra americana, foto Fiorenza, 1940, Archivio Tci* —

**L**e compagnie turistiche multinazionali che desiderano limitare i danni nei momenti difficili e cogliere opportunità presenti sul mercato globale si stanno alleando a un ritmo accelerato. Questi gruppi stanno portando altri attori costituiti da organizzazioni turistiche territoriali, da Regioni, da Province o da Sistemi turistici locali a crescere altrettanto in fretta se vogliono restare competitivi. Lavorare bene insieme fra pubblico e privato tuttavia non è semplice come sembra perché esistono molti problemi che restano da sciogliere. Ma cosa succederebbe se adottassimo un metodo di lavoro personalizzato, nato nel 2004 per aumentare il vantaggio competitivo di una destinazione piccola, ma dinamica come il Friuli-Venezia Giulia? Questo nuovo metodo si chiama Partnering turistico. Rivoluzioni come quelle di Internet, del *low cost* o lo *short break* sono conosciute da tutti noi, ma non sono le sole. In questo articolo vengono presentate due delle rivoluzioni più studiate dai gruppi multinazionali del settore, in grado di incidere sulle entrate turistiche, ma meno discusse dalle PMI del turismo e nascoste: il “*new luxury*” e la “*partnership strategica*”.

### **IL FUTURO: TURISMI SEMPRE PIÙ LOW COST E LUXURY**

Più fonti e istituti di ricerca internazionali quali in Europa Eurostat, OCSE od oltreoceano ILR, Boston Consulting Group e altri affermano da tempo come nel turismo e non solo si stiano formando due mercati distinti e separati: il *low cost* e il *luxury*. Le notizie che provengono a tale riguardo dal “solo” settore turistico sono numerose. Nei trasporti aerei i voli *low cost* crescono insieme alle proposte *private* e *business*. Molti vettori tradizionali hanno difficoltà a fare quadrare i propri bilanci, ma aumentano i pacchetti di servizi a bordo iper-personalizzati e le nuove compagnie aeree che offrono voli privati sul mercato. Nella nautica, settore voluttuario per eccellenza, il valore della produzione nazionale nel 2007 è salito a ritmi superiori al 10% mentre il comparto dei megayacht ha registrato una crescita esplosiva. Le destinazioni che intensificano gli sforzi per sviluppare

## **Per aumentare la competitività dei territori e far lavorare bene insieme pubblico e privato, è possibile adottare il metodo del partnering turistico**

prodotti ad alta remuneratività quali golf, congressuale, nautica, spa e benessere e pochi altri aumentano anch'esse. Alla competizione globale, legata alla scala mondiale delle operazioni di vendita si affianca la competizione totale, in cui sempre più competitori si concentrano sui clienti più disposti a spendere. Il comparto alberghiero è tra i protagonisti di questo cambiamento. Catene quali Accor e numerose altre lanciano nuovi brand *luxury* per venire incontro all'aumento esponenziale della domanda nel segmento di alta gamma. Non sarà un caso, ma interi sistemi-Paese, quali la Germania, evolvono nella stessa direzione e si apprestano a lanciare sempre nuovi alberghi adatti a inserirsi nel mercato lusso. La rassegna dei casi di evoluzione verso il *luxury* potrebbe continuare.

Non tutti, com'è giusto che sia, si comportano allo stesso modo, ma le compagnie che si alleano per difendere o per aumentare le proprie quote di mercato sui segmenti a più alta remuneratività aumentano ovunque. Ai politici toccherebbe il compito di fare in modo che la società del futuro non fosse troppo iniqua, ma gli operatori turistici sono nella posizione scomoda di chi deve definire strategie e sa che da solo può realizzare solo parte dei suoi piani.

### **IL PRIMO PASSO: IL WEB 2.0 PER CRESCERE INSIEME**

Esistono molte *partnership* create fra grandi compagnie di settore. Catene alberghiere, network di agenzie e una probabile futura alleanza fra i tour operator europei sono finalizzate a contrastare gli effetti legati al rallentamento delle economie nei Paesi tradizionali locomotori dello sviluppo economico quali Stati Uniti, Gran Bretagna, Europa e Giappone. Una strada aperta da alcuni di questi

gruppi leader anche a vantaggio degli enti di promozione turistica e dei gruppi di PMI più evoluti si chiama *web 2.0*. Il *Web 2.0* nasce dall'evoluzione del *web* come insieme di siti statici (il *Web 1.0*) e come luogo adatto per l'interazione fra gestori e fruitori dei siti attraverso forum e blog (il *Web 1.5*). Il *Web 2.0*, a cui qui si accenna soltanto, applica le tecniche della collaborazione cliente-fornitore (*Customer partnering*) già in uso nell'industria turistica a partire dagli anni 80 ed è molto utile perché rappresenta l'interfaccia elettronica di un programma di fidelizzazione che però deve essere comunque efficace.

