

“TURISMO MADE IN ITALY”
Genova, Palazzo Ducale
20 settembre 2006

L'ITALIA: IL PIU' INTENSO CLUSTER
MONDIALE DI EMOZIONI POSITIVE
idee e politiche per un paese accogliente

Livio Barnabò
Comitato scientifico Symbola

1. LE CRITICITÀ DELLA FILIERA TURISTICA: UNA DIAGNOSI CONDIVISA

Per l'Italia parlare di turismo appare oggi riduttivo ed il termine, da solo, non può esprimere il differenziale che, davvero, il nostro Paese rappresenta rispetto a qualunque altro.

Dobbiamo condividere il fatto che **l'Italia è oggi, nel mondo, il più straordinario generatore di emozioni positive**. Per chi ci vive, e per chi può arrivarci per le più diverse motivazioni ed occasioni: lavoro, studio, affari, relazioni, vacanze.

Tuttavia, questo differenziale di qualità che potrebbe renderci un *unicum* nel panorama di offerta mondiale non genera il valore che tendiamo spontaneamente ad attenderci.

Negli ultimi tre-quattro anni le diagnosi sui fattori di debolezza del sistema di accoglienza italiano si sono intensificate, da quando, cioè, la flessione registrata dal settore a partire dal 2004 ha evidenziato la presenza di una crisi strutturale e, quindi, il rischio di perdere progressivamente un potenziale che doveva essere "naturalmente" proprio del sistema Italia (non a caso si è parlato di "monopolio naturale" e dell'equivoco che, "per natura" dovesse automaticamente rigenerarsi).

Volendo ripercorrere in sintesi **le criticità più rilevanti**, sapendo che su questo c'è già ampia convergenza, possiamo ricordare che:

- **la perdita di competitività** ed il conseguente sorpasso della Spagna prima e della Cina poi, (nelle classifiche delle destinazioni turistiche del WTO) **è correlata ad un mancato governo del turismo come un vero e proprio settore industriale:**
 - ✓ il sistema di accoglienza ha creduto in quel monopolio naturale che davvero ha rappresentato il nostro Paese, e dunque si è creduto in un **un "prodotto naturale" che non ha bisogno di trattamento**. La consapevolezza di questo errore di prospettiva, oggi diffusa, non equivale ad innesco di cambiamento. O meglio, alla sua generalizzazione al livello di sistema Paese. Naturalmente non si intende ignorare le esperienze d'eccellenza, i luoghi ed i soggetti che invece hanno ben capito che il prodotto andava "trattato" in logica industriale (Trentino-Alto Adige, Rimini ed anche altri) e con modelli organizzativi di regia del sistema (il sistema Padova-Terme Euganee, ecc.), ma si intende dire che troppa parte del Paese, ed il Paese come sistema, è insufficientemente trattato per le sue straordinarie potenzialità;
 - ✓ tutto l'ambito della **generazione della domanda** appare **sostanzialmente debole o insufficiente:**
 - abbiamo una conoscenza troppo scarsa e frammentata della domanda, del comportamento delle persone, del mercato: conosciamo i *trend* troppo tardi, non abbiamo un sistematico monitoraggio dei risultati, non abbiamo colto per tempo che il cambiamento del comportamento turistico (riduzione del tempo di permanenza, riduzione della fidelizzazione anche del viaggiatore tradizionale, anche del paziente termale!) era dovuto ad un cambio antropologico e di mentalità delle persone, di tutti noi (su questo torniamo più avanti perché è uno dei nodi cruciali),
 - sono sistematicamente sottoutilizzate le potenzialità e le occasioni di rappresentazione dell'Italia all'estero attraverso i più diversi canali di

internazionalizzazione e mobilità internazionale. Basti pensare alla frammentata e insufficiente presenza dell'Italia nelle fiere internazionali, ai frammentati strumenti di promozione e di rappresentazione, per non parlare della complessità burocratica dell'ottenimento dei visti che in molti casi fa dirottare la scelta della destinazione Italia su altre mete più velocemente raggiungibili;

