



Sviluppare un business turistico territoriale strutturato

Un percorso verso il destination management¹

di Paolo Desinano, 27 aprile 2021

1. Introduzione

Il “turismo”, pur nella molteplicità dei significati che tale parola evoca, viene percepito come un fenomeno conosciuto soprattutto in un Paese (fortunato) come l’Italia dove, in qualche modo, il turismo c’è sempre stato e la cui presenza appare familiare e ovvia. Questa diffusa dimestichezza rischia di generare una percezione ingenua e ipersemplificata del fenomeno turistico, percezione che diviene fonte di molti luoghi comuni. Infatti è frequente riscontrare l’opinione che il turismo sia un business facile da gestire (qualcuno pensa che non sia nemmeno un business), che non necessita di essere governato (e tantomeno studiato) perché, in fondo, è un’attività a “basso valore aggiunto” e via dicendo.

Anche il dibattito pubblico sviluppatosi in quest’anno di pandemia ha evidenziato, con chiarezza e in più occasioni, quanto questi luoghi comuni siano diffusi presso la nostra classe dirigente, non solo a livello politico e sanitario ma anche a livello culturale in generale. Chissà perché produrre un’automobile è ritenuto più nobile che produrre un viaggio. Pregiudizi da cultura material-meccanicistica stile prima rivoluzione industriale? Può darsi.

La presente riflessione discuterà del turismo in termini di business trascurando altre prospettive (sociologiche, psicologiche, antropologiche etc.) ancorché rilevanti. In realtà il “business turistico” è un business ad alta specificità da cui consegue la complessità del suo management e anche questi aspetti saranno discussi in questa occasione.

In particolare si intende considerare, sinteticamente, gli elementi essenziali che entrano in gioco nello sviluppo organico del business turistico di una destinazione quale può essere Assisi. A tale scopo viene dapprima delineata la prospettiva di business turistico assunta, per poi introdurre i concetti di mercato e prodotto turistico. Quindi verranno tratteggiati alcuni sviluppi circa il correlato sistema di produzione e l’associato approccio di management².

2. Il business turistico

In questa sede per business s’intende un sistema economico che permette di soddisfare, in maniera sostenibile e remunerativa, una domanda di mercato attraverso prodotti adeguati. Il business turistico soddisfa la domanda di mercato turistica attraverso prodotti turistici.

Le suddette definizioni, pur nella loro generalità, consentono di chiarire l’ambito della presente riflessione. Infatti, per comprendere cosa sia il business turistico occorre capire cosa sia la “domanda di mercato turistica” e cosa siano i “prodotti turistici”.

La domanda turistica complessiva è l’aggregazione delle singole domande di viaggio e soggiorno che ciascun turista richiede di soddisfare in base alle proprie motivazioni, cultura, sistema di valori, personalità, comportamento, condizioni socio-economiche etc. Dunque essa, che d’ora in poi chiameremo “mercato turistico”, non è uniforme dipendendo dalle domande individuali, come appena detto, variamente differenziate.

¹ In questo contributo con l’espressione “destination management” si indica la gestione turistica globale di una destinazione.

² I contenuti del presente contributo fanno riferimento al libro Desinano P., Fiorucci O.N., *La destinazione e i suoi prodotti*, FrancoAngeli, Milano, 2018, da cui sono anche tratte le figure che illustrano il presente lavoro.



Il prodotto turistico è, innanzitutto, una combinazione di componenti che consentono al turista di soddisfare la propria domanda di viaggio e soggiorno. Questa combinazione di componenti “consumata” dal turista dalla sua partenza al suo ritorno è chiamata, tecnicamente, *prodotto turistico globale* (*overall tourism product*). Il prodotto ricercato è costituito, dunque, dal mix di fattori di attrattiva e di servizi, turistici e non, che meglio risponde ai bisogni specifici ed ai benefici attesi dal turista-consumatore.

Occorre tener presente che il prodotto turistico, in quanto prodotto, è tale solo se c'è qualcuno disposto ad acquistarlo. In assenza di mercati (acquirenti) i prodotti non esistono. Sono i mercati che fanno i prodotti (e ne determinano anche il valore).

Ora, se il prodotto è tale solo se esiste un acquirente, diventa cruciale indagare cosa egli desidera acquistare. Produrre un prodotto senza avere idea di chi possa comprarlo significa candidarsi ad un autentico suicidio di business. Dunque è fondamentale che la conoscenza degli acquirenti, cioè dei mercati di riferimento, preceda la produzione dei prodotti (e ovviamente anche la loro progettazione) e tanto più la loro promozione.

