

*le pagine di*

RISPOSTE



TURISMO

*interventi di*

Tonino Pencarelli  
Hans Dominicus  
Mike de Bie  
Mirella Migliaccio  
Michela Matarazzo  
Luca Magni  
Gianluca Cepollaro  
Rino Vitelli

 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

*le pagine di Risposte Turismo*

Vol. 2/2005

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

Dorsoduro 1479

30123 Venezia

tel. +390412960775

fax +390412414941

info@risposteturismo.it

www.risposteturismo.it

Direzione:

Francesco di Cesare

Organizzazione:

Ellis Milani

Ha collaborato:

Elisa Berton

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata, compresa la fotocopia.

*Creare un forum permanente di dibattito e confronto sui temi della gestione e dello sviluppo del turismo, contribuendo – attraverso un puntuale approfondimento delle questioni di maggior interesse, un continuo aggiornamento sui motivi di più stretta attualità ed un proficuo scambio di esperienze ed idee tra i professionisti del settore – all’arricchimento del bagaglio tecnico degli “addetti ai lavori”.*

*Mettere a disposizione delle imprese, delle associazioni di categoria e degli enti preposti allo sviluppo e al coordinamento delle attività turistiche, uno strumento di riflessione sui problemi e le prospettive del turismo, favorendo la formazione – tra gli operatori pubblici e privati del settore – di una consapevolezza più chiara e diffusa del ruolo chiave da essi giocato nel contesto dell’economia italiana e globale.*

*Costituire una collana di volumi pensati non solo per poter essere letti e custoditi, ma anche e soprattutto per poter essere agevolmente consultati ogni volta che ci si trovi di fronte ad un problema per il quale possa essere utile documentarsi su base scientifica.*

*Sono i tre ambiziosi obiettivi alla base della nascita delle pagine di Risposte Turismo, pubblicazione periodica realizzata da RT con la collaborazione dei nomi più prestigiosi e apprezzati del mondo turistico nazionale ed internazionale, e distribuita ad un selezionato numero di soggetti istituzionali ed imprenditoriali.*

*È un’ esplorazione a 360 gradi, quella che conduciamo nel variegato mondo del turismo: manager, esperti e ricercatori italiani e stranieri sono chiamati ad analizzare, di volta in volta, problemi di gestione e opportunità di mercato per tour operator, alberghi, vettori aerei, compagnie crocieristiche, agenzie di viaggio, imprese di organizzazione congressuale, enti di promozione turistica, autorità di governo locale, consorzi territoriali, convention bureaux e tutti gli altri protagonisti di un settore che, più cresce, più sente il bisogno di riflettere e interrogarsi sulle proprie prospettive future.*

*Ricerche, valutazioni, tesi, antitesi, suggerimenti, spunti critici, persino polemiche (purché costruttive) costituiscono dunque gli “ingredienti” di queste pagine, e al tempo stesso, si spera, il terreno di crescita di un comparto che oggi ha più che mai bisogno – prima ancora di far ascoltare la propria voce all’esterno – di dialogare al proprio interno.*

*Il rigore metodologico degli interventi e la competenza sugli argomenti sviluppati rappresentano, invece, la bussola che guida il cammino di un’iniziativa editoriale che ha già incontrato e ci auguriamo possa continuare ad incontrare l’attenzione, l’interesse e il consenso di coloro per i quali è nata e alle cui istanze è indissolubilmente legata: i professionisti del turismo.*

*To create a permanent forum to debate and compare the themes of tourism management and development, contributing to the enrichment of the professionals' technical background through an accurate discussion about the more interesting issues, a continuous updating on the actual arguments and a profitable exchange of experiences and ideas among the experts of the sector.*

*To put at the disposal of the enterprises, the trade associations and the authorities delegate to develop and co-ordinate the tourist activities, a tool to reflect on the tourist problems and perspectives, promoting the setting up – among the private and public operators – of a more clear and widespread consciousness of the key role they play in the Italian and global economy.*

*To create a series of volumes, thought not only to be preserved, but also and especially to be consulted every time we face a problem and need to gather information with a scientific approach.*

*These are the three ambitious objectives at heart of le pagine di Risposte Turismo, a periodical publication that will be realized by RT in collaboration with the most prestigious and appreciated exponents of the national and international tourist industry, which will be distributed to a selected number of entrepreneurial and institutional subjects..*

*We will make a 360-degree exploration in the variegated tourist world: Italian and foreign managers, experts and researchers will be asked to analyse organisational problems and market opportunities for tour operators, hotels, airlines, cruise operators, travel agents, meeting organizers, tourist boards, local authorities, territorial consortiums, convention bureaux and all the others actors of a sector where more is the growth more increases the need to reflect and question about the future perspectives.*

*Theses, analyses, evaluations, suggestions, critical cues and also disputes (providing they are constructive) will be the “ingredients” of these pages and at the same time (we hope) the growth ground of a sector that requires an internal dialogue in advance of making its voice listened outside.*

*The methodological precision of the articles and the competence about the contents represent the compass that will guide the path of this publishing initiative. We hope that it can meet – on the way – the attention, interest and agreement of the persons it is thought for: the tourism professionals.*

## INDICE

Risposte Turismo: presentazione delle attività	7
Prodotti tipici e turismo nell'economia delle esperienze <i>di Tonino Pencarelli</i>	11
Un modello di decentramento turistico: il caso di Amsterdam <i>di Hans Dominicus, Mike de Bie</i>	29
La gestione dei flussi di incoming nelle destinazioni turistiche in via di emersione: le sfide per le agenzie di viaggio <i>di Mirella Migliaccio, Michela Matarazzo</i>	38
Quadri di riposizionamento: un riferimento all'esperienza Baglioni Hotels <i>di Luca Magni</i>	50
Rappresentazioni identitarie e cultura dell'accoglienza <i>di Gianluca Cepollaro</i>	56
Indicazioni di marketing strategico e operativo per il progetto integrato "filiera turistica enogastronomica" della Regione Campania <i>di Rino Vitelli</i>	63

## INDEX

Risposte Turismo: the activities	9
Typical Products and Tourism in the Experience Economy <i>by Tonino Pencarelli</i>	12
A Decentralisation Model for Tourism: The Case of Amsterdam <i>by Hans Dominicus, Mike de Bie</i>	30
The Management of Incoming Flows in Emerging Tourist Destinations: The Challenges for Travel Agencies <i>by Mirella Migliaccio, Michela Matarazzo</i>	39
Repositioning Charts: A Reference to the Experience of Baglioni Hotels <i>by Luca Magni</i>	51
Identity Representations and Hospitality Culture <i>by Gianluca Cepollaro</i>	57
Strategic and Operational Marketing Guidelines for the Integrated Project “Food and Wine Tourism Chain” in the Campania Region <i>by Rino Vitelli</i>	64

## **Risposte Turismo: presentazione delle attività**

Risposte Turismo è una rete di consulenti, ricercatori ed esperti, specializzata nel fornire soluzioni progettuali ed operative ad organizzazioni ed imprese appartenenti al settore turistico e interessate da problematiche di carattere strategico o gestionale.

