

SULLO SVILUPPO DEL TURISMO IN ITALIA

Paolo Desinano

Premessa

Il presente contributo è stato redatto in vista dell'audizione presso la X Commissione della Camera dei deputati del 28/02/2023 relativa all'indagine conoscitiva "*Made in Italy: valorizzazione e sviluppo dell'impresa italiana nei suoi diversi ambiti produttivi*". Esso non costituisce uno studio specifico sulla tematica in oggetto ma una sintetica raccolta di emergenze che derivano dalla quasi quarantennale esperienza di ricerca e consulenza dell'autore nella duplice veste di studioso e consulente di imprese e territori.

Introduzione

L'intervento intende suggerire un approccio allo sviluppo turistico volto a superare alcuni stereotipi che continuano a pesare nella concezione del business turistico nonché a guidarne le relative politiche a vari livelli, da quelli nazionali a quelli locali.

Di seguito sono enunciati cinque punti, tra gli altri, ritenuti decisivi per lo sviluppo del turismo in Italia.

1. Dal turismo di destinazione ai *turismi* di motivazione
2. I prodotti turistici *oltre* gli attrattori
3. L'incoming ineludibile
4. Gli ormai improcrastinabili Open Data
5. Il ruolo delle istituzioni pubbliche

Le pagine seguenti sviluppano i punti suddetti. Essi, ovviamente, non esauriscono la problematica complessiva: vi sono molti altri punti importanti (con relative declinazioni) che meriterebbero attenzione ma spazi e tempi disponibili non consentono analisi ulteriormente articolate e approfondite.

Dal turismo di destinazione ai *turismi* di motivazione

Tradizionalmente si è interpretata la destinazione turistica come prodotto turistico, cioè come dimensione per la soddisfazione dell'esigenze di viaggio del turista. Si è dato per scontato che il turista, nel suo processo decisionale, scegliesse prioritariamente la destinazione con i suoi attrattori (mare, cultura, svago ...) ed i suoi servizi (trasporti, alloggio, ristorazione ...): è l'approccio del prodotto-destinazione in cui il prodotto turistico viene fatto coincidere con la destinazione stessa.

Questa prospettiva, cioè del "turismo di destinazione", interpreta il territorio/destinazione come contenitore di attrattori e servizi (ispirando avventate e costose politiche di accumulo risorse del tipo "aggiungiamo anche questo perché più cose ci sono più turisti arrivano"). Paradossalmente politiche del genere volte ad "arricchire" il territorio per renderlo più attrattivo hanno spesso finito per devastarlo e/o per farne perdere l'identità che lo rendeva attrattivo: un'autentica eterogenesi dei fini!

Una prospettiva ben diversa e maggiormente adeguata alle attuali esigenze di mercato è quella del "turismo di motivazione". In tale prospettiva il turista sceglie il viaggio *anche* sulla base della

destinazione, ma **soprattutto in ragione dei propri interessi e dei propri gusti: egli si muove per uno o più motivi** (la pratica di uno sport, un corso di pittura, un'escursione di trekking, uno stage fotografico, immergersi nella vita di un borgo, assistere ad un concerto ...). Il turista vuole fare esperienze, vivere un'atmosfera, condividere, partecipare ... La destinazione non scompare, continua ad essere importante, ma rimane sullo sfondo (e soprattutto assume un altro significato!). **In questa prospettiva gli stakeholder di destinazione sono sollecitati a pensare ed operare per prodotti.** Raramente una destinazione, soprattutto in Italia, offre "un solo" prodotto, più frequentemente ne offre più d'uno, anzi famiglie di prodotti, magari di nicchia e fruibili in diversi periodi dell'anno, ben oltre le tradizionali "stagioni turistiche". Ecco che **questa prospettiva sollecita gli operatori turistici a "progettare" la propria offerta, a capire meglio la domanda**, a studiarla per mettere a punto prodotti personalizzati alle esigenze di precisi target di domanda. La destinazione diventa il sistema di produzione dell'offerta turistica, offerta che si differenzia dinamicamente, in funzione dell'articolazione della domanda, in una gamma di linee di prodotto ciascuna contraddistinta da una sua lunghezza e da una sua profondità.

Questo mutamento di prospettiva, dalla "destinazione" alla "motivazione" modifica radicalmente l'approccio tradizionale. In termini promozionali, ad esempio, non si tratta più di comunicare "Vieni in Italia" bensì "Vieni a vivere in un borgo italiano" oppure "Vieni a sciare in Italia" oppure "Vieni a bere in Italia" o ancora, "Vieni a dipingere in Italia".

Il turista non viene alla destinazione solo per visitare, per vedere ma soprattutto per fare, per coltivare un interesse e, se soddisfatto, è disposto a tornare perché ha una motivazione che permane oltre la prima visita alla destinazione.

In una destinazione come l'Italia, con una dotazione di attrattori estremamente ricca per varietà e numerosità, l'approccio del turismo di motivazione risulta vincente.