- ✓ l'ambito della gestione del prodotto, pur nelle moltissime eccellenze anche nei *concept*, presenta **carenze in molti aspetti del sistema ricettivo**: si moltiplicano investimenti immobiliari che non corrispondono a progetti di sviluppo turistico; non disponiamo di una struttura alberghiera forte (poco più di 2.500 sono le camere della più grande catena alberghiera italiana - *Jolly Hotels* - laddove le analoghe francesi - *Accor Hotels* - e spagnole - *Sol Meilà* - ne gestiscono circa, rispettivamente, 84mila e 38mila), il che rimanda al fatto che non è possibile un nuovo significativo ciclo di investimenti senza l'intervento di soggetti imprenditoriali di peso¹; soffriamo la non gestione degli equilibri nel nesso seconde case-ricettività alberghiera-qualità urbana; non abbiamo una chiara visione e definizione del "perimetro del turismo" in termini di servizi e loro integrazione;
- ✓ altrettanto **debole appare il grado di competenza, strategica ed operativa**; forse non in assoluto, ma se la confrontiamo con la necessità di rapportarsi con un modello di turismo, di spostamento, di vissuto del cosiddetto turista totalmente trasformato. Oggi, ad esempio, l'albergatore di una stazione termale non può più sperare che i clienti arrivino spontaneamente; li deve in qualche modo intercettare, e non può farlo da solo, ma deve rapportarsi all'interno di un sistema territoriale che si attrezza per proporre, ad esempio, una cura che sia scientificamente sostenibile, ma anche una complementarietà di esperienza territoriale. Quindi l'albergatore deve pensare da imprenditore e deve farlo all'interno di una rete che è locale, territoriale, istituzionale e di mercato. Deve mettere la sua esperienza (ed anche i suoi numeri!) nella circolarità del suo sistema, sapendo di poter ottenere coordinamento, strategie comuni, comprensione dei *trend*. La competenza è fatta di sapere specifico e professionale raggiungibile e acquisibile sul mercato, di tecnologie, ed è fatta anche di consapevolezza, da parte di ciascuno, del valore umano, oltre che economico, di chi arriva nel nostro Paese, ed in qualsiasi territorio al suo interno: questa c'è, in Italia anche più che altrove, ma è discontinua, non sufficientemente valorizzata come **ospitalità diffusa**;
- **il decentramento amministrativo ed il nuovo sistema di deleghe** può consentire una gestione più efficace di un'offerta ricca e diversificata, ma non è stato accompagnato dalla crescita di un'**immagine nazionale (corporate) forte in termini di mercato**:
 - ✓ abbiamo una assoluta, **insufficiente, definizione, e di conseguenza valorizzazione, della marca Italia** (insufficiente presidio, insufficiente trattamento dell'immagine-Paese quale volano di attrazione dei flussi di qualsiasi origine e motivazione),
 - ✓ nello stesso tempo, **in molti casi si continuano a promuovere "marchi" senza prodotti**: alcune regioni coincidono con dei veri e propri marchi: è un *brand* la Toscana, lo sono la Sicilia, la Sardegna, ma sappiamo anche che non ha senso far coincidere in modo generalizzato confine amministrativo e *brand*.

¹ Si pensi solo alla praticabilità del progetto di rilancio del patrimonio ricettivo che la Regione Liguria sta promuovendo anche in collaborazione con Unicredit.

Una Regione può avere al suo interno più destinazioni turistiche e più “prodotti a marchio” senza essere essa stessa un marchio; molti prodotti-marchio di fatto sono collocati dal punto di vista spaziale tra una Regione e l'altra (il lago di Garda, le Dolomiti, il Po, ecc.), ci sono *brand* universalmente riconosciuti (come il Mediterraneo) che non sono compresi neppure entro un confine nazionale,

- ✓ abbiamo una **frammentazione delle competenze ed organizzativa** ed una **scarsa attitudine alla costruzione di modelli organizzativi sinergici** tra pubblico e privato, tra operatori, in vista della costruzione comune di un *marketing* di destinazione (pensiamo al sistema congressuale; pur non ignorando le eccellenze come Rimini, pensiamo ai modelli di candidatura rispetto ai grandi eventi congressuali internazionali, pensiamo alla capacità tedesca di “federare” nel momento delle strategie e, quindi, di “decentralizzare” i punti di offerta: valga l'esempio della promozione di sistema Paese attuata in occasione dei Mondiali di calcio);
- naturalmente deve far parte della diagnosi condivisa il dato fenomenologico della **modifica della composizione e del comportamento della domanda** e della **competizione crescente sui mercati**; ricordiamo:
 - ✓ la **contrazione degli arrivi del turismo internazionale**, con particolare riferimento al turismo di matrice tedesca, tradizionalmente al primo posto nella classifica degli arrivi internazionali in Italia (il parziale recupero del turismo italiano non ha compensato la flessione, essendo anche diminuito il tempo di permanenza e quindi il numero delle presenze). Siamo ovviamente attenti ai risultati di una analisi realizzata da BitLab, che mettono in risalto il sorpasso della meta Italia sulla Spagna nelle preferenze annunciate dei turisti tedeschi: 8,4% contro 8,2%, mentre l'anno precedente il 7,7% si orientava all'Italia ed il 10,6% alla Spagna, ma questo risultato va consolidato nei numeri, e per essere consolidato va compreso, unitamente a quello della permanenza degli italiani in Italia e della scelta del turismo di qualità (città d'arte e filoni di nicchia, ma importantissimi, come quello del viaggio spirituale e religioso) e complessivamente del *trend* del turismo tematico-territoriale dei visitatori extraeuropei (non più necessariamente orientati a visitare tutta l'Europa in un unico viaggio, ma progressivamente interessati ad un Paese specifico, ad un insieme selezionato di destinazioni/temi coerenti),
 - ✓ ancora la **marcata stagionalità**, che non a caso sta facendo riflettere sulla necessità di un ripensamento strutturale non del turismo, ma dello stile di vita del sistema Paese². E' un tema ripetuto, ma al quale si possono dare risposte non immediatamente intuitive, ad esempio mappando i tempi di vacanza a livello mondiale: non sarebbe strano scoprire che, sommando periodi diversi in Paesi diversi per segmenti di mercato interessanti potremmo avere coperti 12 mesi su 12,
 - ✓ infine, la **competizione crescente sui diversi mercati** (dall'Est Europa al Mediterraneo), **non più solo sul piano dell'organizzazione o del costo, ma anche su quello dell'innovazione e della creatività nel modello di proposta** (per cui, paradossalmente, siamo probabilmente noi ad avere un modello di offerta poco innovativo).