La metodologia degli interventi si basa sull'impiego degli strumenti di analisi accreditati dagli studi di economia e management delle imprese, sul continuo aggiornamento delle tecniche di indagine del settore, sul confronto con una casistica internazionale completa ed eterogenea.

Risposte Turismo - società guidata da Francesco di Cesare e Rino Vitelli - articola la propria attività in tre principali campi:

- la consulenza (RT Consulting),
- la formazione (RT Training),
- gestione (RT Management).

In particolare, per ciò che concerne la prima area di intervento, Risposte Turismo elabora:

1. supporti di analisi alle decisioni di investimento in strutture legate all'industria turistica (alberghi, villaggi, centri congressi, parchi a tema) nel territorio nazionale ed estero. Tali interventi si sviluppano attraverso una puntuale analisi del contesto individuato per localizzare l'investimento, delle singole componenti ambientali, delle potenzialità di mercato per l'idea alla base del progetto;
2. analisi puntuali sulla domanda di prodotti turistici. Attraverso l'utilizzo delle più efficaci tecniche di rilevazione statistica delle esigenze, motivazioni, volontà ed abitudini di acquisto di insiemi di riferimento di possibili utilizzatori, nazionali ed internazionali, queste azioni mirano a fornire utili elementi per ponderare scelte di investimento, gestione, marketing;
3. progetti di costruzione di prodotti turistici d'area. Tali interventi avvengono attraverso la conoscenza, l'esame e la valorizzazione degli elementi (infrastrutturali, strutturali e di contesto) di un territorio candidato a presentarsi con una proposta riconoscibile e appetibile al mercato della domanda turistica nazionale e/o internazionale. Sono azioni tipicamente richieste - e quindi indirizzate - da insiemi di operatori o rappresentanze pubbliche o private degli stessi;

4. piani strategici del turismo. Sono percorsi di analisi che puntano a definire le più opportune direzioni di sviluppo per destinazioni già presenti sul mercato che richiedono una mirata progettazione per cogliere al meglio le opportunità che il mercato presenta ed affrontare con professionalità il nuovo scenario competitivo. Sono lavori che garantiscono al committente una serie di indicazioni puntuali e traducibili in investimenti ed azioni concreti.

In relazione al secondo campo d'attività, Risposte Turismo è specializzata nel fornire:

1. formazione di base e aggiornamento continuo ad operatori del settore turistico sulle principali tecniche di gestione e sulla conoscenza ed approccio a temi, problematiche, aspetti critici pertinenti la sfera strategica ed operativa della propria attività;
2. formazione di base ed avanzata per figure professionali nuove entranti nel settore turistico, mirante a costruire profili professionali adeguati alle esigenze in continuo mutamento di un così vasto settore.

Per ciò che riguarda, infine, la terza area di intervento, Risposte Turismo svolge un'attività di ideazione, organizzazione e gestione - o assistenza nella gestione - di eventi così come di ideazione e realizzazione di campagne di comunicazione e promozione, sviluppate su un precedente lavoro di orientamento strategico. Sono interventi che muovono da esigenze della domanda riconducibili a due principali motivazioni:

1. lavorare su nuovi strumenti di organizzazione dell'offerta turistica di una destinazione, e principalmente sugli eventi dal diverso carattere e rivelatesi negli ultimi anni preziose soluzioni per far emergere nuove mete, posizionarne più efficacemente alcune già note, intervenire nella distribuzione dei flussi turistici durante l'anno;
2. sviluppare azioni di comunicazione con un approccio forte non solo delle competenze specifiche di chi opera in questo specifico settore ma anche di quelle tecniche legate alla conoscenza delle problematiche della macroindustria turistica, potendo così vedersi affiancati da professionisti in tutto il complesso percorso che parte dalla pianificazione strategica per arrivare alla realizzazione concreta di azioni di gestione.



## **Risposte Turismo: the activities**

Risposte Turismo is a net of operators, consultants and researchers experienced in strategic and executive problems of the travel and tourism macro-sector. Its aim is to provide to corporations and enterprises improved operative solutions.

The methodological assumptions of the actions are: the specific strategic analysis based on the traditional studies of the enterprises' economy and management; the constant updating of the research techniques of the sector; the comparison with an international, complete and heterogeneous lot of cases.

Risposte Turismo – owned by Francesco di Cesare and Rino Vitelli - breaks down its activities in three main branches:

- Consulting (RT Consulting)
- Training (RT Training)
- Management (RT Management).

With reference to the first branch, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Supporting analysis to decisions about the investments in the national or overseas tourist industry (hotels, holiday camps, conference centers, cruising ships, and so on). These actions are realized through an accurate analysis of: the contest identified to locate the investment; the single environmental components; the market potentials about the idea at heart of the project;
2. Accurate analysis at the demand of tourist products. The actions that aim to provide useful tools to aid decisions of investments, management and marketing, are based on the use of the most efficient statistical techniques to record requirements, motivations, desires and buying habits of potential buyers - national or international - of a determinate service;
3. Production of area tourist products. These actions are realised through the knowledge, the analyse and the valorization of the elements - infrastructural, structural and of context – of a region that aims to submit a distinguished and tempting proposal to the market of the national or international tourist demand. These are actions generally requested and also addressed from groups of operators or public or private representatives of them;

4. Strategic tourism plans: researches carried out to define the most appropriate development directions for destinations already active in the market which need specific planning to take advantage of new opportunities and face the new competitive arena. These plans provide clients with a set of practical guidelines which can be easily translated into actual investments and actions.

In the second branch of activities, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Basic training and unceasing updating for operators of the tourist sector regarding main management techniques and the knowledge and approach to topics, problems and critical aspects concerning the strategic and operating sphere of the own activity;
2. Basic and advanced training for new tourist professional figures aiming to create career briefs conforming to the endless changing requirements of such a wide sector.

Finally, the third business area of Risposte Turismo consists in the planning, development and management – or support in the management – of events as well as the organization of communication and promotion campaigns after a preliminary study of strategic orientation. These two activities aim to satisfy the two following requirements of demand:

1. the necessity to develop new organization tools for the tourism supply of a destination, especially events of different typologies, which have recently turned into useful solutions to make new destinations emerge, position old ones more efficaciously and change the distribution of tourism flows during the year;
2. the need to develop communication actions with the technical support of experts in the issues connected with the tourism macro-sector, giving clients the chance to be guided by professionals in the complex process from strategic planning to the actual realization of management actions.

