

Destinazione Toscana: il territorio come sistema

di

Magda Antonioli Corigliano (Università Bocconi-Milano)

<magda.antonioli@unibocconi.it>

Una destinazione può essere sintetizzata facendo primariamente attenzione all'ottica della domanda turistica anziché riferirla, come spesso si fa con un approccio alquanto banale, semplicemente alle strutture operanti dal lato dell'offerta, o in un'ottica ancor più riduttiva, limitandosi a intendere l'offerta secondo una logica amministrativa (o istituzionale) a livello territoriale. In altri termini, se si assumere la destinazione come *raison d'être* del turismo, le componenti e le attrazioni che ne fanno parte vanno valutate nella misura in cui sono in grado di suscitare e rispondere alle motivazioni del viaggiatore. Solo così facendo, ovvero considerando l'offerta turistica quale un sistema territoriale integrato, si potranno percepire i fondamenti della competitività del prodotto, nelle sue varie componenti e nelle declinazioni, altrimenti definite segmentazioni.

Accanto alle attrazioni, che includono fattori di attrattività tangibili ed intangibili, naturali ed artificiali (non solo arte e paesaggio, ma anche le risorse antropiche, la comunità locale e l'identità della destinazione stessa), va pertanto ad aggiungersi tutto quanto si rapporta con le esigenze della domanda, pari ad altrettanti componenti, prodotti e servizi, e che a tutti gli effetti contribuiscono a dar forma ad un prodotto turistico globale, a livello di destinazione e quindi correlato ad un determinato territorio.

I cambiamenti in atto nel mercato turistico, particolarmente acceleratisi negli ultimi anni, in primis la progressiva globalizzazione dei mercati e l'evoluzione della domanda verso esigenze sempre più personalizzate ed articolate, hanno imposto agli operatori turistici e ai soggetti pubblici territoriali con ritmi crescenti, quello sviluppo di nuove competenze e di capacità che costituiscono altrettanti elementi fondamentali per poter ottenere/mantenere il proprio vantaggio competitivo.

In questo scenario, le piccole e medie imprese, che dominano il panorama dell'offerta turistica europea e italiana in particolare, incontrano difficoltà nell'adeguarsi al processo di globalizzazione del comparto, nel mettersi in sintonia con le evoluzioni del gusto e della società e nell'ottenere/mantenere la giusta visibilità. Per rimediare a questa elevata frammentazione dell'offerta turistica, che può risultare fortemente penalizzante in un contesto a così forte intensità competitiva, occorre far leva sui fattori di differenziazione delle singole realtà territoriali attraverso la mobilitazione di tutti i soggetti, di natura pubblica e privata, che, a vario titolo, influiscono sull'offerta turistica dell'area. Se in passato era possibile essere competitivi nonostante un'offerta dispersa e individualizzata, puntando sul vantaggio posizionale conferito dalle risorse (culturali in buona misura), nell'ottica di quella "rendita di posizione" che ha spesso contraddistinto molte realtà nazionali, il contesto concorrenziale odierno impone il ricorso ad una aggregazione del prodotto in una logica sistemica a livello locale.

A conferma della necessità di trovare nuove soluzioni in tal senso, si osserva come l'Italia, pur disponendo di fattori di attrattiva numerosi e unici al mondo, insiti soprattutto nella dotazione del "suo" patrimonio culturale, abbia mostrato negli ultimi anni una progressiva perdita di competitività nel settore turistico, che si è tradotta in uno slittamento del nostro Paese dal secondo al quarto posto della classifica delle principali destinazioni turistiche, penalizzando anche realtà quali quella toscana e fiorentina. Il fenomeno appare ancora più preoccupante nel contesto di trend positivi di crescita del mercato turistico mondiale.

Allora, proprio poiché il prodotto turistico risulta particolarmente complesso (sia per l'eterogeneità dei servizi, sia in quanto la responsabilità di ognuno di essi è da imputare a soggetti diversi), al fine di sostenere la competitività di una destinazione occorre adottare degli strumenti di gestione integrata di tali realtà che consentano di coordinare le decisioni, di valorizzare la complementarità tra risorse naturali e servizi, a partire da quelli inerenti alle strutture ed infrastrutture di accesso e dell'ospitalità, e di stimolare l'instaurarsi di solide relazioni cooperative tra *stakeholders* pubblici e privati dell'area.