Dunque gestire un business turistico significa essere in grado di produrre, in maniera sostenibile e remunerativa, un prodotto turistico in grado di soddisfare una specifica domanda turistica (cioè uno specifico mercato).

Per comprendere quindi le implicazioni del destination management, in termini di business, è dunque necessario chiarire i significati di mercato turistico e di prodotto turistico.

3. Il mercato turistico

La conoscenza minima del mercato turistico è sintetizzata dal concetto di profilo turista. Un profilo turista è l'insieme dei requisiti di viaggio (motivazioni e bisogni) che caratterizzano una determinata classe di turisti (segmento di mercato) rispetto ad altre eventuali classi; un profilo, per gran parte, identifica i consumi dei turisti, modalità incluse.

Come affermato al punto precedente non tutti i turisti sono uguali ma presentano, di norma, ampie variabilità. Un turista può distinguersi da un altro sotto diversi aspetti: c'è chi viaggia per vacanza e chi per lavoro, chi viaggia in gruppo e chi individualmente, chi sosta presso una destinazione per breve tempo (p.e. una sola notte) oppure chi vi trascorre periodi prolungati, chi viaggia in estate e chi in primavera, chi preferisce la tranquillità e chi la *movida* e via dicendo. In base a queste variabilità è possibile segmentare il mercato in classi diverse. I criteri di segmentazione sono chiamati “basi di segmentazione”. Il marketing, nella sua evoluzione teorico-pratica, ha proposto diverse basi di segmentazione. In definitiva, un profilo turista è il descrittore di un segmento di mercato, più o meno ampio.

Occorre inoltre considerare che non sempre i prodotti turistici sono acquistati direttamente dai turisti, ma anche da intermediari, tipicamente agenzie di viaggi e tour operator, che poi rivendono sui mercati da loro presidiati. Dunque, risulta importante che accanto ai profili dei turisti-consumatori (implicati, come si dice, in un rapporto business-to-consumer, B2C) si elaborino anche quelli delle eventuali organizzazioni intermedie (implicate in un rapporto business-to-business, B2B). Per tale motivo si preferisce impiegare l'espressione “profilo cliente” per indicare contemporaneamente entrambe le suddette tipologie.

In considerazione della presenza di più segmenti di mercato, sia B2C che B2B, d'ora in avanti il concetto generale di mercato turistico verrà declinato al plurale come “mercati turistici”.

Quanto sopra citato circa segmenti, profili, basi di segmentazione etc. ovviamente, vale anche per gli altri business, ma nel turismo è caratteristica una inclinazione verso il marketing dei servizi piuttosto che dei beni. Cioè mentre un'automobile può esistere come manufatto anche in assenza di compratore (sarebbe solo un manufatto, ma non un prodotto) un servizio esiste solo nel momento in cui viene consumato dall'acquirente (come un taglio di capelli piuttosto che, per rimanere in tema, l'occupazione di una camera d'albergo). Da questo punto di vista il business turistico assomiglia molto ad un generico business di servizi, ma è opportuno fare una ulteriore caratterizzazione.

Il prodotto turistico, definito in dettaglio al punto successivo, viene, in un certo qual modo, “prodotto” dal cliente stesso, nel senso che è il cliente a decidere (lungo un ampio spettro di possibilità) quali elementi scegliere nella sua esperienza di consumo turistico. Ad esempio, in un pacchetto *all inclusive* di un tour operator tradizionale, il prodotto turistico è in gran parte pre-definito (e descritto nel catalogo del tour operator) e le eventuali ulteriori opzioni del turista sono minime. Diverso il caso del turista indipendente che può presentarsi alla destinazione senza prenotare nemmeno l'alloggio e decidere, man mano che procede nell'esperienza di viaggio, quali componenti di prodotto “consumare”.

Quindi, in linea di principio, prima del viaggio il prodotto turistico non esiste. Questo protagonismo del turista nella produzione *dinamica* del prodotto, contestuale al suo consumo, è un primo fattore di complessità peculiare del business turistico. Il turista è un classico esempio di *prosumer* (producer + consumer), secondo il fortunato acronimo reso popolare da Alvin Toffler più di quarant'anni fa³.