## *Prodotti tipici e turismo nell'economia delle esperienze*

Tonino Pencarelli

*La costante trasformazione delle istanze ed abitudini di consumo nell'economia moderna apre contemporaneamente nuovi obblighi e nuove opportunità per l'operatore, tanto nel suo muoversi singolarmente che in forma sistemica. In un percorso evolutivo nuovi acquisti si sono aggiunti ai più elementari già esistenti, permettendo così di identificare quelli commodity, quelli di beni, quelli di servizi e, oltre ad essi, quelli di esperienze e di trasformazione. Alle imprese spetta il compito di identificare i segmenti che chiedono determinate tipologie di acquisti e valutare l'opportunità di rivolgersi ad essi in ragione della capacità di offrire risposte adeguate e delle prospettive in termini di stabilità e rendimenti dei segmenti stessi.*

*In tale quadro si inseriscono perfettamente i prodotti turistici come esperienze (e a volte trasformazioni) nel territorio a partire dalla valorizzazione dei prodotti tipici. La prospettiva dell'economia delle esperienze suggerisce di considerare un prodotto tipico locale come un sistema di offerta proposto da una o più imprese ed istituzioni radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito dalla domanda*

*come un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti), intangibili (informazioni, cultura, storia, saperi, tradizioni, ecc.) e di offerte di servizi ed esperienze (servizi di intrattenimento, eventi, folklore, ecc.) caratterizzato da un'immagine o da un'identità di marca unitaria.*

*Partendo dunque dai prodotti tipici – ed in particolare da quelli dell'enogastronomia – è possibile costruire vere e proprie offerte di esperienze e trasformazioni, percepite come tali e dunque in grado di stimolare una propensione all'acquisto da parte della domanda. Al gesto di tali forme di offerta spetterà una riflessione sul possibile diverso uso delle leve di marketing, all'interno delle quali quella di comunicazione (è critico il possibile supporto combinato della notorietà e buona immagine – assente o presente – del territorio con quella di uno o più prodotti tipici) e quella di distribuzione (è essenziale saper tradurre ed interpretare più elementi delle produzioni tipiche locali in pacchetti esperienziali evitando di presentarsi con offerte parcellizzate e dal limitato valore aggiunto) sembrano di più delicata impostazione.*

## ***Typical Products and Tourism in the Experience Economy***

Tonino Pencarelli\*

*The ongoing transformation of the requirements and consumer habits in modern economy has brought about new duties as well as new opportunities for operators working both individually and systemically.*

*New purchases have gradually added to the already existing basic ones, so that it is possible to distinguish those of commodities from those of services and furthermore those of experiences and transformation.*

*Any enterprise should identify the segments which require certain types of purchases and assess the opportunity to address them by evaluating its capacity to meet their requirements as well as the chances they offer in terms of durability and profit.*

*Tourism products as experiences (and transformations in some cases) in a certain area created through the enhancement of typical products perfectly fit to this context.*

*According to the experience economy, a typical product has to be regarded as a supply system provided by one or more enterprises and institutions rooted in a geographically, culturally*

*and historically defined area and is perceived by demand as a bundle of tangible (food farming products and handicrafts) and intangible elements (information, culture, history, knowledge, heritage, etc.), services and experiences (entertainment, events, folklore, etc.) characterized by a uniform image or brand identity.*

*Starting from typical products, especially food and wine ones, it is possible to create proper supplies of experiences and transformations, perceived as such and therefore able to stimulate demand's propensity to buy.*

*Operators in charge of managing these supply systems will have to reflect on the different possible use of the elements of the marketing mix, especially of the most difficult to set in this case: communication (a critical issue is the potential combined support of the area fame and good image, whether it exists or not, with that of one or more typical products) and distribution (it is fundamental to be able to translate various elements of local products into experience packages in order to avoid fragmented supplies with a limited added value).*

---

\* Professor of Business Economics and Management at the University of Urbino "Carlo Bo"

## Prodotti tipici e turismo nell'economia delle esperienze

Tonino Pencarelli\*

### 1. Introduzione: tipicità e localismo

In un precedente contributo (Pencarelli 2005) avevamo qualificato in prima approssimazione un prodotto tipico locale come *un sistema di offerta proposto da una o più imprese radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito dalla domanda come un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti, ecc.) ed intangibili (informazioni, cultura, storia, saperi, tradizioni, ecc.) caratterizzato da un'immagine o da un'identità di marca unitaria*. A nostro avviso, infatti, c'è un legame intimo e per molti versi indissolubile tra produzioni tipiche locali e territorio, essendo queste componenti percepite unitariamente dal consumatore ed essendo esse qualificanti le produzioni stesse, come nel caso di molti prodotti eno-gastronomici, in cui la connessione con le condizioni pedologiche, clima-

tiche ed ambientali è fattore genetico e di esistenza dell'offerta<sup>1</sup>.

In questo contributo assumiamo che le produzioni tipiche possono essere concettualmente collegate al concetto di prodotto turistico, estendone il significato anche allo spazio territoriale ove il prodotto tipico trova origine e, segnatamente, a tutto quanto si riesce ad organizzare sistemicamente grazie alla produzione tipica locale. Si allude all'organizzazione di eventi, manifestazioni fieristiche, attività culturali e di formazione, attività ricreative, ed altre attività che contribuiscono a costruire ed identificare un prodotto turistico originale e difficilmente imitabile. Le produzioni tipiche locali vengono lette ed interpretate alla luce della prospettiva degli studi di economia e management del turismo ed in particolare del modello di Pine e Gilmore (2000) dell'economia delle esperienze. In questa ottica, dopo aver inquadrato le peculiarità del sistema di offerta delle produzioni

---

\* Ordinario di economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"

<sup>1</sup> Sotto questo profilo, la concezione di prodotto tipico di seguito adottata è più ampia di quella alla quale si alluderebbe circoscrivendo il concetto di "tipicità" ai soli prodotti oggetto di interventi legislativi nazionali o comunitari

per la protezione della denominazione di origine (marchi DOC, Denominazione di Origine Controllata, DOP, Denominazione di Origine Protetta, IGP, Indicazione Geografica Protetta. Per ulteriori precisazioni definitorie in merito ai concetti di produzioni tipiche locali si rinvia a Pencarelli, Forlani (2005).

tipiche, si sottolinea l'opportunità teorica e pratica di ampliare la portata concettuale e definitoria di prodotto tipico locale, fino ad includervi l'offerta di esperienze e di trasformazioni facenti leva sulle tipicità realizzate nei luoghi di origine, facendone emergere l'applicabilità in chiave turistica. Si illustrano infine le principali criticità delle azioni di marketing management ai fini della valorizzazione in senso turistico di queste forme di offerta.