Una logica di *management* integrato della destinazione turistica richiede alla gestione di focalizzarsi su quattro aspetti fondamentali.

1. **Orientamento al mercato**, necessario nel momento in cui si riconosce, come sopra affermato, che il successo di una destinazione è esclusivamente determinato dal grado di apprezzamento espresso da parte della domanda. In particolare, l'orientamento al mercato delle destinazioni culturali e la loro organizzazione dal punto di vista turistico impongono riflessioni anche sull'accesso alla cultura stessa (tipico è il caso di mercati emergenti di origine della domanda, quale quello cinese e indiano).
2. Le esigenze di **differenziazione** espresse da parte del turista e i **fattori *no price***, quali principali fonti del vantaggio competitivo. Ad esempio, in Italia esistono, circa 600 città d'arte di una certa rilevanza, ognuna con proprie specificità. La differenziazione di ognuna di esse sotto il profilo storico, artistico, monumentale, delle produzioni tipiche, ecc., può apparire palese alla media della domanda turistica italiana, ma non alla media della domanda turistica straniera. E' quindi importante rendere percepibili le differenziazioni alla domanda turistica, non solo adottando un orientamento al mercato, ma anche definendo gli elementi di identità di ogni destinazione, organizzandoli in un set di percorsi sul territorio, idonei ed adatti alle esigenze di specifici segmenti di domanda.
3. Focalizzazione sulla **progettazione congiunta** da parte degli operatori della destinazione, finalizzata alla valorizzazione delle specificità locali, di tutte le proprie componenti e nell'intento di incrementare il livello di personalizzazione e differenziazione dell'offerta. Di particolare rilievo in tale direzione le azioni svolte in tema di accesso/trasporti, strutture ed infrastrutture turistiche di vario tipo, di azioni di comunicazione e promozione etc.
4. Coinvolgimento del **soggetto pubblico** e degli **enti** che possiedono i siti del patrimonio naturale e culturale e comunque di chi è responsabile della legislazione e dei finanziamenti allo sviluppo, disponendo di strumenti che spaziano dalle tasse, dalle leggi in materia d'ambiente e di urbanistica, ai piani regolatori (componenti vitali di qualsiasi iniziativa di sviluppo a livello territoriale) e così via.

Ognuno di questi elementi implica che il bene "turistico" venga considerato come elemento integrante e centrale di un sistema territoriale che diviene tanto più efficiente, economicamente indipendente e capace di mantenere la propria memoria, quanto più è in grado di dotarsi di una organizzazione sistemica. Si tratta quindi di individuare i caratteri fondamentali di tale sistemicità a livello di destinazione e soprattutto di valutare le direttrici attraverso le quali un sistema integrato conferisce *competitività* ad una destinazione.

Per essere competitivo, lo sviluppo di una destinazione turistica deve essere sostenibile, non solo economicamente, ma anche socialmente, politicamente e aggiungeremmo

culturalmente (soprattutto in termini di impatti delle “contaminazioni culturali”). Una destinazione competitiva deve comunque essere in grado di generare, in modo efficiente, un benessere sostenibile per i suoi residenti. Il successo di una destinazione sia di fatto determinato da due tipologie di vantaggi:

- **il vantaggio comparativo dovuto alla dotazione di risorse.** Da questo punto di vista una destinazione può risultare più competitiva rispetto ad un'altra in quanto è dotata di risorse che la rendono maggiormente attrattiva, risorse naturali e culturali in primis;
- **il vantaggio competitivo che deriva dalla capacità della destinazione di utilizzare tale dotazione di risorse in modo efficiente (gestione delle risorse).** Una destinazione dotata di poche risorse, ma in grado di gestirle al meglio può risultare più competitiva di un'altra ricca di risorse, ma non in grado di utilizzarle in modo efficiente. Questo perché la condivisione di una *vision* da parte di tutti gli *stakeholders* di una destinazione, la capacità di comprendere i propri punti di forza e di debolezza, la definizione di una strategia di marketing, nonché una efficiente implementazione di quest'ultima consentono di valorizzare risorse che, se, al contrario, mal gestite, rischiano di compromettere la competitività di una destinazione pur dotata di un notevole patrimonio. Ciò che si vuole mettere in evidenza è che paradossalmente la grande dotazione di risorse può tradursi in uno svantaggio competitivo per le complesse difficoltà organizzative che vengono poste a livello territoriale. Questo non significa che l'Italia manchi di attrattività, ma che l'inefficienza che è inevitabilmente associata alle caratteristiche del bene culturale determina forti squilibri di competitività tra le diverse destinazioni (ad es. grande congestionamento nelle città d'arte con elevata concentrazione di beni culturali e scarsa presenza di flussi turistici in destinazioni a cultura diffusa e così via)¹.

Sia il contesto globale (macro-ambiente), sia quello a livello più microeconomico sono determinanti in termini di competitività. Il primo in quanto il settore turistico, sistema aperto per definizione, è soggetto a molte influenze e pressioni che provengono dall'esterno: basti pensare agli sviluppi politici, normativi e ambientali (inclusi quelli sanitari), al contesto socioculturale, demografico e tecnologico, etc. Il secondo (micro-ambiente competitivo) in quanto le azioni e le attività dei singoli attori facenti parte di tale sistema, siano essi singole imprese, o un insieme di organizzazioni, rappresentano elementi in grado di incidere, anche autonomamente attraverso il paradigma struttura-condotta-performance, sui fattori che identificano la competitività della destinazione stessa.

Gli elementi da cui trarre indicazioni utili all'inserimento del bene culturale nella riformulazione di un'offerta turistica competitiva, nonché al fine di trarre indicazioni di policy adeguate alla crescita e al supporto del comparto, possono essere sintetizzati come segue:

- (a) **Fattori e risorse core.** Essi rappresentano i principali elementi di attrazione di una destinazione, i maggiori fattori motivanti la visita di una determinata località. Se le altre componenti sono essenziali per il successo e la generazione di un circuito virtuoso, queste, spesso in buona parte “ereditate”, rappresentano le ragioni fondamentali per cui i visitatori scelgono una destinazione rispetto ad un'altra.

¹ Anzi più una meta è ambita, tipico è il caso di “cattedrali culturali” da visitare assolutamente, tanto più in presenza di esternalità negative sia di prezzo che di carico ambientale, si tende a limitare la visita ad un'escursione, a danno non tanto del numero di arrivi, quanto di quello delle presenze e soprattutto delle spese generate in loco.

Cultura e storia, il paesaggio stesso, eventi speciali, intrattenimenti rientrano con viva forza in questa categoria.