Dunque, una destinazione, per poter gestire efficacemente il proprio business turistico, deve disporre di una collezione di profili cliente, B2C e B2B, che va a costituire il proprio *Portafoglio Profili Clienti*. Tale portafoglio costituisce il riferimento base per la progettazione dei prodotti turistici in funzione dei mercati senza inseguire ingenue utopie, ma perseguendo opzioni realistiche.

Una destinazione, senza un portafoglio profili, non è consapevole di chi sono i propri turisti e i propri intermediari, non è in grado di attivare razionalmente azioni promozionali, produce le proprie offerte per consuetudine, sperando che il futuro non sia così diverso dal passato. In altre parole *subisce* i mercati. Diversamente, con un portafoglio profili formalizzato la destinazione, pur senza certezze assolute, è in grado di intraprendere razionalmente le proprie azioni promozionali, e di misurare le prestazioni di business e, in caso di errori sui mercati, di riconoscerli e, dunque, di correggersi. In altre parole, affronta *proattivamente* i mercati andando incontro ai clienti senza attendere che si presentino da soli.

4. Il prodotto turistico

Come già affermato più sopra un prodotto turistico soddisfa la domanda complessiva di viaggio e soggiorno di un turista, domanda che, per quanto appena detto, è rappresentata da uno specifico profilo turista (in generale, più profili più prodotti).

Quindi, una camera d'albergo non è un prodotto turistico, così come non lo sono un'opera d'arte o un concerto e nemmeno un posto in aereo piuttosto che un piatto tipico. Tutti questi elementi sono “componenti” di prodotto, ma non il “prodotto”.

Dunque, in generale, si può ipotizzare di **classificare le componenti di un prodotto turistico in quattro categorie**:

- *attrattori*, cioè componenti che rispondono alla motivazione del viaggio (beni culturali, paesaggistici, santuari ma anche concerti, congressi, spiagge, laghi, sentieri senza dimenticare i viaggi business);
- *servizi*, vale a dire componenti che consentono di fruire degli attrattori (primariamente alloggio, ristorazione e trasporto, ma anche servizi di guida turistica, di accoglienza e informazione, di intrattenimento e molto altro);
- *infrastruttura*, sono le componenti “implicite” di un prodotto turistico, cioè non finalizzate al business turistico, ma necessarie per la sua produzione. Sono componenti infrastrutturali il sistema di mobilità locale, la pubblica sicurezza, l'assistenza sanitaria, le telecomunicazioni, gli sportelli bancari, la qualità della vita della popolazione residente, la qualità ambientale e moltissimo altro ancora;
- *immagine*, appartengono a questa categoria le componenti che influenzano la percezione cognitivo-emozionale del prodotto da parte del mercato. Sono componenti d'immagine quelle che, nella

³ Toffler A., *The Third Wave*, Morrow, New York, 1980 (tr. it. *La terza ondata*, Sperling&Kupfer, Milano, 1987).

mente del turista, identificano un luogo, un'esperienza, fatti storici (inclusi purtroppo quelli negativi!) ricollegabili al prodotto turistico. Anche la reputazione on line è una componente d'immagine così come un brand.

La figura 1 illustra schematicamente anche le caratterizzazioni delle categorie. La coppia attrattori + servizi è la *base* del prodotto turistico, mentre la coppia infrastruttura + immagine ne costituisce il contesto in cui la base è chiamata ad operare.

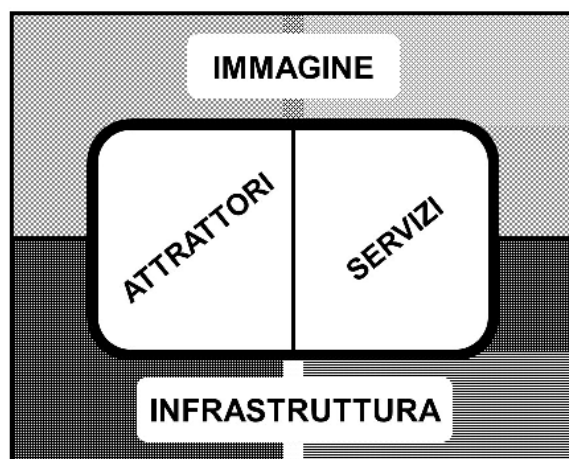


Fig. 1 – Categorie di componenti di un prodotto turistico

Quindi, un prodotto turistico, in generale, ha una struttura composita in cui tutti i componenti sono essenziali (seppur in misura differenziata e comunque in funzione dei mercati). Ad esempio, non basta un attrattore di elevato valore artistico a generare flussi turistici, così come non sono sufficienti solo infrastrutture di trasporto efficienti.