## **2. L'evoluzione dei consumi e delle forme di offerta nell'economia dell'esperienza<sup>2</sup>**

Per Pine e Gilmore (2000, p. 14) gran parte dei consumi della società occidentale sta caratterizzandosi sempre più come “domanda di esperienze”, esperienze che si vivono “all'interno dell'individuo che viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale”. Secondo gli studiosi americani, “le esperienze costituiscono una proposta economica che si distingue dai servizi tanto quanto i servizi si distinguono dai beni, anche se finora sono state poco riconosciute. Le esperienze ci sono sempre state, ma i consumatori, le aziende e gli economisti le hanno sempre raggruppate in blocco nel settore servizi, insieme ad attività poco emozionanti quali la pulitura a secco, le riparazioni

dell'auto, la distribuzione all'ingrosso e il servizio telefonico. Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma *quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale*<sup>3</sup>.

Pine e Gilmore affermano che si sia già assistito alla massificazione delle *commodity* ed al passaggio ad un'economia fondata sull'offerta dei beni, alla massificazione dei beni ed al passaggio ad un'economia basata sull'erogazione di servizi. Essi ritengono, inoltre, che in questo momento si stia verificando una forte massificazione dei servizi e che, contemporaneamente, si assista ad una forte crescita della domanda di esperienze. In sostanza l'economia moderna è un'economia ove i consumatori stanno consumando servizi, ma in realtà un numero crescente di essi non si accontenta più e chiede emozioni ed esperienze coinvolgenti, mentre si stanno affacciando sul mercato anche nuovi segmenti di consumatori che chiedono di essere messi nelle condizioni di modificare il loro modo di essere attuale, ossia di essere trasformati, rivolgendosi ai “produttori di trasformazioni”.

<sup>2</sup> Adattato da Pencarelli e Forlani (2002)

<sup>3</sup> Pine II B.J., Gilmore J.H., (2000, pp. 2 e 3). Il corsivo è nostro

**Tabella 1** – *Principali forme di offerta economica*

Offerta economica	Commodity	Beni	Servizi	Esperienze	Trasformazioni
Economia	Agricola	Industriale	Dei servizi	Delle esperienze	Di trasformazione
Funzione economica	Estrarre	Fabbricare	Fornire	Mettere in scena	Condurre
Natura dell'offerta	Fungibile	Tangibile	Intangibile	Memorabile	Efficace
Attributo chiave	Naturale	Standardizzato	Personalizzato	Personale	Individuale
Metodo di fornitura	Immagazzinato in massa	Rifornito dopo la produzione	Erogato su richiesta	Rivelato dopo un certo periodo	Duratura nel tempo
Venditore	Commerciante	Produttore	Fornitore	Inscenatore	Generatore
Acquirente	Mercato	Utilizzatore	Cliente	Ospite	Aspirante
Fattori di domanda	Caratteristiche	Aspetti	Benefici	Sensazioni	Tratti

**Fonte:** Pine II B.J. – Gilmore J.H. (2000, p. 212)

Secondo gli studiosi statunitensi:

- le *commodity* sono materiali fungibili estratti dal mondo naturale;
- i beni sono manufatti tangibili standardizzati e immagazzinabili;
- i servizi sono attività intangibili personalizzate in base alle richieste individuali di clienti conosciuti. I prestatori di servizi utilizzano beni per eseguire operazioni su un cliente (es. taglio dei capelli) o sui beni da lui posseduti (es. riparazione del computer). In generale i clienti danno

maggior valore ai vantaggi che derivano dai servizi che non ai beni necessari per fornirli: *i servizi svolgono compiti specifici che i clienti vogliono vedere eseguiti o effettuati ma che non vogliono fare loro stessi* e i beni non fanno altro che fornire i mezzi;

- le *esperienze* sono *eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale*. L'offerta economica delle esperienze si verifica ogni qualvolta un'impresa utilizzi *intenzionalmente* i servizi come

palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere un individuo. Coloro che acquistano un'esperienza attribuiscono valore al fatto di essere coinvolti in qualcosa che l'impresa svela loro nel tempo;

- le *trasformazioni* sono *cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sull'individuo*. L'offerta di trasformazioni consiste nel guidare l'individuo in una serie d'esperienze che modificheranno l'essenza stessa dell'aspirante verso l'obiettivo prefissato.

Il passaggio dall'offerta di *commodity* al *business* delle trasformazioni avviene secondo una progressione di valore economico piramidale, in cui alla base dell'ideale piramide si posizionano le offerte a minore valore (*commodity*) ed al vertice quelle a valore maggiorato (le trasformazioni)<sup>4</sup>.

*Data la progressione del valore economico e la piramide del valore economico, le imprese possono decidere a quale domanda riferirsi, scegliendo quindi in quale business competere*

---

<sup>4</sup> La proposta economica che un'organizzazione sta effettivamente offrendo corrisponde a quella per cui si fa pagare. Pertanto:

- se i clienti pagano il materiale estratto, allora essi desiderano *commodity* e l'impresa che le commercializza è nel *business* delle *commodity*;
- se i clienti pagano la realizzazione di manufatti, allora essi desiderano beni e l'impresa che li costruisce è nel *business* dei beni;
- se i clienti pagano per attività svolte per loro conto, allora

*e quale offerta produrre*. Tale scelta dovrà essere fatta in base ad un'appropriata analisi della domanda e ad un'altrettanto dettagliata valutazione delle capacità e delle competenze possedute.

Il tipo di business cui appartengono le imprese può essere identificato sulla base della ragione per cui le imprese si fanno pagare: quando ad esempio si regalano servizi (le informazioni o il trasporto di un prodotto alimentare) per vendere beni, si è ancora nell'economia dei beni (si è nel business dei prodotti alimentari), mentre quando si regalano le esperienze o i beni (ad esempio l'ascolto di musica e le bevande in un bar) per vendere servizi si è ancora nel business dei servizi (ad esempio servizi di ristorazione). Per essere a pieno nel business delle esperienze le imprese devono farsi pagare per l'esperienza che offrono alla clientela, semmai regalando beni o servizi (ad esempio si fa pagare il biglietto per una sagra o per uno spettacolo).

La progressione del valore economico indica che le offerte di ordine superiore consentono

essi desiderano servizi e l'impresa che li eroga è nel *business* dei servizi;

- se i clienti pagano per il tempo che trascorrono e per la possibilità di vivere emozioni, allora essi desiderano esperienze e l'impresa che le mette in scena è nel *business* delle esperienze;
- se i clienti pagano per i risultati di cambiamento ottenuti, allora essi vogliono trasformazioni e l'impresa che li guida è nel *business* delle trasformazioni.



l'applicazione di prezzi maggiorati e favoriscono per l'offerta il presidio di posizioni competitive differenziate. Tuttavia esse richiedono specifiche capacità strategiche ed operative dell'offerta per essere allestite ed impongono una qualche superiorità rispetto ai concorrenti per essere mantenute nel lungo termine.