- (b) **Fattori e risorse di supporto.** Essi offrono una base per la realizzazione di un'industria turistica di successo e fungono appunto da supporto alle attrattive *core* e al processo di sviluppo e gestione della destinazione turistica. Il termine "supporto" non deve ingannare, poiché si fa qui riferimento ai fondamenti su cui basare la competitività turistica: una destinazione ricca di risorse *core*, ma carente a livello di fattori di supporto può incontrare molte difficoltà nello sviluppo di un'industria turistica, almeno nel breve periodo. Tra questi fattori rientrano, a titolo di esempio, l'insieme delle infrastrutture di una destinazione (servizi di trasporto, impianti sportivi, sistemi di comunicazione ecc.), le strutture turistiche (in primis il sistema ricettivo), altre risorse e servizi (istituzioni finanziarie, qualità della vita locale ecc.), l'accessibilità (influenzata dalla regolamentazione del settore dei trasporti, dal sistema di visti e di permessi di soggiorno ecc.), la vitalità dell'imprenditoria locale, il grado di impegno e di supporto da parte delle forze politiche e il senso di accoglienza degli operatori e della popolazione locale.. Occorre passare a strategie che integrino valorizzazione e delle risorse e del territorio e che irrobustiscano le interdipendenze tra l'ambito culturale e gli altri settori produttivi presenti sul territorio.
- (c) **Destination management.** Tale componente riguarda quelle attività che sono quotidianamente volte ad implementare quanto stabilito a livello di politica e di strategia turistica. Essa cerca di aumentare il grado di *appeal* delle risorse e delle attrazioni *core*, di rafforzare la qualità e l'efficacia dei fattori e delle risorse di supporto e di adattarsi al meglio alle opportunità e ai limiti presentati dagli elementi di qualificazione e di amplificazione. La gestione della destinazione è fondamentale per la competitività di un territorio, in quanto abbraccia programmi, strutture, sistemi e processi che sono attivabili e gestibili dagli individui e/o dalle organizzazioni, attraverso azioni collettive (si pensi ai comparti di marketing, formazione, pianificazione finanziaria, gestione eventi etc.).
- (d) **Politica, pianificazione e sviluppo della destinazione.** La definizione di un modello strategico può risultare importante per la pianificazione e lo sviluppo di una destinazione. Infatti, una politica turistica rappresenta una guida per lo sviluppo turistico di una località, mentre la definizione di una chiara strategia permette alla destinazione di conseguire i suoi obiettivi economici e sociali.
- (e) **Elementi di qualificazione ed amplificazione.** Si tratta ulteriori fattori in grado di influire sul grado di competitività di una destinazione: nella maggior parte dei casi, essi non sono controllabili da parte di chi definisce la politica turistica né dal *management* di una destinazione. Per contro limitano o amplificano la competitività di una determinata area, "filtrando" l'influenza che su di essa esercitano gli altri gruppi di fattori. Ad esempio, talvolta, il posizionamento di un luogo può prescindere dal luogo stesso, mentre l'idea che vi si associa deriva dalla reputazione abbinata e recepita della località. Tra gli elementi di qualificazione e amplificazione, ad esempio, la localizzazione e l'immagine influenzano notevolmente la capacità della destinazione di attrarre i turisti; alcune località invece possono conseguire il successo esclusivamente in quanto risultano interdipendenti rispetto ad altre. Ancora più significativi in questo contesto,

risultano gli interventi di branding su un'istituzione o su una città , riconducibili appunto secondo questa prospettiva, al livello simbolico, di reputazione e aspirazione. Comunque anche in questo caso va ricordata la necessaria creazione delle condizioni di allineamento tra la realtà e la percezione che di si colloca all'esterno, altrimenti qualunque comunicazione, seppure creativa e di fantasia, risulterà inefficace.

- (f) **Il ruolo dell'immagine.** L'immagine di un luogo è definibile come “la somma di credenze, idee e impressioni che le persone hanno del luogo stesso”, è quindi una semplificazione o un tentativo di razionalizzazione della mente umana di un ampio spettro di associazioni e informazioni connesse ad un certo luogo. Nel caso di una destinazione turistica sull'immagine agiscono fattori personali e fattori di stimolo (esterni all'individuo) che si fondono insieme andando a comporre valutazioni cognitive e affettive globali. Ad esempio, l'impulso esercitato sul turismo da parte di produzioni cinematografiche e televisive trova fondamento nel fatto che il consumo di tali immagini impatta sulla dimensione cognitiva e su quella affettiva (su quest'ultima soprattutto), che, sovrapponendosi, danno l'immagine globale di una località di cui i turisti tengono conto nei propri processi di scelta.

Ora, estrapolando alcuni fattori strategici, e raggruppando per certi versi altri elementi visti in precedenza, attraverso lo schema concettuale che segue si intende riassumere i principali driver di sviluppo territoriale, essenziali anche per intraprendere azioni ed alleanze strategiche fra operatori diversi.