² Si veda l'intervento del Ministro Rutelli a Cernobbio-settembre 2006, e la proposta già sottoposta all'attenzione del governo, circa la riorganizzazione dei tempi-Paese: dai calendari scolastici a quelli lavorativi, quale unica arma per smantellare un sistema che “naturalmente” conduce non solo il turista italiano, ma anche lo straniero, ad un turismo stagionale, ovvero alla fase dell'anno in cui l'offerta è più curata e garantita.

2. LE PAROLE-CHIAVE PER LA DISCONTINUITÀ

La vera discontinuità (rispetto alla diagnosi) **si realizza con la convinzione di ciò che davvero l'Italia rappresenta (può rappresentare) nel mondo**: dobbiamo dividerlo e tradurlo in intenzioni forti.

Nelle indagini internazionali **l'Italia risulta ancora oggi la meta più desiderata, ma non più quella maggiormente fruita**: dobbiamo ritradurre questo “desiderio d'Italia” in effettiva praticabilità del nostro Paese³: si può partire riflettendo su questi punti, che costituiscono un vantaggio competitivo potenziale:

- **l'Italia è l'unico Paese al mondo ad offrire un *continuum* ininterrotto di qualità**, perché ogni tratto del territorio ha la sua (quasi sempre straordinaria) offerta potenziale; *continuum* fatto di un susseguirsi ed intrecciarsi di culture, paesaggi, storia, gastronomia, tipicità,
- per questo, **l'Italia, dicevamo al principio, è il Paese del mondo a più forte concentrato di emozioni positive.**

Se questo è vero, parlare di (solo di) turismo è probabilmente riduttivo perché l'Italia è un concentrato di qualità **ed il turismo ha un senso solo se ricompreso all'interno e come parte integrante della filiera del *Made in Italy*, come sua vetrina privilegiata.**

L'intensità emotiva è la caratteristica non detta, non ancora sufficientemente valorizzata, o non ancora resa pienamente praticabile, dell'esperienza italiana. Un'intensità positiva, fatta di bellezza senza volgarità, di estetica come scienza ed intelligenza, di accoglienza come educazione alla relazione con l'altro, di senso di pace che non si traduce in indifferenza alla sofferenze degli altri, di storia che non si ingessa nella nostalgia, di spiritualità che non diventa mai radicalismo ostile alla differenza, di un possibile *continuum* senza intervalli tra alta tecnologia, raffinatezza estrema del *Made in Italy*, eleganza costantemente presente nelle città e negli infiniti borghi, nelle singole persone (riconoscibili all'estero), esuberanza nell'offerta di bellezza.

In un mondo turbato dagli impatti che la globalizzazione sta generando sulle culture, non crediamo sia retorica affermare che **l'Italia è una (possibile) risorsa di emozioni positive**: questo è il suo differenziale, il suo magnetismo irripetibile e continuamente rinnovato.

Lo possiamo chiamare ancora solo turismo?

Anche la nozione di “tempo libero” non si adatta a ciò che il nostro Paese offre a chi lo sceglie, per svolgere qualsiasi azione, attività o esperienza: **in Italia il tempo è intenso**. Tra “tempo consumato”, che è la caratteristica principale dell'offerta turistica di massa (un tempo che annulla l'intenzione a favore dell'essere guidati, che azzerava la responsabilità verso i luoghi di vacanza, che diventa anche vacanza del pensiero, che non ha dimensione di passato/storia o futuro rispetto all'immersione nell'oggi) e “tempo rielaborato” che è il contenuto vero di una esperienza che trasforma e ricrea (vacanza come ri-creazione, come nuova creazione e, perciò, nuova nascita), l'Italia non ha più spazio per il basso costo del primo e può regalare straordinarie molteplicità del secondo.

³ Rapp. Unioncamere, op. cit.

2.1. Quale modello di generazione della domanda?

Per rigenerare la domanda di Italia occorre **sviluppare una nuova/rinnovata sintonia tra profili di offerta e antropologia della domanda**. In sintesi:

- **dobbiamo ri-comprendere le attese delle “persone”:**
 - ✓ la flessione del turismo in Italia (pur tenendo conto della ripresa, sulla quale non vogliamo “rilassarci”) non dipende solo dalla crisi di alcuni prodotti: dipende dal **mancato incontro tra l'evoluzione dei profili culturali ed antropologici della domanda e l'evoluzione dell'offerta**. Non sono i turisti ad essere cambiati ma le persone, le loro attese, gli stili di vita, il tempo a disposizione, l'intreccio tra tempi di lavoro, cultura e svago. L'evoluzione antropologica dell'esperienza fa sì che il viaggio possa partire da una motivazione (il *business*, oppure la cultura, la religione, la salute, ecc.) per aprirsi ed integrarne altre, purché stimolate e motivate da opportunità ed offerte visibili e a loro volta intercettabili. L'esempio tipico è ancora una volta il ribaltamento del concetto di viaggio del turista tedesco, la grande risorsa per l'Italia (e questa resta anche se il viaggiatore tedesco è tornato questa estate a scegliere Italia più di Spagna): il turista di nuova generazione, giovane, successivo all'abbattimento del Muro ed al maggiore contatto con l'Est Europa, è un turista più dinamico di prima, desideroso di cambiare e non stanziale, paradossalmente molto più simile al turista italiano, con il bisogno di esplorazione e con l'attrazione per la suggestione culturale ed emotiva,
 - ✓ va quindi impostato un **marketing centrato sulla persona**, sul desiderio di intrecciare più esperienze, intense, coerenti, “uniche”, nuove: probabilmente, quel 57% ed oltre che BitLab con Klaus Davi ci segnala preferire il turismo della città-d'arte, non solo ci richiama ad una nostra quasi esclusiva, ma appunto ad una voglia di tempo intenso e denso di significato,
 - ✓ questo significa **ri-analizzare i profili**, che prima ancora che di comportamento turistico sono di stili di vita, aspettative, valori; è quindi anche auspicabile approntare delle grandi *survey* internazionali fondate su una matrice valori-stili di vita-consumi turistici, alla quale attingere per la costruzione mirata delle strategie, ed alla quale tornare per la verifica dell'efficacia delle politiche e delle azioni messe in campo;
- ripartire dalle persone significa **puntare sull'interconnessione forte tra turismo e identità**: non ci sono “turisti” da un lato e “abitanti” dei territori dall'altro, ma persone che innalzano il valore del territorio e lo apprezzano se sono inseriti in un sistema di qualità complessiva. I turisti sono i “cittadini temporanei”, e i cittadini, ma anche i turisti stranieri ammessi temporaneamente nella comunità, sono gli ambasciatori dell'immagine forte e di qualità verso l'esterno (se questa qualità l'hanno introiettata consapevolmente). Da questo punto di vista si contrappongono nettamente le logiche del tempo parallelo (il mio che ti accolgo ed il tuo che arrivi) del turismo di massa (strategia di difesa di culture che drenano risorse economiche da un mercato, ma difendono la propria cultura rendendola invisibile) ed il tempo condiviso di un'esperienza dove le culture si incontrano e si scambiano;
- da questo punto di vista sono fondamentali e da valorizzare, diffondere ed implementare tutte quelle esperienze diffuse nel territorio italiano che appunto si fondano sulla forza dell'identità e dell'identificazione delle persone nel sistema territoriale e nei suoi valori e che portano ad un ripensamento del prodotto turistico e dell'**esperienza turistica come “cittadinanza”**, fino all'adesione del turista ai valori dell'identità locale (ad esempio Siena, con il protocollo “Cittadini delle terre di Siena” tra residenti ed ospiti che

condividono gli stessi valori e si impegnano a garantirsi reciprocamente pari diritti e pari doveri);

- declinazioni specifiche del turismo come cittadinanza attiva si riscontrano in tutto il filone di **interconnessione tra turismo e non profit**, e nelle tante forme di turismo sociale, turismo responsabile, turismo accessibile, turismo responsabile⁴;
- occorre **analizzare** in modo comparativo il sistema di offerta italiano con **le migliori esperienze internazionali**. Il panorama internazionale ha sperimentato una dinamica innovativa eccezionale; va completamente rivisitato il sistema dei *benchmark*:
 - ✓ sul fronte internazionale il modello nazionale più prossimo e comparabile è quello tedesco,
 - ✓ il modello del Tirolo va preso non tanto, come ovvio, per gli aspetti di competenza organizzativa, quanto sugli aspetti innovativi (in altri termini come sistema Paese, se non supportati dal binomio innovazione - anche tecnologica - e creatività veniamo sorpassati da coloro che hanno come zoccolo duro la capacità organizzativa),
 - ✓ la Francia viceversa non è un nostro modello di riferimento, i due sistemi Paese non sono confrontabili,
 - ✓ sul fronte nazionale occorre guardare ai territori che fanno continuamente riattivare un nuovo ciclo, turistico ma anche di sviluppo complessivo (ad es.: Trento con l'attrazione di intelligenza promosso anche con il *forum* mondiale dell'economia).

2.2. Quale modello di offerta?

Per un nuovo e più efficace modello di offerta dobbiamo quindi pensare non più solo ai turismi (balneare, montano, gastronomico, termale, congressuale, religioso, ecc) ma ai turisti, perché a partire dal turista-persona vi è la possibilità per l'Italia di giocare la propria nuova offerta in maniera unica e distintiva.

Dobbiamo offrire soprattutto qualità. Il tema della qualità diventa allora non un tema tra i tanti, ma il *focus* antropologico che racchiude il tratto specifico e peculiare: **l'Italia**, si diceva, **continuum di qualità**. Se è così, **ogni tratto di territorio dispone di una sua potenziale offerta**.