“L'industria dell'esperienza, che comprende uno spettro di attività culturali che si estende dal turismo all'intrattenimento, è destinata a dominare la *new economy*”. I consumatori di oggi non si domandano più “cosa vorrei possedere che ancora non ho?”, ma, “cosa voglio provare che ancora non ho provato?”. “*L'economia dell'esperienza* si fonda sulla produzione e lo scambio di tutto ciò che fa accelerare il battito del cuore” ma soprattutto “l'espressione più potente e visibile della nuova economia delle esperienze è il turismo globale: una forma di produzione culturale emersa, ai margini della vita economica, appena mezzo secolo fa, per diventare rapidamente una delle più importanti industrie del mondo. Il turismo non è altro che la mercificazione di un'esperienza culturale” (Rifkin J., 2000, pp. 193-195).

### **3. Prodotti tipici locali e offerte economiche: da prodotti-commodity a prodotti-esperienze a prodotti-trasformazioni**

Le produzioni tipiche locali del nostro Paese sono considerate un importante veicolo di

“italianità” nei mercati internazionali, ove l'offerta enogastronomica arricchisce il vasto ed articolato panorama di prodotti identificati sotto il marchio “Made in Italy”, qualificandosi come prodotti di eccellenza assai graditi ai consumatori ed agli acquirenti esteri, oltre che domestici.

Inoltre le produzioni tipiche rappresentano un aspetto di differenziazione e di qualificazione di interi territori, diventandone una delle tante risorse o, in taluni casi, la *principale risorsa* ed il vero fattore di attrattiva turisticamente rilevante per le tematiche di *destination management* delle località turistiche che rivolgono le proprie strategie di marketing ai segmenti dei turisti interessati a queste nuove forme di offerta (ad esempio i cosiddetti turisti post-fordisti, o i turisti enogastronomici, o i turisti del gusto, i gastronomi, i turisti critici, ecc.). In effetti, i prodotti tipici locali vengono particolarmente apprezzati dai consumatori-turisti proprio per la loro forte connessione con i luoghi di coltivazione, allevamento e produzione, fatto che li rende unici, in qualche modo rappresentativi della cultura e della tradizione dei luoghi. Ne consegue, ad esempio, che il consumo di certi salumi o formaggi o ortaggi assume senso, significati e sapori assai differenti e comunque più appaganti e gratificanti se consumati direttamente nei luoghi di origine, piuttosto che in contesti lontani dai territori di provenienza. Questo sia per ragioni strettamente connesse alle

qualità intrinseche dei prodotti, che si esaltano quando il consumo è contestualizzato nei territori di origine, mentre si attenuano quando i prodotti subiscono diverse fasi di trasporto, stoccaggio e conservazione, sia per aspetti collegati alla psicologia dei consumatori, di certo maggiormente gratificata dal coinvolgimento sensoriale ed emotivo che può garantire il consumo nei territori di origine rispetto a quella ottenibile dal semplice consumo domestico o in servizi di ristorazione lontani dai luoghi di provenienza.

D'altronde, gran parte dei prodotti tipici del comparto agroalimentare sono ad elevata deperibilità e di difficile conservazione senza che ne siano alterati i caratteri organolettici qualificanti e questo ne rende difficile e costoso il trasporto e la collocazione su mercati geograficamente lontani dalle aree di produzione. Peraltro, le produzioni tipiche (anche non alimentari, come ad esempio la ceramica artistica) sono di norma realizzate in quantità relativamente modeste, capaci di soddisfare limitati volumi di domanda, quali quelli connessi ai bisogni dei turisti e degli escursionisti presenti in un dato territorio, piuttosto che le esigenze massificate e di grandi quantità richieste dai mercati extralocali.

Sulla scia del modello di Pine e Gilmore, si può affermare che le produzioni tipiche locali, mano a mano che si trasformano da offerte economiche di semplici *commodity* a offerte economi-

che di prodotti industriali, o di servizi o di esperienze e trasformazioni, impongono ai produttori politiche di marketing differenti, in cui, ai fini della creazione del valore per l'acquirente, l'accento si sposta dalle azioni rivolte tipicamente a raggiungere il cliente finale ad azioni indirizzate ad attirare il cliente nei luoghi e nei tempi scanditi dalle produzioni tipiche.

Il passaggio dall'economia tradizionale a quella moderna suggerisce l'opportunità di accrescere il livello di posizionamento dell'offerta per estrarre maggior valore dal cliente: questo impone ai produttori di spostarsi dal business delle produzioni agroalimentari al business dei servizi, delle esperienze e delle trasformazioni, proponendo offerte che, seppure collegate all'enogastronomia, possono essere percepite ad un livello di valore superiore a quelle dei business tradizionali. La sfida in questo caso consiste nel trasformare, ad esempio, la vendita di bottiglie di vino o di forme di formaggio o di ortaggi in offerte di servizi di ristorazione o di esperienze di degustazione enogastronomica valide come forme di offerta in sé, ovvero come proposte all'interno di sistemi di offerta più ampi e complessi (fiere, sagre, mostre, concerti ed altri eventi turisticamente rilevanti) volti a valorizzare il territorio.

Si tratta dunque di *offrire prodotti profondamente diversi e non semplicemente di arricchire le offerte tradizionali con politiche di marketing esperienziale, rivolte a esaltare il prodotto*

*mediante lo stimolo della sfera sensoriale delle persone.* Si tratta in altri termini di concepire l'esperienza o le trasformazioni come oggetti autonomi di scambio e non come strumenti per facilitare gli scambi di altri tipi di prodotti, siano essi *commodity*, beni o servizi (Forlani, 2005).

Quando si agisce nel business delle *commodity* o dei beni industriali le politiche di valorizzazione delle produzioni tipiche locali rientrano nel novero delle problematiche di marketing management classiche, in cui la questione chiave è spingere le produzioni verso i consumatori finali, avvalendosi degli strumenti concettuali ed operativi del marketing integrato.

Quando si entra nel business dei servizi e soprattutto in quello delle esperienze, la questione chiave sotto il profilo del marketing è attrarre i consumatori finali nei luoghi ove le produzioni tipiche locali si realizzano: in sostanza la valorizzazione delle tipicità locali avviene inserendo i prodotti tipici all'interno di forme di offerta più ricche, in cui il "prodotto tipico locale" diventa un fattore di attrattiva per il turismo o l'escursionismo tematizzato sull'enogastronomia e la variabile critica per proposte economiche a maggior valore economico. Con altre parole, i prodotti tipici intesi come esperienze e trasformazioni rappresentano concetti di prodotti e di sistemi di offerta turistica che possono essere proposti in un territorio inteso quale palcoscenico ove le esperienze vengono allestite

e fatte emergere dall'organo di governo del territorio (Pencarelli-Forlani, 2003).