Ogni prodotto ha una sua specifica struttura dove le diverse componenti devono essere opportunamente connesse per conseguire lo scopo, cioè la soddisfazione dell'esigenza di viaggio del turista. L'insieme di tali componenti, con le relative caratteristiche, costituiscono le specifiche del prodotto (specifiche che rappresentano la descrizione del prodotto stesso). Poiché un prodotto, come già detto, deve essere realizzato in funzione del suo acquirente, da ciò discende che le specifiche di un prodotto devono soddisfare, cioè corrispondere, ai requisiti del profilo-turista per il quale il prodotto viene progettato e realizzato. La fig. 2 illustra graficamente questa situazione.

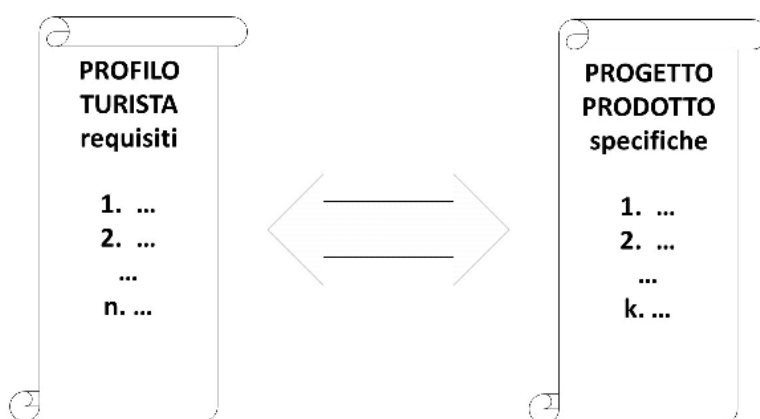


Fig. 2 – Corrispondenza requisiti-specifiche

È da sottolineare che è proprio questa struttura articolata di componenti di prodotto, la produzione delle quali raramente è organizzabile in forma gerarchica (come invece avviene in un gruppo industriale o in una singola impresa), a costituire un secondo elemento della complessità del business turistico nel senso riferito nell'introduzione.

Può essere utile osservare, sulla base di quanto sin qui argomentato, che se una destinazione risulta essere multiprofilo, conseguentemente, è anche multiprodotto. Ad esempio, in riferimento alla destinazione Assisi, occorre riflettere su quali prodotti turistici è in grado realmente di offrire, anche nuovi, senza ripetere acriticamente schemi obsoleti.

Dunque una destinazione, per poter gestire efficacemente il proprio business turistico, oltre che del proprio Portafoglio Profili Clienti deve disporre anche di un corrispondente *Catalogo Prodotti* che sintetizza, in maniera strutturata, l'offerta turistica del territorio. Tale offerta sarà articolata in una gamma di linee di prodotto (natura, sport, arte, religione ...) ciascuna delle quali avrà una sua lunghezza (cioè la linea sarà composta da più prodotti diversificati per prezzi, stagionalità, etc.).

Una destinazione, senza un catalogo prodotti, non è pienamente consapevole della propria mission, del ruolo svolto dai diversi produttori di componenti di prodotto (basiliche, musei, percorsi naturalistici, centri congressuali, imprese ricettive, ristorative, negozi, musei, servizi taxi, farmacie, guide turistiche, bar, vigilanza urbana, sportelli bancari e tanto altro ancora). Senza questa consapevolezza è difficile razionalizzare i processi di business, all'interno delle organizzazioni e tra le organizzazioni, ed incrementare, di conseguenza, efficacia ed efficienza della destinazione. In generale diventa difficile *misurare* le dimensioni chiave del business, condizione fondamentale per poterlo gestire.

5. La destinazione come sistema di produzione dell'offerta turistica

Sulla base dei concetti di profilo cliente e di prodotto turistico (dove si ribadisce che il primo è propedeutico al secondo) è dunque possibile interpretare la destinazione come sistema di produzione dell'offerta turistica dove i diversi produttori di componenti di prodotto operano entro un quadro di riferimento chiaro e condiviso anche in assenza di gerarchie formali. La fig. 3 schematizza la struttura di tale quadro.