Dobbiamo valorizzare il valore del qui ed ora dell'offerta italiana⁵, un qui ed ora che non può prescindere da una valorizzazione integrata dei segmenti di offerta e, quindi, da una riconsiderazione del fattore territoriale ed umano (turisti più che turismi, ruolo attivo del turista e del residente, cittadinanza condivisa, compatibilità turismo-territorio, ecc).

Nel modello di offerta **il territorio ha un ruolo guida**, non passivo. Dicendo che guida il territorio intendiamo anche che guida il modello di sviluppo ed il livello di coesione sociale: più il territorio sa proporsi come identità forte e coesa, più è in grado di rendere tale identità una destinazione attrattiva.

4 Riprendendo direttamente dall'AITR (Associazione italiana turismo responsabile): con la scelta della definizione di responsabile le associazioni e le agenzie che hanno aderito ad AITR hanno voluto sottolineare l'aspetto di presa in carico di una responsabilità - per l'operatore turistico, per il turista stesso e per la comunità locale - che va oltre la sostenibilità. Il turismo responsabile è un turismo che soddisfa i turisti, mantiene o migliora l'ambiente dei luoghi di destinazione e offre benefici ai residenti (in on profit e Turismo: per la "Qualità Sociale" del Turismo Made in Italy)

⁵ Come scrive Cambi nel Rapporto Unioncamere, op. cit.

Nell'ambito del territorio un ruolo centrale è quello della **funzione urbana**, sia come fulcro di un'offerta che è prescelta "in sé" dal turista (è riduttivo parlare solo di turismo delle città d'arte, perché è l'insieme della funzione urbana ad attrarre i flussi), sia come riferimento di *governance* per la riorganizzazione dell'offerta territoriale (si pensi al ruolo di Torino città nelle Olimpiadi invernali, ma anche al Piano Strategico di Genova che non può che svilupparsi come leva di cambiamento di un'area vasta, tendenzialmente regionale).

La focalizzazione sulla qualità porta ad un **riposizionamento su un turismo di fascia alta** e ad una progressiva "risalita" dal turismo di fascia bassa a quello di fascia media; in sintesi:

- questo significa, tra l'altro, **passare da un turismo di residenza ad un turismo di esperienza** e intercettare proattivamente le fasce di turisti che più corrispondono a tale modello;
- ovviamente il turismo di fascia alta non può essere un obiettivo esclusivo, ma è quello che rimodella il sistema di offerta, spinge ad innalzare le *performance* con ricadute su tutti i segmenti di offerta e consente di rendere palese, valorizzare e organizzare la marca Italia come *continuum* di qualità e come integrazione intelligente di paesaggio, cultura, tipicità, modello insediativo, modello di coesione, ecc. Questo riposizionamento consentirebbe all'Italia di giocare la sua carta di unicità, ovvero lavorare sull'offerta esclusiva di un **turismo come esperienza di vita**, e sull'**"Italia come seconda patria"**, recuperando quindi anche quella che è già stata una antica vocazione (l'Italia come luogo del *grand tour* formativo), l'"altro luogo" dove passare sistematicamente (lunghi) periodi della propria vita (si pensi al turismo di qualità dell'età matura, al di fuori dei confini stretti del tempo lavorativo), l'unico luogo dove è possibile fruire simultaneamente cultura, paesaggio, esperienza del gusto, storia, ecc., e che per questo diventa parte della identità territoriale d'elezione;
- coerentemente si deve (e si può) lavorare anche sulla promozione dell'Italia come **luogo ideale per lo scambio e l'incontro di qualunque natura: scientifica, culturale, di business** (presentazione e lancio di un prodotto, Italia come vetrina della qualità), **politica** (incontro internazionale per la pace in Medio Oriente, ecc.). Italia come luogo in cui lo scambio avviene in un contesto che lo favorisce e dove lo scambio economico diviene generatore di flussi ulteriori;
- in questo quadro diventa coerente, pur non esaurendosi in esso, il turismo sociale, responsabile, solidale, accessibile, l'eco-turismo⁶;
- *continuum* della qualità è un concetto esteso che abbraccia il modello di economia e sviluppo da privilegiare: significa anche promozione dell'**Italia come luogo della soft economy dove domina la dimensione di piccola e media impresa di alta qualità**, con quindi grande ambizione alla qualità e alla R&S che la può generare.

Tutto ciò disegna **un turismo che va oltre il turismo**, che è molto di più. Difficilmente possiamo negare che l'Italia sia l'unico luogo al mondo dove questo orizzonte è possibile (ancorché non pienamente praticabile ad oggi).