Ma il passaggio delle produzioni tipiche locali dall'economia delle *commodity* all'economia delle esperienze impone per siffatte produzioni anche una concezione di produzioni tipiche locali più estesa di quella insita nella definizione proposta in apertura del lavoro. La prospettiva dell'economia delle esperienze suggerisce di considerare un prodotto tipico locale come *un sistema di offerta proposto da una o più imprese ed istituzioni radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito dalla domanda come un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti), intangibili (informazioni, cultura, storia, saperi, tradizioni, ecc.) e di offerte di servizi ed esperienze (servizi di intrattenimento, eventi, folklore, ecc.) caratterizzato da un'immagine o da un'identità di marca unitaria.*

In questa nuova definizione, volutamente ampia, possono ad esempio rientrare nel concetto di offerte tipiche territoriali il *tartufo di Acqualagna*, prodotto agricolo tipico locale dei territori di Acqualagna, Sant'Angelo in Vado, Sant'Agata Feltria ed altri Comuni dell'entroterra della provincia di Pesaro e Urbino, il miele, l'olio d'oliva, o il formaggio tartufato ivi realizzati, ossia prodotti agroalimentari (artigianali ed industriali) aromatizzati al tartufo, o la fiera del tartufo, evento enogastronomico

che si svolge periodicamente in autunno nei Comuni sopra richiamati e che si fonda sulla offerta di prodotti a base di tartufo e sull'offerta di servizi e di esperienze aventi il tartufo come tema conduttore.

Infine, potremmo annoverare tra le offerte tipiche territoriali anche eventuali corsi di formazione realizzati in strutture didattiche collegate all'enogastronomia, quali le cosiddette fattorie didattiche ricavate in strutture agrituristiche locali. In definitiva, nella prospettiva del consumatore moderno alla ricerca di continue e nuove emozioni e di nuovi modi di essere, la domanda di prodotti alimentari si trasforma in domanda di esperienze ed eventi culturali ed è con queste profonde trasformazioni che l'offerta deve misurarsi nelle politiche di prodotto innovative. Sotto questo profilo, peraltro, per consentire l'accesso di turisti nei luoghi di produzione, le politiche di prodotto devono anche considerare l'esigenza di predisporre adeguate strutture ricettive e di accoglienza per permettere l'ospitalità ai visitatori dell'area.

Sul piano manageriale e del marketing, quando il business delle produzioni tipiche locali evolve dal concetto di semplice estrazione e commercializzazione di materie prime a offerta di esperienze memorabili e/o a trasformazioni del modo di essere della clientela, s'impongono mutamenti radicali riguardo ai segmenti target cui si rivolge l'offerta, spostandosi verso fasce di clientela progressivamente più esigenti e sofi-

sticate ed *imponendo di far pagare offerte* (cfr. nota 5) che spesso vengono semplicemente regalate per favorire la vendita di prodotti a minore valore economico. Questo passaggio, se in linea di principio potrebbe condurre al restringimento della dimensione del segmento, circoscrivendolo a quello della popolazione a reddito medio alto, in realtà potrebbe ampliare il numero di potenziali consumatori se si considerano anche quelli esteri, giacché se i consumatori dei prodotti tipici in senso stretto possono essere frenati dalle abitudini alimentari proprie della cultura nazionale e quindi non propendere per una domanda elevata di beni alimentari extradomestici, i turisti desiderosi di vivere esperienze uniche e diverse mediante la vacanza possono essere assai più numerosi ed orientati a comportamenti di consumo maggiormente uniformi e globali. Non va peraltro sottovalutata l'opportunità di fertilizzazione e sussidio incrociato tra le varie proposte economiche, rivolte contemporaneamente ai vari segmenti. Si tratta sempre di comprendere in quale business i produttori e gli attori dell'area intendono indirizzare le strategie ed allocare le risorse.

Cambiano pertanto le modalità di affrontare le tradizionali leve del marketing mix:

- il concetto di prodotto evolve, per cui dalla centralità del "che cosa" connesso con i beni materiali, si passa al "che cosa e come" dei servizi fino al "cosa, come, dove e quando" delle esperienze fino al

“chi”, emblematico delle trasformazioni, in cui è lo stesso cliente a diventare il prodotto delle azioni dell'offerta;

- le politiche di prezzo tendono a tenere conto progressivamente più che del profilo dei costi e della concorrenza, di quanto i clienti sono disposti a pagare per vivere esperienze uniche nel contesto delle tipicità locali e per trasformare il tradizionale modo di essere;
- le politiche di comunicazione spostano l'accento dall'esigenza di costruire o valorizzare l'identità di marca di singoli produttori o di gruppi di produttori (marchio collettivo, come nel caso dei produttori di olio, o di formaggio), all'opportunità di costruire o valorizzare la marca dei territori ove vengono prodotte e offerte le tipicità locali nel contesto dell'offerta di prodotti-esperienze (ad esempio l'esperienza turistica) o di prodotti-trasformazioni (i clienti apprendono e diventano esperti di produzioni tipiche locali);
- le politiche di commercializzazione evolvono da approcci che puntano a trasferire materie prime e beni artigianali ed industriali nei luoghi di residenza dei consumatori nei tempi e nelle quantità da essi desiderati, avvalendosi dei tradizionali circuiti distributivi fisici ovvero dei nuovi circuiti di commercio elettronico, ad approcci che puntano a richiamare clien-

ti nei luoghi ove l'offerta di esperienze e di trasformazioni si innesta con l'atmosfera, la cultura, la storia, le condizioni climatiche dei territori ove le produzioni tipiche hanno origine.