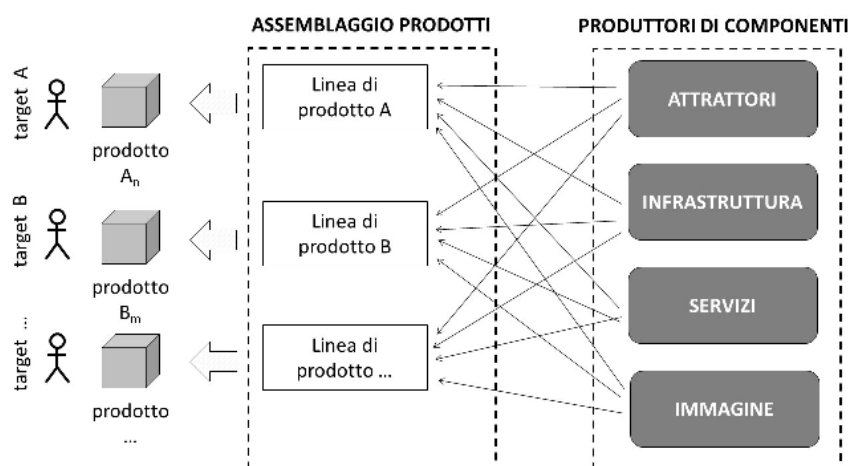


Fig. 3 – Sistema di produzione dell'offerta turistica

La figura illustra come, per diversi profili turisti (target) si propongano specifici prodotti turistici che consistono di assemblaggi di componenti di prodotto. L'analogia dello schema con i sistemi di produzione manifatturieri è evidente ma, come già osservato, occorre ricordare che tra i produttori di componenti di una destinazione turistica, raramente vigono relazioni di tipo gerarchico e spesso nemmeno contrattuali.

Ad esempio tra un teatro e un adiacente bar, pur in assenza di reciproci obblighi contrattuali, è ovvio pensare che, in occasione di attività teatrali (allestimenti, prove, spettacoli ...), il titolare del bar modifichi la propria offerta (orari inclusi) in funzione di dette attività. Magari è il titolare del bar che si informa sulla programmazione del teatro oppure è la direzione del teatro che informa il bar. Comunque sia viene a crearsi una relazione informale a vantaggio di entrambi i produttori di componenti del prodotto “teatro”.

Quindi, il prodotto turistico può essere assemblato da uno specifico soggetto di business (p.e. un tour operator), ma può anche essere la risultante di co-produzioni informali.

Una visione della destinazione come quella appena illustrata consente di evidenziare ulteriori peculiarità del business turistico rispetto a quelle già osservate. I produttori sono molteplici e afferiscono a business differenti: un bar o un ristorante hanno tra i propri clienti non solo i turisti, ma anche i residenti, così come uno sportello bancario piuttosto che il sistema di parcheggi.

Spesso business diversi hanno logiche diverse e il destination management ha esattamente il compito di sintetizzare, al meglio e per quanto possibile, queste diversità oggettive.

Tra queste diversità ve n'è una relevantissima: tra i “produttori” di componenti vi sono anche soggetti di natura pubblica: il comune con i suoi regolamenti, ordinanze etc. (p.e. viabilità, concessione di spazi pubblici, tassazione locale etc.), la sovrintendenza con le sue competenze (incluse procedure, orari del personale etc.), i soggetti che gestiscono infrastrutture stradali, ferroviarie, aeroportuali etc.

Inoltre, il sistema di produzione suddetto è fortemente integrato con il territorio (da cui discende la sua non delocalizzabilità diversamente da quanto accade per business industriali e di servizi). Questo vale in particolare per i componenti della categoria attrattori: un monumento o un paesaggio non sono delocalizzabili. Può esserlo un concerto ma non nel caso in cui, nella sua fruizione, sia fondamentale il contesto naturalistico e/o storico artistico in cui è organizzato. Questo può apparire un vantaggio, ma perché lo sia veramente occorre assumerne le responsabilità di una gestione sostenibile.

Una precisazione conclusiva: con il termine produzione si è inteso includere, semplificando, anche i processi distributivi (comunicazione, promozione, prenotazione ...) che consentono di raggiungere il cliente prima dell'esecuzione del viaggio (cioè quando si trova extra-destinazione).

6. Performance Management

La gestione di un sistema produttivo, come quello schematizzato in figura 3, richiede necessariamente adeguate misurazioni che permettano di valutare le prestazioni della domanda e dell'offerta. Ad esempio, è **fondamentale comprendere la consistenza dei profili del portafoglio** (quanti sono i turisti d'arte piuttosto che i biker, quanti sono i gruppi rispetto agli individuali etc.).