### **GLI OSTACOLI DELLA COOPERAZIONE**

Il *Web 2.0*, ma anche le card turistiche, i *call center* evoluti e le campagne di *co-branding* richiedono una cooperazione stretta fra operatori e costringono ad affrontare il problema di impostare, creare, di coordinare e di ottimizzare i risultati prodotti da un sistema turistico.

In Italia, i Consorzi turistici e i Sistemi turistici locali istituiti attraverso la legge 135/2001, nati a partire dal 2002 e diffusi in diverse regioni, hanno fatto passi in avanti, ma hanno in sé una definizione territoriale che, se da un lato li contestualizza, dall'altro non facilita la cooperazione con le organizzazioni turistiche tradizionali preesistenti, il più delle volte territoriali anch'esse. Questo e altri fattori ancora limitano la possibilità dei STL di funzionare da cuscinetto tra le unità turistiche tradizionali e le molte unità di progetto create attraverso programmi europei, nazionali o regionali, con enormi rischi di perdere denaro pubblico e investimenti privati. Come notano altri esperti, all'interno di questi sistemi, a distanza di alcuni anni dalla loro nascita “non sono ancora maturate esperienze sufficientemente consolidate da poter fungere da

chiaro riferimento” (Tamma, *Management dei Sistemi Turistici Locali*, Dispensa didattica online). I STL insomma non funzionano, ma serve fare in modo che questi diventino sempre più operativi, produttivi di risultati e sostenibili finanziariamente se si vuole difendere la posizione. Le partnership tuttavia possono essere più o meno complesse e questo rende il lavoro da svolgere più o meno semplice per motivi oggettivi. Esistono tre diversi tipi di partnership:

- strategiche o commerciali, se i partner che sono coinvolti lavorano insieme sulla base di una strategia precisa o meno;
- logiche o interlogiche, se le organizzazioni che cooperano sono di un solo tipo (ad esempio solo private o solo pubbliche), oppure di più tipi (private + pubbliche + associazioni);
- industriale o territoriale, se le organizzazioni che lavorano insieme sono costituite rispettivamente da grandi compagnie (quali ad esempio catene alberghiere internazionali, vettori aerei, tour operator, ecc.), o da organizzazioni piccole e vicine.

La complessità e la difficoltà a migliorare i risultati prodotti attraverso la cooperazione sono minori nelle partnership operative, in quelle industriali e in quelle logiche, mentre sono maggiori in quelle strategiche, territoriali e interlogiche, come appunto i Consorzi e i STL.

## IL LATO OSCURO DELLA COMPETIZIONE

Lanciare o rinforzare la competitività di un prodotto turistico ha sempre richiesto di ragionare utilizzando due discipline: il marketing e il management turistico. Ciascuna di queste discipline incontra tuttavia dei limiti naturali quando viene applicata all'interno di sistemi di produzione che non siano costituiti da una singola organizzazione, ma da gruppi di organizzazioni autonome fra loro, in cui in caso di problemi “nessun decisore può licenziarne un altro”. Aiutare la leadership e la direzione tecnica della destinazione a coordinare l'intero processo di cooperazione costituisce l'obiettivo di una disciplina ausiliaria e nuova: il partnering turistico. Partnering turistico è il nome di un metodo di lavoro nato in Friuli-Venezia Giulia