#### **4. Il ruolo dell'immagine e della comunicazione per la valorizzazione in senso turistico dei prodotti tipici locali e dei territori**

Riconoscere che il territorio è il supporto dal quale possono essere fatti emergere sistemi di offerte di prodotti tipici locali che assumono diverso valore economico mano a mano che nel qualificare gli output produttivi si procede dalle *commodity*, ai beni, ai servizi, alle esperienze ed alle trasformazioni, implica anche l'esigenza di sviluppare politiche di marketing capaci di integrare la prospettiva di offerte di singoli produttori di materie prime con quella di un sistema di soggetti che offrono prodotti realizzati nello stesso territorio e con il territorio stesso, visto come risorsa da valorizzare in sé. Come è stato osservato con riferimento al comparto agroalimentare (Idda, Benedetto e Furesi, 2004, p. 122), e come è possibile assumere anche con riferimento all'offerta di tipicità locale in genere, l'immagine (conoscenza qualitativa) e la notorietà (conoscenza quantitativa) del territorio presso il pubblico consente e favorisce il lancio o la rivitalizzazione di prodotti locali poco conosciuti nei circuiti della distribuzione

e dei consumi esaltandone le connotazioni di tipicità territoriale. Questo può avvenire secondo due modalità:

- associando al marchio del prodotto il nome del territorio<sup>5</sup>, in modo da favorire l'inserimento nei canali distributivi di produzioni qualificate dall'origine territoriale (ad esempio il marchio *Made in Italy* per valorizzare un prodotto italiano, o *Trentingrana*, per valorizzare un formaggio trentino.);
- promuovendo eventi ed iniziative nei luoghi di produzione dei prodotti locali al fine di attrarre turisti e persone interessate alla conoscenza non solo delle risorse paesaggistiche, monumentali, ambientali e culturali locali, ma anche delle produzioni realizzate con il concorso imprescindibile delle risorse presenti nell'area, quali le condizioni climatiche, la cultura e le tecniche di produzione, la storia e la tradizione dei luoghi, le conoscenze tacite diffuse tra la popolazione.

La relazione sopra indicata può essere interpretata anche in una prospettiva inversa, nel senso che:

- a. l'accostamento del nome di un territorio poco noto o di bassa immagine presso il pubblico con quello di prodotti realizzati nell'area largamente noti e dotati di elevata reputazione può essere un'azione rivolta alla valorizzazione del territorio anche in senso turistico facendo leva sull'identità di marca conquistata dalle produzioni locali;
- b. la presenza in determinate località di produzioni di qualità percepite dal pubblico dei consumatori e dai circuiti distributivi come "eccellenze" può rappresentare un ulteriore e talvolta il più importante fattore di attrattiva per le nuove forme di turismo, note come turismo critico, turismo intelligente, turismo alternativo, turismo verde, in sostanza per forme di fruizione turistica alla ricerca di esperienze originali, autentiche, al di fuori dei circuiti omologanti e standardizzati del turismo di massa (Pencarelli, 2003; Pencarelli e Forlani, 2003).

In questo quadro di forte intreccio tra territorio, prodotto tipico locale e turismo è possibile pertanto immaginare quattro tipi di situazioni, ciascuna delle quali sottende differenti sfide strategiche:

- a. alta immagine e notorietà del territorio e alta immagine e notorietà del prodotto in esso realizzato: si tratta della condizione ottimale in cui la fertilizzazione ed

---

<sup>5</sup> In tema di marchio territoriale nel turismo si vedano i recenti contributi di Martini (2005) e Del Chiappa (2005), ove si ricorda come il valore della marca dipenda, fra l'altro, dagli effetti positivi indotti sul comportamento della clientela in termini di riconoscimento, rassicurazione, fidelizzazione ed identità.

il sostegno reciproco tra le azioni di comunicazione e di commercializzazione delle attività locali e dei luoghi di produzione possono esaltarsi. In questo scenario le azioni delle imprese produttrici di prodotti tipici e le aziende collegate al comparto turistico possono sviluppare alleanze strategiche tra loro e con le istituzioni pubbliche locali rivolte a sviluppare azioni di creazione e valorizzazione di marchi collettivi con funzioni di “ombrello” rispetto ai marchi degli imprenditori singoli o associati;

- b. alta immagine e notorietà del territorio e bassa immagine e notorietà del prodotto in esso realizzato: si tratta del caso in cui la valorizzazione del prodotto tipico locale fa leva sulla reputazione e sulla credibilità acquisita dal luogo di produzione. Grazie allo sfruttamento della buona immagine e visibilità del luogo di origine è possibile arricchire le produzioni locali di valore per il cliente in termini di benefici percepiti, stimolando azioni di comunicazioni e di vendita sfruttando il brand associato al territorio;
- c. bassa immagine e notorietà del territorio e alta immagine e notorietà del prodotto in esso realizzato: è la situazione opposta alla precedente, che presuppone lo sfruttamento della buona immagine e dell'effetto di trascinamento del prodotto tipico

per valorizzare il luogo di produzione. Grazie al buon posizionamento del prodotto nella mappa percettiva degli acquirenti è possibile veicolare segnali di valore positivi anche dei luoghi di origine e di provenienza dei prodotti, creando le premesse per la mobilitazione di turisti e di acquirenti potenziali dei prodotti stessi presso i luoghi di produzione, a loro volta trasformati da luoghi anonimi a destinazioni turistiche;

- d. bassa o inesistente immagine e notorietà del territorio e bassa o inesistente immagine e notorietà del prodotto in esso realizzato: è la situazione meno auspicabile, in cui le strategie di valorizzazione devono necessariamente coinvolgere sia il prodotto che la località di produzione, ricercando le possibili sinergie. Come per ogni prodotto è indispensabile attivare politiche di comunicazione rivolte ai pubblici obiettivo, ricercando forme d'integrazione che possano costruire o migliorare il posizionamento del marchio associato a determinate aree territoriali ed alle produzioni tipiche ivi realizzate.

La qualificazione di un prodotto di un dato territorio come tipico locale in definitiva può rappresentare una forma di differenziazione delle produzioni e dei luoghi di loro svolgimento fondata sia su attributi tangibili connessi al radicamento dell'offerta in uno specifico luogo, sia



su attributi immateriali connessi all'identità di marca ed all'immagine.

Per questo le attività di comunicazione finalizzate all'esplicitazione ed al rafforzamento del legame tra produzioni locali di qualità e luoghi di produzione è un'attività particolarmente auspicabile. Questo sia per la valorizzazione delle eccellenze che rappresentano sistemi di offerta geograficamente e storicamente sedimentati, spendibili sia sui mercati del consumo agroalimentare che su quelli del turismo enogastronomico e culturale, sia per favorire l'evoluzione e trasformazione dei luoghi di produzione di prodotti in destinazioni turistiche.