⁶ L'accessibilità non è solo un fatto "etico" ed obbligato in un paese che vuole posizionarsi come "emozionante ed accogliente", ma anche economico: su 31 milioni di persone che in Italia hanno effettuato almeno un viaggio (pari al 54,6% degli italiani, cui il 2,9% pari a 889.330 persone ha esigenze speciali. Se si considerano gli over 65, si aggiungono il 6,9% di altri fruitori che pur non avendo espresso esigenze speciali hanno comunque necessità di un'attenzione e di una accessibilità differenti. La domanda di turismo inespressa (turisti potenziali a condizioni specifiche) è stata stimata in 490.000 persone di cui il 61% avrebbe bisogno di un accompagnatore, il 25% di assistenza medica, il 7% di superare barriere architettoniche-6 Indagine ENEA, in collaborazione con specialisti del settore e con la collaborazione delle associazioni dell'handicap, su commissione Ministero dell'Industria (Direzione Generale del Turismo) nel progetto "Italia per tutti" sull'anno 1999. http://andi.casaccia.enea.it/web_stare/piani/index.htm

2.3. Quali policy?

Quanto fin qui affermato porta a ripensare il modello di *governance* della filiera turismo-ospitalità⁷. E' uno snodo delicato, ma da esso dipende in modo decisivo la nostra identità Paese, economica e socio-culturale.

In primo luogo va ricordato che, nel settore turistico, **il pubblico ha una funzione imprenditoriale non sostituibile**, in quando detiene e gestisce alcune componenti critiche dell'offerta: il territorio (urbanistica, paesaggio, sicurezza, qualità ambientale, sistema infrastrutturale), i beni culturali. La collaborazione pubblico-privato ha perciò in questo caso una declinazione fortissima e specifica. Ciò può portare in due direzioni; prendendo l'esempio dell'Ente Parco:

- si può andare in una direzione di gestione attiva e di completa rivalorizzazione del patrimonio in una prospettiva moderna (è il caso delle Cinque Terre),
- oppure si può andare in una direzione completamente opposta per cui il sistema dei vincoli, ma soprattutto la loro interpretazione e gestione porta alla sostanziale sparizione del territorio dal panorama della fruizione (quanti esempi potremmo fare, pur sottolineando il fatto che proprio i parchi sono stati e sono ancora una delle sperimentazioni di gestione innovativa più interessanti e promettenti).

Questo per dire che occorre reinventare il ruolo del pubblico, imprenditore del territorio. Analogo discorso potrebbe, ad esempio, essere fatto per le aree archeologiche.

In secondo luogo, va affrontato il nesso Stato – Regioni. Per dire, senza equivoci, che **il decentramento amministrativo**, in termini di poteri di *governance* economica, **fa bene al turismo, o meglio al turismo italiano**. Se si mutuano ragionamenti che derivano dall'economia aziendale, si deve dire che un'organizzazione accentrata va bene (funziona meglio) se il prodotto è sostanzialmente unico e fortemente standardizzato (la Coca Cola): in questo caso le organizzazioni "periferiche" non hanno alcuna autonomia e si limitano a produrre. Nel caso di prodotti sofisticati e di gamma alta la gestione deve prevedere livelli elevati di autonomia, pur in un quadro di solidità (strategica, finanziaria, ecc.) elevata; è il caso delle finanziarie francesi del lusso che non assorbono le aziende che governano, ma offrono loro strumenti di livello *corporate* che ne potenziano la forza. E' la estrema ricchezza e la straordinaria diversità dell'offerta del territorio che rende necessario questo modello organizzativo.

In concreto: il governo del prodotto va affidato, come è oggi, al territorio, ma occorre riconoscere che la dimensione *corporate* non si svolge a questo livello. Non è ideologia; piuttosto *marketing*. **La forza dell'Italia deriva, infatti, da un (potenziale) intreccio tra una forte gamma di prodotti e una strategia corporate che si fonda sulla forza indiscussa del brand Italia.**

Occorre qui condividere una struttura concettuale semplice, ma fondamentale:

⁷ Troppo spesso in Italia, anche nel settore turistico, complice la ancora prevalente cultura giuridico-amministrativa, il dibattito si focalizza sugli aspetti normativi e sui modelli gestionali piuttosto che su un approccio orientato al marketing territoriale e al destination management. Ciò ha prodotto in passato, dal livello nazionale a quello regionale, un moltiplicarsi di soluzioni normative, di disegni di legge, di ipotesi di riforme, che hanno costantemente determinato o alimentato una frammentazione di competenze nel settore turistico che non ha eguali in alcun Paese europeo. Con la riforma in senso federale dello Stato e la competenza pressoché esclusiva in materia turistica attribuita alle Regioni, questo processo è ben lungi dall'essersi arrestato, anzi semmai, la legislazione regionale, ha ulteriormente accreditato questa situazione di parcellizzazione della galassia turistica italiana. S.. Marchioro et alii in Risposte&Turismo- Il Piano strategico del turismo della provincia di Padova 2005

- un prodotto turistico non necessariamente costituisce un *brand*. Un *brand* è un prodotto riconosciuto come *leader* a livello del proprio mercato di riferimento. Sono *brand* la Sicilia, la Toscana, le Dolomiti, Roma, Venezia, la lirica, molti vini, ecc.,
- non essere un *brand* non significa non essere un prodotto: la maggior parte dei prodotti sul mercato (anche nell'alta gamma) non sono *brand*, il che non impedisce loro di generare buoni margini. Cambia la strategia di *marketing*,
- c'è assoluta differenza tra un *brand* di prodotto ed un *brand corporate*. Il secondo rimanda ad una gamma e costituisce un concetto ombrello che potenzia in modo sinergico tanto i *brand* di prodotto che i prodotto senza *brand*, purchè coerenti con il sistema di valori cui su esso si fonda e rispetto al quale genera consenso nel mercato.