**TABELLA 1**

| GLI OBIETTIVI DEL PARTNERING TURISTICO |   |
|--|---|
| Disciplina                             | Aspetti da migliorare   |
| <b>Marketing</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• la gamma e la qualità delle informazioni raccolte dal sistema informativo di marketing turistico</li> <li>• i risultati prodotti dai sistemi informatici per la fidelizzazione degli ospiti (CRMS)</li> <li>• il coinvolgimento sulla strategia di marketing</li> <li>• i risultati prodotti da programmi di co-branding e di co-marketing</li> <li>• le garanzie fornite agli ospiti sui contenuti promossi dai cataloghi cartacei</li> <li>• l'appeal di siti e di portali web</li> <li>• la gamma e la qualità dei contenuti offerti dalle newsletter per ospiti e operatori</li> <li>• le entrate prodotte dalle card elettroniche per il turismo</li> <li>• i benefici prodotti dalle reti di accoglienza</li> <li>• la capacità di essere accattivante posseduta dai programmi di animazione preparati in occasione di fiere, di eductour, di workshop e altre iniziative di vendita simili</li> </ul> |
| <b>Management</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'efficacia della comunicazione interna fin dalle fasi iniziali del lavoro</li> <li>• l'accesso alle informazioni individuali sui costi di produzione e sui livelli di produttività individuali</li> <li>• la possibilità di gestire il cambiamento introdotto dalla strategia evitando bruschi passaggi</li> <li>• l'attenzione di tutti sui fattori di successo individuati dal management</li> <li>• le motivazioni alla cooperazione degli stakeholder</li> <li>• la supervisione e il controllo sulle caratteristiche finali delle singole iniziative di rinforzo competitivo</li> <li>• i recuperi sui tempi morti</li> <li>• la qualità dei nuovi partner selezionati e le sponsorizzazioni</li> <li>• lo spirito di squadra</li> <li>• la capacità di un'agenda di aggiornamento di essere coinvolgente verso i partner</li> </ul>   |

nel 2004 come parte del più ampio programma di rilancio turistico della Regione e formalizzato attraverso un testo omonimo nel Giugno del 2007<sup>1</sup>.

Il partnering turistico:

- assegna un nome alla disciplina della cooperazione per lo sviluppo di settore attraverso un termine – partnering – che esprime il concetto di alleanza/unione, coniato nel 1997 e diffusosi a livello internazionale;
- individua le dieci prestazioni essenziali (le “10A” del Partnering) su cui è necessario intervenire per migliorare la produttività di un gruppo di organizzazioni e di un distretto-destinazione;
- propone tre tipi di soluzione. La prima

soluzione è basata sulle buone prassi da imitare, ma anche sui tranelli da evitare nelle diverse fasi della cooperazione tratti dalle migliori partnership attive sullo scenario internazionale e da alcuni gruppi industriali del nostro Paese. La seconda soluzione è meno superficiale della prima e consiste in un percorso di lavoro suddiviso in un numero diverso di passaggi precisi per ciascuna delle dieci variabili individuate. La terza soluzione è la più approfondita e consiste nell'applicazione di dieci modelli grafici di auto-diagnosi per rappresentare (fotografare) eventuali problemi nascosti che, una volta individuati, permettono di adottare correttivi specifici e consentono di migliorare i risultati prodotti;

- definisce l'insieme delle decisioni da assumere nei confronti di ciascuna variabile come *partnering-mix*;

<sup>1</sup> M. Drolì, *Partnering turistico. L'impostazione, la creazione, il rinforzo continuo di una partnership strategica di successo*, Editrice Universitaria Udinese FORUM, Udine, 2007.



- presenta i compiti di una figura professionale oggi mancante: il coordinatore della partnership strategica, utile nel momento in cui si desidera affrontare i problemi dello sviluppo turistico territoriale per risolverli;
- offre una prima definizione del concetto di “vantaggio coo-petitivo”, legato non più ai risultati ottenibili da una singola impresa, ma a quelli producibili da un gruppo di soggetti pubblici e Privati.

Uscire dal nanismo che caratterizza tante delle nostre realtà richiede la cooperazione stretta ed efficace: “ragionare in termini di partnering turistico è utile per chi deve affrontare i diversi temi relativi all’integrazione territoriale” (Dall’Ara).

## GLI OBIETTIVI SPECIFICI DI PARTNERING

Il metodo assume il fine generale di coinvolgere sempre di più i clienti e gli operatori che realizzano i prodotti per aumentare l’efficacia degli strumentini marketing e l’efficienza del management che guida la destinazione. La Tabella 1 presenta gli obiettivi del partnering turistico rispetto al marketing ed al management.

La maggiore sinergia così creata tra marketing, management e partnering favorisce la supervisione e il controllo dell’intero processo di cooperazione da parte della leadership.

## I VANTAGGI STRATEGICI

Consorzi e STL dotati di strumenti operativi efficienti quali centrali d’acquisto, por-

