

Paolo Desinano, Oderisi Nello Fiorucci

La destinazione e i suoi prodotti

Dal turismo del *dove* ai turismi del *perché*

Con contributi di Stefania Berardi e Anna Boccioli

FrancoAngeli 1365.4.10 – febbraio 2018

Prefazione

Destinazione = Prodotto turistico?

Da oltre vent'anni l'espressione "Destination Management" identifica il complesso di studi ed esperienze concernenti la progettazione, lo sviluppo e la gestione delle destinazioni turistiche. Il concetto di destination management costituisce dunque il punto di convergenza teorico di una lunga serie di esperienze gestionali e di studi risalenti, come sempre, a ben prima della sua, pur sempre provvisoria, formalizzazione.

La prospettiva tradizionale del Destination Management (continuiamo ad usare la parola "management" ormai invalsa, ma sarebbe più appropriato usare "governance"), seppure articolata in diverse varianti, ha fondamentalmente interpretato la destinazione come prodotto turistico. Si è dato per scontato che il turista, nel suo processo decisionale, scegliesse prioritariamente la destinazione con i suoi attrattori ed i suoi servizi: è l'approccio del prodotto-destinazione in cui il prodotto turistico coincide con la destinazione stessa senza la necessità di ulteriori specificazioni: è un approccio che potremmo chiamare "turismo di destinazione".

Questa visione ha portato al centro dell'attenzione del management il territorio come contenitore di attrattori e servizi per di più in un'ottica spesso conservativa («facciamo funzionare al meglio quello che funziona già da tempo»), dove il destination manager è perlopiù impegnato a conciliare le visioni dei diversi stakeholder (albergatori, pubblici amministratori, popolazione residente, associazioni non profit, ristoratori, compagnie di trasporto ...) della destinazione, più o meno organizzati in associazioni, consorzi o altre forme di aggregazione. La focalizzazione sul territorio del turismo di destinazione conferisce poi enorme rilievo ai governanti del territorio stesso (cioè i pubblici amministratori) che non sempre sono nelle migliori condizioni per comprendere l'oggetto della propria gestione (ne è prova, ad esempio, la frequente attribuzione delle deleghe turistiche all'assessore alla cultura). Inoltre, una visione centrata sul territorio-destinazione rischia di rendere invisibili possibili sinergie con altri territori vicini o lontani che siano («le altre destinazioni sono appunto *altre* cioè concorrenti»).

Da situazioni di questo tipo, peraltro molto frequenti, derivano poi ruoli confusi interpretati dagli stakeholder territoriali: se non è chiaro *cosa* c'è da fare, è ancor più difficile decidere *come* farlo e *chi* deve farlo.

D'altra parte, nella prospettiva del prodotto-destinazione, il prodotto turistico è generico, indifferenziato (ovvio se viene fatto coincidere con la destinazione stessa!) e i clienti, cioè i turisti, sono a loro volta indifferenziabili, cioè non segmentabili («lo scopo del viaggio è la destinazione ed i turisti ci scelgono per questo: è inutile romperci la testa per individuare esigenze più profonde!»). Nel turismo di destinazione risulta, inoltre, difficile fidelizzare il cliente (se il prodotto è la destinazione il turista, dopo esserci stato la prima volta,

perché dovrebbe tornare?).

Infine, è una prospettiva che non sollecita gli operatori turistici della destinazione ad innovare, a pensare creativamente ed a migliorare continuamente la propria offerta («Qual è l'offerta? È la destinazione, cos'altro volete che sia?»).

La nuova prospettiva: il turismo di motivazione

Per superare l'approccio del turismo di destinazione, con i limiti che esso comporta, una prospettiva promettente sembra essere quella che possiamo chiamare del "turismo di motivazione". In tale prospettiva il turista sceglie il viaggio *anche* sulla base della destinazione, ma *soprattutto* in ragione dei propri interessi, 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 ... Chiamiamo, di conseguenza, "prodotto turistico" ciò che soddisfa la motivazione al viaggio del turista presso una destinazione. La destinazione non scompare, continua ad essere importante, ma rimane sullo sfondo (e soprattutto assume un altro significato!).

Raramente una destinazione 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 specifici.

La destinazione diventa il sistema di produzione dell'offerta turistica, offerta che si differenzia dinamicamente in funzione dell'articolazione della domanda. Offerta, articolata in una gamma di linee di prodotto ciascuna contraddistinta da una sua lunghezza e da una sua profondità.