La forza dell'Italia è nel fatto che possiede un *brand corporate* fortissimo, una gamma non piccola di *brand* di prodotto ed una gamma amplissima di prodotti (ancora) senza *brand*, ma di grandissimo pregio (basti pensare alle straordinarie sperimentazioni innovative di tantissimi piccoli comuni).

Questa sottolineatura serve anche a richiamare (a margine) un fatto semplice, ma non completamente digerito: i prodotti non coincidono quasi mai con i confini amministrativi e nella maggior parte dei casi è un errore qualificarli attraverso il marchio dell'Ente pubblico che li promuove: ci sono pubblicità rivolte al consumatore, spesso internazionale, che sembrano cartelli elettorali, tanto sono sature dei simboli delle amministrazioni del territorio cui ci si riferisce e tanto più l'area è vasta tanto più la densità aumenta. I turisti non sono gli elettori.

Il tema del *brand* Italia (o marca Italia) permette di affrontare e chiarire il nesso tra turismo e *Made in Italy* (cui peraltro si è già fatto cenno). Il processo di riposizionamento del turismo italiano avviene in parallelo a quello delle (e in ritardo rispetto alle) filiere del *Made in Italy*. In comune, c'è il tema della qualità, spesso della bellezza; in molti casi condividono i *target* (chi veste italiano pensa più facilmente all'Italia come meta e viceversa). Non solo; anche sul territorio le presenze industriali sono più compatibili con il turismo e l'accoglienza: arrivare a Reggio Emilia attraverso i ponti di Calatrava, attraversando la nuova area industriale nella quale molti stabilimenti sono l'opera di noti architetti e giungere nella città antica è un percorso tra modernità e tradizione attraversato da un'unica tensione allo stile.

Ancora, **il tema del *brand* Italia obbliga ad affrontare quello** degli strumenti per la sua gestione e, più in particolare, quello del **"portale Italia"**. Senza commentare il processo di realizzazione del portale, in via di riesame, va analizzata la sua funzione. Il portale è lo strumento per entrare in contatto con il sistema di accoglienza del Paese. **E' una mappa di sistema e, come tutte le mappe, insieme presenta (rende visibile) e interpreta e, interpretando, sceglie.** Ciò significa che:

- **non deve essere un sito istituzionale** (il che equivarrebbe ai simboli delle istituzioni sulle brochure per i turisti) che, asetticamente e democraticamente, dà voce a tutto ciò che si autodefinisce come turismo italiano,
- **ma uno strumento di *marketing* strategico**, che rende evidente una politica di offerta (fa capire da subito il concetto di qualità cui le politiche di settore si ispirano),
- su questa base, **l'accesso al portale è guidato** di fatto da un sistema di asticelle che misurano la **qualità del prodotto**,

- perciò, il portale è **un sistema di ricomposizione della gamma**, nel senso che non può essere la somma di ciò che vi compare, ma (come tutti i portali seri) deve assomigliare alla redazione di una rivista che si articola tematicamente e si ispira ad una visione larga del turismo, per cui vi compariranno, ad esempio, le notti bianche o le fiere, ammesso che in questo settore si riesca ad uscire da logiche spesso troppo frammentate,
- per questo il portale è **uno strumento coordinato con molti altri** (ufficio stampa nazionale, sistema promozionale attraverso i media, gestione strategica delle grandi candidature: dalle Olimpiadi di Roma al Mondiale di Sci di Cortina, ecc.),
- infine, il portale può essere lo strumento **per gestire al meglio le competenze di punta** di tanti soggetti che già hanno fatto o stanno programmando investimenti consistenti in componenti critiche del il suo successo (dal *software* specializzato ai contenuti).

Perché questo strumento sia utile occorrono una serie di condizioni che dovranno essere sviluppate in parallelo:

- la prima è la **maturazione della governance regionale**: qui è il luogo dove si crea la gamma prodotti e si sviluppa la funzione di *marketing* operativo. Qui il punto cruciale è l'organizzazione del territorio: non sempre c'è chiarezza di ruoli (e, conseguentemente, allocazione di risorse) e si ha spesso l'impressione di un eccesso di frammentazione delle responsabilità, soprattutto a livello decentrato (Province, Comuni, Comunità Montane, Consorzi di vario genere, Agenzie, ecc.);
- la seconda è il **modello di finanziamento degli investimenti**. Per rilanciare il ciclo (in forte ritardo) avremo necessità di molte risorse. Il tema delle "tasse sul turista" è diventato negli scorsi mesi "caldo"; è la parola "tassa" che porta fuori strada. Più semplicemente va detto che il prodotto di qualità si paga. Come? Possiamo assumere che il prodotto è il territorio: l'obiettivo non è quello di esporre delle tasse, ma quantificare il costo di alcuni servizi. Ad esempio, la valorizzazione turistica di molte aree italiane richiede nuove infrastrutture di mobilità: non sarebbe peregrino far "pagare le strade", ad esempio attraverso le nuove tecnologie di *road pricing*, per cui attraverso un semplice telepass sarebbe possibile applicare tariffe per stagione (alta, bassa, fuori stagione) e per tipologica di utente (esentando i residenti, ad esempio). Il principio è però quello che il territorio fa parte dell'offerta, richiede investimenti che il mercato deve ripagare (per la parte non sociale); ciò potrebbe rilanciare anche investimenti privati su opere pubbliche di valore turistico che altrimenti rimarrebbero ferme;
- la terza è l'**investimento in competenza**: in linea di massima i livelli non sono sufficienti (da quello imprenditoriale fino al *front office*). Qui si può agire in più modi:
 - ✓ la formazione (a partire dalle elementari, dove è necessario far comprendere che l'accoglienza è un atteggiamento mentale da assumere consapevolmente: in troppe località il turista è un male temporaneo necessario),
 - ✓ l'attrazione di competenze dall'esterno (ad esempio, imprenditoriali e manageriali) dove i processi di sviluppo per linee interne risultassero troppo lenti rispetto alle esigenze,
 - ✓ la circolazione di buone pratiche: è necessario che le buone pratiche (come è il caso straordinario delle Cinque Terre) siano conosciute, circolate e diffuse e che siano stimulate nuove modalità di attrazione dei clienti, sfatando il pregiudizio che l'unica carenza della *performance* italiana sia l'organizzazione: perché la sfida della competitività rischiamo di perderla proprio nella innovatività di prodotto.

- la quarta è la disponibilità di un vero **osservatorio strategico sul turismo**, che fornisca le informazioni necessarie ad una programmazione di valore strategico degli investimenti e delle azioni di sviluppo *marketing*. Anche qui il territorio, con la sua produzione di informazione, è una componente essenziale del modello organizzativo e di funzionamento,
- la quinta è un **deciso approccio tecnologico al turismo**. Ci sono molte e straordinarie strade da percorrere: dalle tecnologie di gestione-restauro del paesaggio, alla manutenzione e gestione dei centri storici, al *destination management*, all'uso innovativo delle telecomunicazioni, ecc.. Il *Made in Italy*, dove è veramente tale, è anche alta tecnologia. Qui, possiamo diventare l'assoluta eccellenza mondiale. Tecnologia è anche finanza innovativa: dove, se non in Italia, si può inventare un modello di finanziamento del turismo (e dello sviluppo territoriale) di eccellenza?

Oltre a ciò occorre, naturalmente, che il Governo di questo Paese pensi ad identità e turismo come nesso inscindibile e come obiettivo primario, proprio perché include qualità e benessere. E' necessario quindi una coerenza e non sovrapposizione tra gli attori istituzionali, è necessaria una strumentazione efficiente che presenti e promuova prima il Paese e poi, e proprio per questo meglio, le sue specifiche destinazioni (ecco perché dobbiamo puntare sul Portale della marca Italia, perché nel mondo ovunque, ma anche da noi, a livello istituzionale, politico, economico e di cittadinanza, si pensi ad *Italia* prima, bene, e chiaramente e proprio per questo poi al resto ed all'insieme dei suoi molteplici, interrelati oggetti.

Se il punto fermo della qualità è condiviso, allora il lavoro di rivalutazione del continuum di qualità deve essere fatto concordando (è un tema di policy) il perimetro di ciò che è turismo. Ed è questo, a nostro avviso, (essendo il turismo un pezzo del made in Italy che a sua volta è identità e modello di sviluppo) un *perimetro a maglie larghe*, guidato dall'esperienza che la persona (prima del turista) può fare: include l'offerta di ambiente come paesaggio (possiamo non includere l'immenso patrimonio dei Parchi naturali nel "pensare turismo"?), include la storia e la cultura come viaggio e itinerario (il tema del viaggio in Italia lo ha rilanciato recentemente il Ministro Rutelli, che non a caso è attivo nella promozione degli itinerari e dei **cammini culturali** (è giustamente in Italia la Presidenza dell'Associazione Europea dei Comuni della via Francigena).

L'obiettivo del lavoro da svolgere è quello di formalizzare il modello competitivo distintivo del Paese: quello cui tendere, misurare la distanza che ci separa oggi, disegnare la *policy* necessarie, simularne gli effetti in un arco di tempo ragionevole.

Se pertanto l'obiettivo è passare da una gestione tattica (quale oggi è a parte eccezioni) ad una politico-strategica, **dobbiamo accettare che l'orizzonte di intervento strutturale non è inferiore ai 5-10 anni**: stiamo parlando di innescare una serie di discontinuità le cui ricadute hanno tempi a medio termine, perché ineriscono al tradizionale modo di fare e di vedere, impongono un sistematico cambio di mentalità degli attori istituzionali, degli operatori, del modello di accoglienza diffuso, dell'identificazione con la marca Italia come bene comune.