Queste considerazioni convergono poi verso un nuovo approccio alla profilazione dei turisti dove la motivazione è il criterio prevalente rispetto a quelli tradizionali (socio-demografici ...).

I prodotti turistici oltre gli attrattori

Disporre di attrattori potenzialmente o effettivamente importanti (culturali, sportivi, naturalistici ...) non garantisce la generazione di flussi turistici verso una destinazione. Attrattori che attualmente generano flussi non è detto che lo faranno anche in futuro. Occorre superare un ottimismo di maniera che per il solo fatto di essere stati (ed ancora in parte essere) epicentro di fenomeni storico-artistici rilevanti, ritiene di poter disporre di rendite illimitate. Non è così.

Un attrattore è tale perché c'è una domanda turistica interessata: per una domanda inesistente l'attrattore è, turisticamente, altrettanto inesistente (anche se conserva il suo significato culturale, sociale ...). L'insignificanza turistica può dipendere da molti fattori (comunicazione carente, offerta inadeguata rispetto ai target a cui viene diretta ...), fattori che però sono anche indizi che la turisticità di un attrattore va costruita e mantenuta nel tempo.

Il punto è che **il turista compra il prodotto turistico e non i suoi componenti (quando compra questi ultimi lo fa comunque in vista del prodotto).**

Ciò premesso conviene offrire una definizione di prodotto turistico. Esso è un mix di quattro categorie di componenti:

- attrattori;
- servizi turistici;

- infrastruttura;
- immagine.

Gli attrattori rispondono alla motivazione al viaggio (cultura, relax, natura ...). I servizi turistici consentono l'accesso e il godimento degli attrattori (trasporto, alloggio, ristorazione, attività ed esperienze di interesse del turista ...). L'infrastruttura (aeroporti, strade, pubblica sicurezza, servizi sanitari, reti telecomunicazioni ...) è il contesto (fisico, sociale, istituzionale, ambientale...) che consente l'erogazione dei servizi turistici. Infine l'immagine di un prodotto turistico (e/o di una destinazione) non è altro che la rappresentazione mentale delle opinioni, delle impressioni e dei sentimenti che ne ha il mercato.

Dunque pensare che gli attrattori, da soli, siano in grado di conquistare i mercati turistici è un'illusione. **Sviluppare il turismo in Italia significa implementare i business dei nostri prodotti turistici costituiti, nel mix opportuno, da tutte le categorie di componenti suddette.** Ovviamente, è il caso di ripeterlo, l'architettura di un prodotto deve essere basata su un'adeguata profilazione dei turisti.

Un'ultima considerazione, a chiudere la presente sezione, ad evitare potenziali equivoci. Il concetto di prodotto turistico sopra delineato non va confuso con quello di "pacchetto" del tour operating industriale tradizionale. Nella mission standard di un tour operator non c'è, di norma, l'infrastrutturazione di una destinazione e nemmeno la gestione degli attrattori. Il prodotto turistico, in un certo senso, sta nella mente del turista e le destinazioni devono cercare di rendere integrabili le componenti di prodotto indipendentemente da eventuali packaging giuridico-formali.

L'incoming ineludibile

Una delle problematiche maggiormente persistenti del turismo in Italia è quella della distribuzione. Laddove i prodotti del nostro turismo esistono, strutturati come sopraccennato, spesso sono venduti da imprese dove la presenza italiana è debole o nulla. Il paradosso è che per intermediare Italia su Italia le componenti alloggio (che si tratti di una camera d'albergo piuttosto che di un agriturismo o un B&B) si utilizzano piattaforme di booking quantomeno con sede legale e fiscale estera. In Italia abbiamo ottime componenti di prodotto, a volte anche ottimi prodotti, ma una distribuzione con attori che di italiano hanno poco o nulla. Sono piattaforme, peraltro, che garantiscono una visibilità globale altrimenti difficile da conseguire.

Non si tratta di rivendicare una sorta di sovranismo della distribuzione, peraltro impraticabile in assoluto, ma almeno di **arrivare ad organizzare un qualche tipo di pre-packaging a livello locale che garantisca qualità all'acquirente straniero e maggiori ricavi agli intermediari italiani: in altre parole deve crescere, qualitativamente e quantitativamente, il nostro incoming.** Il turismo di motivazione, con la connessa ipersegmentabilità della domanda, richiede prodotti turistici ad alta specificità per cui agenti territoriali potrebbero individuare componenti rare e identitarie (in primo luogo attrattori, attività, esperienze) in grado di intercettare le motivazioni e le passioni di segmenti e nicchie di domanda e, inoltre, di generare fidelizzazione. Questa specializzazione, tra l'altro, consentirebbe al settore delle agenzie di viaggi, da tempo in difficoltà, di riformulare la propria mission e rilanciare la propria redditività.

Per gestire il controllo dell'incoming (almeno parzialmente) è necessario che sviluppate opportune forme collaborative tra i produttori dei componenti di prodotto dove la leva digitale diventa

decisiva, leva peraltro azionabile solo se tutte le organizzazioni del sistema del valore del turismo reingegnerizzano la propria offerta e i propri processi di business, sia organizzativi che inter-organizzativi.