tali web, booking centre o reti di vendita, fanno abbastanza per minimizzare i danni della competizione globale, ma stentano a cogliere le opportunità che ci offre il mercato e quindi compiono solo metà del lavoro. Fare questo richiede a tutti un “salto di responsabilità” e ci porta a rinforzare la cooperazione strategica dettata non solo dalle emergenze, ma anche guidata da ambizioni forti. La partnership commerciale è utile ad aumentare le proprie quote di mercato, il potere di negoziazione con fornitori e intermediari e il numero dei Paesi in cui una o più organizzazioni non sono presenti. La stessa tuttavia stenta a influenzare anche il sistema competitivo in cui opera. La Tabella 2 presenta il modo in cui la partnership strategica si differenzia rispetto alla partnership operativa, più attiva sul fronte marketing e vendite. Non tutte le partnership strategiche sono attive sui fronti e sulle iniziative presentate, inoltre esistono anche svantaggi nell’aderire a una partnership strategica, nonché tranelli da evitare. Tuttavia questa tabella spiega perché i gruppi che nascono per soddisfare finalità operative e commerciali solo di rado riescano a influire in modo profondo sul sistema competitivo in cui operano e si rivelino delle “anatre zoppe” nella corsa ai mercati e prodotti meglio in grado di giustificare gli investimenti necessari.

## LE FASI E LE VARIABILI DI PARTNERING

Le dieci prestazioni-cardine per le partnership sono dette variabili, costituiscono le 10A del partnering e coprono le quattro fasi del ciclo di vita della partnership: l’impostazione dalle basi, la creazione, l’organizzazione e il rinforzo delle attività. La Tabella 3 presenta le fasi del ciclo di vita della partnership su cui il metodo interviene, le variabili di partnering e gli strumenti prodotti da ogni fase.

Il partnering-mix consiste nell’insieme delle risposte adottate dal gruppo a ciascuna delle dieci questioni affrontate.

## I TRE LIVELLI DI APPROFONDIMENTO

Questa disciplina cerca di migliorare il coordinamento della cooperazione attraverso l’applicazione sistematica di tre elementi essenziali:

- il “buon senso”, ossia le buone prassi

**TABELLA 2**

### I FRONTI DI AZIONE DI UNA PARTNERSHIP STRATEGICA

| Prodotti   | Marketing e vendite  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• permette di interagire con l’intera catena del valore</li> <li>• consente di rinforzare servizi, alloggi e attrazioni esistenti</li> <li>• crea nuovi servizi, alloggi e attrazioni</li> <li>• integra nel turismo i settori collegabili: commercio, agricoltura, artigianato e i servizi ai residenti</li> <li>• sostiene lo sviluppo economico della comunità</li> <li>• migliora e preserva le risorse</li> <li>• permette di gestire meglio la sfida competitiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• crea un brand di destinazione</li> <li>• migliora la visibilità e l’immagine</li> <li>• espande il raggio delle azioni di marketing</li> <li>• rinforza la rete di vendita tradizionale e telematica</li> <li>• supporta la partecipazione e la realizzazione di fiere e manifestazioni</li> <li>• permette di accedere a nuovi mercati e segmenti</li> </ul> |
| Risorse e tecnologia   | Infrastrutture   |
| Permette di acquisire: <ul style="list-style-type: none"> <li>- consulenza e altri servizi tecnici “al top”</li> <li>- nuove metodologie di ricerca e di monitoraggio</li> <li>- sistemi di rendicontazione statistica degli impatti più ampi prodotti</li> <li>- tecnologie di supporto al processo, al prodotto e al mercato</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• migliora strade, sentieri e attrezzature di base esistenti</li> <li>• sviluppa ed eroga servizi di trasporto e intermodali</li> <li>• rinforza servizi per la salute e per la sicurezza esistenti</li> <li>• potenzia il sistema delle telecomunicazioni</li> </ul>   |
| Risorse umane  | Risorse finanziarie  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• definisce standard di servizio</li> <li>• offre programmi di formazione e aggiornamento</li> <li>• migliora la produttività e la capacità di innovazione</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• migliora l’attrattività economica delle fonti di fatturato</li> <li>• recupera fondi</li> <li>• attiva investimenti</li> <li>• realizza progetti collaterali</li> <li>• provoca escalation negli investimenti pubblici</li> <li>• ottiene fondi per l’avvio di nuove attività</li> </ul>  |



