

Introduzione

1.1

*Un settore strategico,
ben oltre l'eredità*

Le dinamiche in atto nello scenario turistico internazionale impongono sempre

più l'adozione di approcci innovativi e strutturati per la realizzazione di adeguate condizioni di competitività, che non risultano però possibili senza una solida base di sostenibilità.

Come vedremo, si tratta di conoscere a fondo il comparto e le peculiarità che caratterizzano le aziende turistiche e la loro operatività, riflettendo in particolare su come lo scenario attuale stia mutando soprattutto in forza delle *nuove tecnologie* e delle *economie collaborative* (sharing economy), fenomeni entrambi di forte impatto sul turismo.

Al contempo si tratta però anche di andare oltre le tradizionali strategie a livello aziendale per *coinvolgere le destinazioni*, intese come veri e propri agenti di sviluppo. Comprendere i fattori di competitività delle destinazioni turistiche, in aggiunta ai più tradizionali approcci relativi alla capacità attrattiva delle stesse, diventa cruciale per lo sviluppo del turismo: si tratta in particolare di far leva sui *fattori di differenziazione* delle singole realtà territoriali, attraverso la mobilitazione e la partecipazione di tutti i soggetti – di natura pubblica e privata – che a vario titolo influiscono sull'offerta turistica di un'area.

Anche per sistemi paesi caratterizzati da posizioni di rilievo e consolidate (è il caso dell'Italia), alcune tipicità del comparto avvalorano ulteriormente tale esigenza. Si pensi in estrema sintesi ai vantaggi che ne possono derivare in presenza di un'offerta turistica molto frammentata, con operatori mediamente di piccole dimensioni, con disponibilità finanziarie per investimenti e promozione piuttosto limitate, oppure ancora ai casi

di prevalente focalizzazione delle azioni di marketing in attività di promozione di tipo istituzionale, a scapito della *centralità del prodotto*, della sua progettazione e di politiche di prezzo e distributive mirate o, infine, alla scarsa capacità di adottare logiche e strumenti innovativi quali quelli messi a disposizione dalle nuove tecnologie anche in ambito turistico.

Il volume intende allora affrontare il turismo in una duplice ottica, con una chiave di lettura molto semplificata e accessibile. Per un verso si rivolge ai «non addetti» con l'intento di fornire loro gli elementi chiave di comprensione di un comparto multiforme e variegato – che tutti ritengono di conoscere a fondo, se non altro quali semplici fruitori /utenti... –, per un altro intende introdurre approfondimenti e aggiornamenti in un mondo dinamico e più di altri aperto alle ICT e alla versatilità della domanda, quest'ultima intesa nelle sue connotazioni di *esperenzialità*.

Il filo conduttore è imposto dalla necessità di affrontare l'analisi con una metodologia rigorosa, in un *settore strategico* dell'economia tradizionale, radicato e distribuito sul territorio, molto forte in termini occupazionali e di apporto imprenditoriale (con strutture di piccole e medie imprese, riconducibili negli ultimi tempi anche alla categoria che va sotto il nome di start-up) e con forti ricadute a tutto tondo sull'economia circostante. Una valenza notevole che tuttavia non viene percepita – talvolta anche nelle aree a maggior vocazione – quale fattore strategico. Un settore produttivo spesso vissuto come secondario, se non residuale, rispetto a quello manifatturiero e che in estrema sintesi non è nemmeno risultato oggetto di specifiche azioni di intervento proattivo da parte dei policy maker.

Ne deriva, di fatto, che la presenza di un importante *patri-monio* culturale, ambientale, paesistico ecc. – chi più ne ha ne metta – non è più sufficiente da sola a garantirne le ricadute, a far uscire il settore da posizioni di maturità per micro-prodotti che hanno assicurato in passato vere posizioni di rendita a livello mondiale. Insomma, per ben posizionarsi nei confronti di una *domanda internazionale* anche esplosiva, oggi serve molto di più del semplice «piatto di buona cera» o del ricordo della «dolce vita». Senza nulla togliere all'autenticità della nostra

vita quotidiana, che costituisce peraltro proprio il fattore di successo primario, non possiamo restare passivi eredi inconsapevoli di un patrimonio di eccellenza. Occorre rimboccarsi le maniche e affrontare le sfide che un mercato sempre più agguerrito ci impone.

1.2

Il ruolo imprescindibile delle persone

Improvvisazione, fantasia, creatività sono sicuramente ingredienti utili

per affrontare le sfide globali, ma solo nella misura in cui si vadano ad aggiungere a una seria politica e a un continuo investimento sul mercato, sul management, sulla ricerca e sulla formazione delle persone. Un collante quest'ultimo indispensabile per un comparto a forte valenza umana. È così che il brand nazionale – necessariamente sviluppato – deve abbinarsi ad azioni strategiche a livello di singoli operatori, magari integrati in una *progettualità condivisa*, dove le regioni devono rapportarsi coi propri territori, talvolta periferici, in una logica pubblico-privato in grado di garantire quel necessario passaggio del prodotto turistico da semplice destinazione a un tutt'uno di passioni, **motivazioni** ed esperienze di fruizione. Ingredienti aggiuntivi da innestare su una base di conoscenze e strumentazioni strategiche supportata dal saper fare.

A maggior ragione se la competitività oltre che su fattori microeconomici si fonda su una vasta arena di aspetti di destinazione, di rete, di fattori sociali, politici e sociologici. È assodato che la competitività, spesso giocata verso mete di nuova generazione per strutture e infrastrutture turistiche, oltre che caratterizzate da bassi costi di manodopera, deve essere vissuta anche nel turismo in termini di *produttività* delle risorse impiegate e di attenzione agli input fondamentali che ne contraddistinguono l'essenza, quali le risorse ambientali e culturali.

Proprio per descrivere questi concetti abbiamo scelto di dare al volume un taglio incentrato sulla *competitività delle risorse* e sul *ruolo attivo di tutti i suoi attori* – a partire dai residenti di ogni territorio – in un circolo virtuoso che appunto contraddistingue la multivalenza funzionale, la trasversalità e la poliedricità dei fattori chiamati in causa.

Vogliamo parlare agli attori con lo scopo di fatto di rivolgerci anche (soprattutto) ai residenti, perché ne condividano valenze e potenzialità, perché possano decidere quale tipo di turismo sia più consono alle loro risorse/territori, perché imparino anche ad «apprezzare» i costi che necessariamente si abbino ai ricavi, ma soprattutto perché si sentano sempre fieri e consci della bellezza che posseggono.