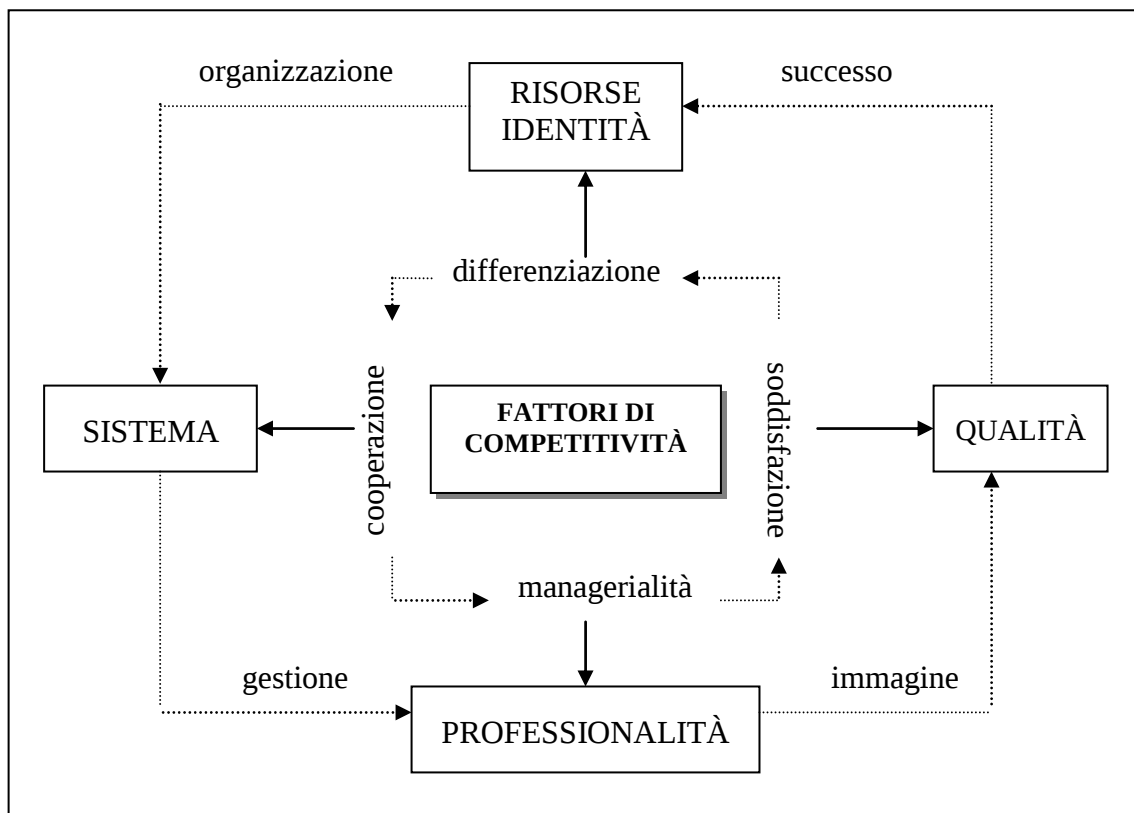


Figura 1: Il circolo virtuoso della competitività di una destinazione turistica

Poiché la competitività non nasce dai singoli fattori, ma dalla capacità strategica della destinazione turistica realizzare congiuntamente quattro condizioni importanti (il circolo centrale nella figura), e solo così si esplica pienamente il ruolo del turismo “collante

perfetto", nonché forma più consona per accrescere le ricadute sul territorio. I quattro fattori sono:

- a) **differenziazione**: il fattore differenziazione, come si è già di fatto enunciato, è uno dei punti cardine del destination management; tuttavia, l'accezione di differenziazione che viene espressa in questo modello è quella più strettamente microeconomica di valutazione del grado di sostituibilità rispetto alle destinazioni competitors, dove il grado di sostituibilità è determinato congiuntamente dalle risorse culturali percepite e visibili sul mercato, dal prezzo delle attività di supporto e da altri fattori specifici del mercato di origine della domanda. Questo significa, tra l'altro, creare un proprio prodotto-destinazione che sia al contempo condiviso all'interno e facilmente identificabile all'esterno (cosa non facile nell'ottica campanilistica di molte destinazioni!);
- b) **cooperazione**: stante l'impossibilità/inefficacia che ciascun operatore si presenti sul mercato da solo, dato l'aumento dei competitors ma anche in considerazione della percezione globale del prodotto-destinazione da parte del turista, il principio del "cooperare all'interno per competere all'esterno" costituisce ormai una necessità per qualsiasi sistema di offerta turistica;
- c) **managerialità**: dove il riferimento al fattore "imprenditorialità" va ricondotto su più aspetti/contesti:
 - deve garantire tutte le professionalità necessarie per un management della destinazione, oltre naturalmente a quelle specifiche di ogni elemento/componente della propria offerta;
 - deve porre alle sue basi la concreta accettazione del principio che una strategia competitiva è per sua natura dinamica e quindi devono essere tali anche le competenze connesse;
 - deve essere riferita non solo agli operatori economici del settore turistico, ma anche a tutte le componenti della comunità locale, e agli stessi Enti pubblici/istituzionali locali;
- d) **soddisfazione**: l'instaurazione di positive relazioni di scambio, consente la creazione della risorsa fiduciaria, sia nei confronti degli stakeholders interni che di quelli esterni, elemento di particolare rilevanza per l'attivazione di un circolo virtuoso soddisfazione-fiducia-attrattività-valore.

La realizzazione di queste condizioni porta a focalizzarsi su quattro specifici fattori di competitività, che si caratterizzano pertanto come le direttrici fondamentali di programmazione e gestione dello sviluppo turistico di una destinazione (il circolo esterno della figura):

1. le identità locali (risorse);
2. il sistema;
3. la professionalità;
4. la qualità.

.

È opportuno non dimenticare che ciascun elemento di identità, preso a sé stante, non è generalmente sufficiente a motivare una decisione di vacanza in un'area: è il loro insieme a fornire validi elementi di scelta. Puntare sulle identità territoriali specifiche significa quindi ricercare una effettiva **differenziazione**. Nel caso dell'Italia, purtroppo,

pur disponendo di una straordinaria ricchezza di risorse, la scarsa attenzione alla promozione si è rivelata spesso alquanto nociva.

In particolare le implicazioni derivanti da un tale approccio sono tali da richiedere una nuova concezione del turismo e l'adozione di nuovi modelli operativi e gestionali (il fare sistema). Se tutto il territorio è prodotto turistico, allora tutte le componenti della comunità locale devono essere - ciascuna nel proprio ruolo - operatori turistici.

Questo secondo punto si lega quindi alla necessità di **cooperazione**, in altri termini di marketing territoriale. Soprattutto nella commercializzazione di un prodotto turistico, se non si costituisce un sistema si perdono i vantaggi di un'offerta strutturata.

All'interno di una destinazione turistica sono poi chiamate ad operare professionalità nuove, così come alle competenze tradizionali si impone un costante orientamento alla flessibilità e all'adeguamento. Un elemento davvero fondamentale è dato da un profilo di “**managerialità e professionalità**”, che non si fermi solo al fattore imprenditoriale, ma abbracci l'aspetto della formazione continua degli operatori del settore. Tale punto – che va ora messo in relazione anche con le nuove figure lavorative create sul mercato del lavoro - spesso è ciò che fa la differenza tra la situazione italiana e quella di molti altri Paesi, dove queste istanze sono avvertite con maggiore sensibilità ed urgenza (professioni del territorio, relazionali e con forte contenuto tecnologico etc) .

A livello operativo, è fondamentale sottolineare che l'organizzazione sistemica si fonda sulla predisposizione di strumenti che consentano azioni congiunte da parte degli operatori e la gestione delle informazioni, sia tra operatori interni alla destinazione (inclusi gli stakeholders, che spesso risultano ostili a nuove forme di sviluppo turistico!), sia inerenti al mercato di riferimento dell'area. Il termine “partnership” comunque implica per le singole realtà uno sforzo nella necessità di riconoscersi e di mettere in discussione le proprie posizioni, nonché una certa dose di umiltà nel limare quelle conflittualità che il processo necessariamente impone.