**TABELLA 3**

| LE FASI, LE VARIABILI E GLI STRUMENTI DI PARTNERING                    |   |   |
|--|---|---|
| <b>FASE A) Impostare la partnership strategica</b>                     |   |   |
| <b>1. Attrazione</b>   | Condividere opportunità, necessità, errori del passato da evitare e utili perduti prima di iniziare a co-operare  | Lettera d'Intenti   |
| <b>FASE B) Sostenere il marketing del gruppo</b>                       |   |   |
| <b>2. Assestamento</b>   | Aiutare gli stakeholder a trarre il massimo dei vantaggi dalla strategia di marketing propria e del gruppo  | Portfolio Servizi interni (stakeholder)   |
| <b>3. Adeguamento</b>  | Dare seguito alla strategia di marketing in modo tempestivo e coerente  | Packaging dinamico  |
| <b>FASE C) Coordinare il lavoro</b>                                    |   |   |
| <b>4. Articolazione</b>  | Individuare i principi emersi come più importanti per il successo nella fase precedente e porli alla base di tutti gli accordi per rendere questi semplici ed efficaci anche al variare dei piani individuali | Organigramma (chi fa cosa?); disciplinare; regole di cortesia per i clienti-obiettivo |
| <b>5. Adesione</b>   | Creare la base associativa necessaria e motivare le quote di adesione richieste   | Campagna di propaganda  |
| <b>6. Attivazione</b>  | Realizzare le opere più costose e importanti per la strategia in modo rapido, partecipato e coerente con il Piano di rinforzo competitivo   | Accordi di supervisione; Club di prodotto   |
| <b>FASE D) Rinforzare e ottimizzare la resa finanziaria del gruppo</b> |   |   |
| <b>7. Accelerazione</b>  | Aumentare il ritmo del recupero competitivo dei partner   | Sistema Incentivi & Disincentivi equilibrato  |
| <b>8. Affiliazione</b>   | Integrare i prodotti offerti e la rete di vendita in modo sistematico e mirato  | Programma di scouting   |
| <b>9. Affiatamento</b>   | Sviluppare, a partire dai risultati ottenuti, le opportunità di fatturato, di business, di occupazione e di investimento  | Opportunità, forum interno  |
| <b>10. Approccio</b>   | Acquisire la conoscenza necessaria, prima dei competitori attraverso le partnership-leader senza diventare dipendenti dallo scambio   | Strategia di intelligence   |

da imitare e i tranelli da evitare tratti dall'esperienza di altre partnership pilota attive in Italia, in destinazioni leader quali Egitto, Grecia, Canada, Caraibi e altre destinazioni emergenti;

- il metodo di lavoro in dieci fasi presentato nella Tabella 3;
- la diagnosi delle relazioni interne essenziali per la partnership di successo quali le "volontà inesprese degli operatori", la loro disponibilità a spendere per autofinanziare le iniziative, la coesione del gruppo (il tanto invocato spirito di squadra) e altre che solo attraverso l'uso di modelli di analisi statistica possono essere trasformate da parole in numeri, ossia nell'elemento portante della partnership strategica.

## I RISULTATI

"Il partnering turistico colma un vuoto" (Ejarque), ossia aiuta il sistema a condividere i numeri di base, a creare le innovazioni necessarie agli uomini-marketing per migliorare il rapporto qualità/prezzo percepito dai clienti-obiettivo attraverso il coinvolgimento di "un operatore alla volta", ossia dal basso. In questo modo servizi e informazioni che

creano valore nel prodotto affluiscono con sempre maggiore continuità e intensità verso portali web, cataloghi di vendita, call center, reti di vendita e verso gli altri strumenti di marketing utilizzati dalla destinazione. Il partnering aiuta anche il management permettendogli di assumere decisioni in modo più rapido e consensuale, di definire strategie

sempre più condivise, di avviare le prime iniziative, partendo da quelle più economiche e meno impegnative, di definire accordi di qualità e di gestire il cambiamento introdotto dalla strategia all'interno del gruppo. Il Partnering turistico in sintesi propone gli strumenti per la supervisione ed il coordinamento "scientifico" della cooperazione. ■

## BIBLIOGRAFIA

- BRAMWELL B., Lane, B., *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, The Haworth Press, Binghamton, NY, 2006.
- CHILD J., FAULKNER D., *Strategies of co-operation*, Oxford University Press, NY, 1998.
- Co-operation and Partnerships in Tourism: *A Global Perspective*, The World Tourism Organization, Madrid, 2003.
- CROTTS, J. C., BUHALIS, D., MARCH, R., *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice, Sustainability*, Channel View Publications, Buffalo, NY, 2000.
- Dombkins, D., *Partners in Time, The Partnering Process Goes One Step Further. Innovations, The Customer and Communications Company*. n. 4, 1997.
- DALL'ARA, G., MORANDI, F., (a cura di), *I sistemi turistici locali: normative progetti ed opportunità*, Halley editrice, Matelica, 2007.
- DROLI, M., *Partnering turistico. L'impostazione, la creazione, l'organizzazione ed il rinforzo continuo di una partnership strategica di successo*, Collana Ambiente e Territorio, Editrice Universitaria Udinese Forum, Udine, 2007.
- LENDRUM, T., *The Strategic Partnering Handbook. A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, NY, 1997.