Gli ormai improcrastinabili Open Data

La disponibilità ampia e profonda di dati di qualità è l'indispensabile premessa alla digitalizzazione. Tecnologie, unitamente a intuizioni e strategie, sono insufficienti se non adeguatamente supportate da dati. Profilare i propri clienti, i propri fornitori ma anche le proprie risorse umane, conoscere nei dettagli i propri costi e i propri ricavi (e molto altro ancora) è indispensabile per il business management. Senza questa conoscenza è impossibile implementare un pricing efficace, una valorizzazione delle competenze e abilità dei propri collaboratori o ridurre selettivamente i costi senza incidere sul valore consegnato al cliente/turista.

Spesso le organizzazioni, pubbliche e private, hanno difficoltà a gestire anche i propri dati interni affetti da ridondanze, errori, disallineamenti e altro ancora. **Questa difficoltà**, per così dire **"interna"**, **deriva in larga parte da un problema di cultura**: si fa fatica a considerare i dati come asset organizzativo. Lo si vede quando, spesso nelle pubbliche amministrazioni, si stipulano contratti di fornitura senza che vi sia alcun riferimento alla restituzione dei dati di processo del servizio (per esempio nelle destinazioni quando si concedono aree per i parcheggi a gestori privati ci si occupa della quota dei ricavi derivante dalla gestione ma non vi sono clausole per ottenere i dati relativi ad auto, bus, date/orari di arrivo/partenza su base giornaliera).

A questa difficoltà interna se ne aggiunge un'altra che concerne i dati "esterni" alle organizzazioni. Ad esempio gli operatori turistici hanno bisogno di accedere, agevolmente e rapidamente, a **dati** che, per legge, sono **raccolti e gestiti dalla Pubblica Amministrazione** (cfr. le rilevazioni Istat circa arrivi e presenze). **Tali dati**, nel pieno rispetto della tutela della riservatezza, **dovrebbero essere aperti con adeguati livelli di dettaglio (giornalieri)**. Discorso analogo per i dati, aggregati per tipologia d'impresa, derivanti da fatture e scontrini elettronici. L'elenco sarebbe lungo ma l'imperativo dell'**implementazione degli Open Data nel turismo è divenuto indifferibile**.

Il ruolo delle istituzioni pubbliche

I protagonisti dello sviluppo turistico sono le imprese turistiche. Le istituzioni pubbliche, ai diversi livelli, giocano un ruolo chiave nella produzione delle componenti d'infrastruttura del prodotto turistico (legislazione inclusa). Inoltre, soprattutto in Italia, anche delle componenti di tipo attrattori (tutela dei beni culturali, del paesaggio ...) e di immagine. Ma le pubbliche istituzioni non sono tour operator: giocano un ruolo essenziale nello sviluppo turistico ma nel *loro* ruolo. Possono facilitare, incentivare, coordinare ma, in linea di principio, non "produrre" prodotti turistici e nemmeno commercializzarli. Spesso si riversano su esse attese che non possono (e non devono) essere garantite. Il business turistico è un gioco di squadra e ciascuno deve rivestire il proprio ruolo e non quello di altri generando confusioni e diseconomie.

È utile sottolineare un altro aspetto. Il turismo è un business trasversale rispetto ai settori tradizionali (commercio, trasporti, sanità, finanza, assicurazioni ...) e le esigenze turistiche, nelle sedi decisionali pubbliche, trovano difficoltà di rappresentanza risultando spesso, per così dire "oscurate", dalla prevalenza di interessi della popolazione residente. Per un autentico e convinto

sviluppo turistico è necessario contemperare le esigenze dei turisti a quelli della popolazione residente.

Conclusioni

Il turismo è un business che riveste una rilevanza cruciale e non residuale nell'economia italiana. Il suo sviluppo è fondamentale per l'intero sistema paese. In questa sede sono state offerte, peraltro in maniera sintetica, solo alcune indicazioni. Le prime due hanno un carattere eminentemente strategico, di *business concept* da cui derivano comunque specifiche conseguenze di governance. Le ultime tre hanno un carattere più operativo. Come già detto molto altro ci sarebbe da aggiungere ma si ritiene che quanto detto possa essere utile ad avviare un riflessione coniugabile con gli altri comparti oggetto dell'indagine conoscitiva in corso.

Notizia bio

Paolo Desinano (Perugia, 1958), laurea in informatica a Pisa, è co-founder di Incipit Consulting (www.incipitconsulting.it) dove si occupa di ricerca, formazione e consulenza circa le applicazioni informatiche nel business turistico, sia in ambito aziendale che territoriale. Già ricercatore di sistemi informativi presso il *Centro Studi sul Turismo* (CST) di Assisi (1985-2014), professore a contratto presso l'*Università Di Perugia* (1992-2014), docente video presso il *Consorzio universitario NETTUNO per l'Università a distanza* (2000). Dal 2018 è professore a contratto presso l'*Università Europea di Roma*. È autore di 7 libri e 24 articoli scientifici.