Infatti nel tempo la domanda muta: alcuni profili inclusi nel portafoglio possono ridursi fino a diventare insignificanti, mentre nuovi profili potrebbero aggiungersi. Discorso analogo concerne l'offerta: alcuni prodotti e/o componenti potrebbero divenire poco redditizi e quindi essere dismessi, mentre nuovi prodotti (o varianti di prodotti già esistenti) potrebbero trovare adeguato spazio nel catalogo. Insomma, accanto a Portafoglio Clienti e Catalogo Prodotti è fondamentale strutturare un sistema di **Performance Management** per misurare le prestazioni della destinazione, diagnosticare problemi e apportare correttivi.

Un sistema di Performance Management è costituito da un sistema di indicatori di performance (*Key Performance Indicator*, KPI), tale da essere rappresentativo degli aspetti maggiormente rilevanti del business, calcolabili sulla base di un flusso continuo di dati derivanti dall'esecuzione delle attività turistiche (dai tradizionali arrivi/presenze alle biglietterie museali, dai parcheggi alle recensioni on line etc.).

Dovrebbe essere chiaro che disporre dei soli Portafoglio Clienti e Catalogo Prodotti significa avere una visione statica del business turistico della destinazione senza poterne seguire le dinamiche. D'altra parte è



impossibile impostare un utile sistema di Performance Management senza sapere cosa osservare e come rappresentarlo/misurarlo. I tre strumenti sono dunque strettamente integrati e devono operare in maniera sincrona e permanente.

7. Destination Management

Il quadro generale di gestione del business turistico di una destinazione, sinteticamente presentato nella precedente sezione, consente di dare un significato preciso e non ambiguo all'espressione "Destination Management" cioè management del business turistico complessivo di una destinazione. Con la parola "complessivo" si intende includere anche aspetti relativi alla sostenibilità sociale, ambientale, economica.

La responsabilità del destination management deve essere condivisa tra i produttori, di componenti e prodotti, e discendono dalla definizione di prodotto turistico. Ad esempio gran parte della responsabilità della componente servizi è di natura business e quindi privata. La responsabilità produttiva degli attrattori dipende dalla natura giuridica di chi ne possiede la titolarità. Attrattori privati avranno, presumibilmente, una gestione di tipo business, mentre per quelli pubblici (musei, palazzi storici etc.) il discorso potrebbe essere variamente articolato. Le responsabilità infrastrutturali sono per la gran parte di natura pubblica, mentre per le componenti immagine concorrono alla loro produzione sia soggetti pubblici che privati.

Quanto appena delineato sarà effettivamente gestibile solo con la disponibilità dei tre strumenti chiave descritti: Portafoglio Profili Clienti, Catalogo Prodotti e Sistema di Performance Management. **Questi strumenti sono anche in grado di fronteggiare situazioni avverse come, ad esempio, quella attuale della pandemia.** Il Catalogo è in grado di dirci quali prodotti sono vendibili e quali no (quindi di quantificare, seppur approssimativamente, l'impatto economico dell'avversità), di indicarci quali prodotti sostitutivi introdurre realisticamente (cioè possedendone la capacità produttiva). Insomma un approccio di questo tipo conferisce resilienza alla destinazione.

Naturalmente, un modello di destination management quale quello sinteticamente presentato non può essere improvvisato, ma realizzato progressivamente, e per parti coerenti, nel tempo. Occorre lavorare con volontà ed intelligenza, revisionando criticamente i modelli di business tradizionali e, laddove necessario, abbandonare antiche consuetudini non più praticabili (mercati obsoleti = zero prodotti = zero ricavi). Ma la condizione per innovare è avere una **visione** e quanto espresso in queste pagine può contribuire, metodologicamente, a costruirla.

8. Conclusioni

Nel corso degli ultimi vent'anni sono stati proposti vari approcci di Destination Management per aiutare le destinazioni a gestire il proprio business turistico. In questa sede si è proposto un approccio che intende caratterizzarsi per compattezza e agilità.

Esso trova il suo perno nel modello di prodotto turistico presentato che costituisce la base collaborativa per organizzare un organico sistema di produzione dell'offerta turistica della destinazione.

L'adozione di questo approccio può essere un'arma fondamentale per fronteggiare la sfida del management delle destinazioni turistiche che, in un mondo globalizzato, non può più essere sostenuta con approcci superati e non più performanti.