La definizione di una gamma d'offerta della destinazione facilita la collaborazione tra stakeholder territoriali: quando è chiaro *cosa* occorre fare ciascuno è messo in condizione di proporsi, di collaborare, condividendo le proprie competenze ed assumendo ruoli e responsabilità. Sulla base dei prodotti è possibile attivare fattive collaborazioni con stakeholder extra-destinazione rafforzando l'offerta comune verso i mercati, soprattutto quelli geograficamente e culturalmente lontani.

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 da soddisfare che permane oltre la prima visita alla destinazione.

Il libro

Questo libro propone un percorso per consentire alle destinazioni di attivare percorsi, dal tradizionale turismo di destinazione al più adeguato turismo di motivazione.

Questo libro non è tecnico non è scritto per studiosi: non ci sono note, non c'è bibliografia (benché quella del Destination Management sia sterminata). È un libro per operatori del settore, pubblici e privati. Lo scopo è comunicare organicamente a chi è coinvolto con la gestione turistica delle destinazioni, in primo luogo italiane, la logica del turismo di motivazione.

Per fare questo dobbiamo innanzitutto intenderci su pochi ma precisi concetti (le parole sono importanti soprattutto quando c'è da intraprendere un cambiamento di prospettiva dove il nuovo sembra assomigliare al vecchio e si rischia di fare confusione). Occorre chiarire cos'è effettivamente un prodotto turistico, occorre precisare che una destinazione non è solo un contenitore, ma un sistema di produzione e così via.

Poi discuteremo lo strumento chiave: il catalogo prodotti della destinazione. È impossibile gestire quello che non si conosce (figuriamoci misurarlo!), così come è impossibile chiedere collaborazione su scopi fumosi. Il catalogo prodotti sintetizza organicamente l'offerta turistica della destinazione. È sulla base del catalogo prodotti che risulta possibile definire i processi di business della destinazione e distribuire compiti, ruoli e responsabilità ai diversi stakeholder, pubblici e privati, sviluppando sinergie senza sovrapposizioni (e conseguenti inefficienze).

È sulla base di tali processi, compiti, ruoli e responsabilità che è possibile misurare la performance della destinazione superando i vecchi e tradizionali "osservatori turistici" e adottando le tecniche più adeguate e aggiornate di business intelligence.

Istruzioni di lettura (ed implementative!)

Riteniamo che la prospettiva qui presentata sia innovativa rispetto agli attuali approcci al Destination Management e, in quanto tale, possa incontrare non pochi ostacoli sia di interpretazione e sia, se adottata, soprattutto di implementazione. Intendiamo dunque offrire due suggerimenti.

Il primo riguarda la transizione da una proposta turistica basata sulla destinazione ad una proposta basata sulla motivazione. Questa transizione va governata non cancellando l'offerta esistente, ma valorizzandone le componenti, per così dire, motivazionali. Questo significa innanzitutto analizzare l'offerta esistente, "smontare" i prodotti che la compongono e "rimontarli" secondo nuove configurazioni (eliminando componenti obsoleti e aggiungendo componenti nuovi o innovando i processi produttivi). Se una destinazione è tale (cioè è capace di attrarre flussi turistici), occorre capire cosa già funziona per incrementarne efficienza ed efficacia non per inventare chimere irrealizzabili (costose e alla lunga demotivanti).

Secondariamente, vogliamo suggerire di riflettere prima sulle cose da fare (processi di business) e poi su chi deve farle (ruoli). Nella nostra esperienza abbiamo notato che quasi sempre si confermano organigrammi e ruoli (pubblici o privati che siano) e poi si riflette su cosa fare: questo è un approccio conservativo, di cui riconosciamo realisticamente l'esistenza, ma che va superato se si intende realizzare una effettiva innovazione. Insomma, è la struttura che deve seguire la strategia e non viceversa.

Per questo riteniamo che il vero problema non sia a quale organizzazione (*Destination Management Organisation - DMO*) affidare la responsabilità della gestione del destination management, né se il gestore debba avere natura pubblica o privata: non siamo obbligati a costituire una DMO per sviluppare un sistema di business, ma dobbiamo necessariamente gestire in maniera efficace e efficiente i processi che consentono la produzione, promozione e commercializzazione delle offerte di una destinazione, basandoci sull'attento ascolto del turista che vogliamo attrarre.

Nella speranza che il libro possa suscitare interesse, dibattito e anche critiche (che per noi sono la condizione dell'apprendimento), ringraziamo chi ha scelto di leggerci ed auguriamo una buona (ed innovativa!) lettura.