Non può tuttavia sfuggire che le azioni di comunicazione rivolte a valorizzare aree territoriali, produttori locali e prodotti tipici richiedono continui sforzi di coordinamento e di identificazione di finalità comuni e condivise, avendo chiaro che i soggetti deputati a ideare e realizzare le azioni di comunicazione sono assai diversi sia per assetto giuridico (il territorio è generalmente amministrato da soggetti pubblici e dalla sfera politica, le imprese sono governate da imprenditori), sia per finalità (il soggetto pubblico punta a valorizzare l'area territoriale secondo un principio di uniformità di trattamento e di uguaglianza, mentre gli imprenditori puntano a valorizzare i *brand* delle proprie imprese e delle proprie produzioni). Sono altresì diversi anche i contenuti ed i marchi da comunicare, poiché esiste un intreccio tra mar-

chio ombrello del sistema territoriale, marchi dei subsistemi territoriali a scala territoriale minore, marchi dei produttori e marchi dei prodotti. Ad esempio si possono in via di prima approssimazione sovrapporre: il marchio della destinazione Italia, il marchio della destinazione Marche, il marchio della destinazione Pesaro e Urbino, il marchio del Sistema Turistico Locale Urbino e il Montefeltro, il marchio dei Comuni ove si allestiscono eventi turistici e si offrono proposte economiche a differente valore per i turisti che visitano i luoghi in occasione dell'evento. Ciascun evento rappresenta un prodotto turistico che, insieme ad altri eventi ed ad altre offerte turistiche, può disporre di marchi specifici associati ai singoli prodotti. Cosicché occorre trovare sinergie per la valorizzazione dei molteplici marchi di prodotto all'interno dei molteplici marchi delle destinazioni ove i prodotti turistici vengono offerti. Senza trascurare l'eventualità che nella intricata mappa dei marchi s'inseriscano anche i brand degli intermediari commerciali (tour operator *outgoing* ed agenti di viaggio dettaglianti che operano presso i mercati originanti i flussi turistici, e tour operator *incoming* che si collegano ai produttori locali e che confezionano pacchetti turistici da collocare presso il segmento degli operatori *outgoing*). S'impone quindi di sviluppare azioni di comunicazione all'interno di forme di cooperazione interorganizzativa tra soggetti pubblici e privati a livello territoriale e concertare



azioni collettive condivise e finalizzate in modo uniforme, anche per evitare inutili dispersioni e duplicazioni di risorse, se non addirittura conflitti tra iniziative che rischiano di danneggiare il valore dei vari marchi (*brand equity*). Occorre quindi identificare una strategia sistemica di marchio territoriale e di prodotto che possano trovare la giusta valorizzazione nella mappa percettiva dei turisti, agevolando le funzioni di orientamento e rassicurazione, rafforzando il posizionamento del marchio della destinazione rispetto a quelle concorrenti e consentendo efficaci abbinamenti con i marchi di sottosistemi territoriali o di sistemi di offerta o di impresa. Occorre agire per esaltare notorietà ed immagine elevate delle destinazioni e dei prodotti, evitando forme di volgarizzazione ed opacizzazione dei marchi dovute ad utilizzi eccessivi ed indistinti (come nel caso delle tante strade del vino, delle tante sagre del tartufo, delle tante rievocazioni storiche...).

##### **5. Criticità della distribuzione commerciale per la valorizzazione in senso turistico dei prodotti tipici locali e dei territori**

La commercializzazione dei prodotti tipici rappresenta, insieme con la comunicazione, la variabile critica ai fini di una appropriata valorizzazione dell'offerta sui mercati domestici ed internazionali.

La criticità di questa funzione attiene sia l'offerta di prodotti tipici in senso stretto (e beni indu-

striali), per i quali occorre identificare i canali di distribuzione adatti a trasferire i prodotti nei tempi e nei luoghi del consumo, sia l'offerta di prodotti tipici in senso ampio, quali prodotti esperienze e trasformazioni collegati al territorio (ad esempio eventi, corsi di formazione ed altre attività rivolte a turisti ed a clienti desiderosi di consumare servizi, vivere esperienze ed essere guidati nelle personali trasformazioni nei luoghi delle tipicità e delle eccellenze); prodotti per i quali la distribuzione ha il ruolo di mobilitare i clienti ed i turisti dai luoghi di residenza al territorio ove si offrono servizi, esperienze e trasformazioni contestualizzate.

Nel caso dei prodotti tipici tradizionalmente intesi, le politiche di commercializzazione delle aziende produttrici locali, di norma di piccola dimensione e con modesti livelli di quantità da offrire, possono avvalersi di vari canali, differenziati a seconda del segmento di mercato target. Canali che vanno da quello diretto elettronico ed a quello indiretto tradizionale per raggiungere anzitutto i consumatori esterni all'area di produzione, a quello diretto tradizionale per servire i clienti residenti, gli escursionisti ed i turisti.

Per quanto attiene alle produzioni tipiche locali concepite in senso ampio, quali l'offerta di servizi, di esperienze e trasformazioni connesse al tema delle eccellenze enogastronomiche locali, il problema distributivo appare fortemente subordinato all'esigenza prioritaria di allestire

le offerte composte assemblando in uno o più pacchetti le molteplici e differenziate risorse presenti nel territorio e strumentali alla costruzione del sistema di offerta per la clientela finale. Occorre infatti superare il modello dell'acquisto di componenti singole da parte del turista "fai da te" che intende trascorrere una vacanza o che intende vivere una trasformazione del suo essere e che pertanto si auto-organizza e auto-costruisce il prodotto mediante l'auto-assemblaggio di componenti sciolti del sistema di offerta territoriale messi in vendita dai singoli produttori. Questo approccio spontaneo dal lato della domanda e dell'offerta non favorisce la mobilitazione stabile e mirata di flussi adeguati di domanda presso i territori ove si possono vivere le esperienze e le trasformazioni sul tema dell'enogastronomia. A questo proposito risulta a nostro parere più efficace costruire pacchetti di offerta turistica ed inserirli in circuiti indiretti dell'intermediazione turistica, avvalendosi dei soggetti specializzati in grado di mobilitare importanti numeri del mercato. Occorre tuttavia identificare un soggetto capace di svolgere il ruolo di manager del distretto turistico ed enogastronomico, con funzioni di vero e proprio catalizzatore delle offerte dei singoli operatori in un sistema di prodotto più articolato e differenziato a seconda dei segmenti target verso i quali proporre la com-

mercializzazione. In sostanza occorre un soggetto che svolga anche funzioni di tour operator *incoming*.

In definitiva, la comunicazione e la distribuzione risultano essere le questioni critiche per la valorizzazione delle produzioni tipiche locali: tuttavia, nonostante l'importanza di queste variabili, l'attenzione degli imprenditori e degli attori privati e pubblici delle offerte territoriali appare spesso sbilanciata su altre iniziative, quali la certificazione di prodotto o la costruzione di marchi di origine. Riteniamo invece che comunicazione e commercializzazione debbano essere azioni prioritarie e coerenti all'interno delle strategie e politiche di marketing applicate ad offerte turistiche a differente valore economico che possono allestirsi nelle destinazioni turistiche ove l'intreccio tra produzioni tipiche e territorio è intenso. Il modello dell'economia delle esperienze suggerisce che nuove vocazioni turistiche possono emergere dai sistemi territoriali anche esaltando la specificità produttiva locale e identificando innovative offerte economiche composte da beni, servizi, esperienze e trasformazioni oltre che risorse culturali, storiche, antropiche ed informative, ossia identificando nuovi prodotti turistici indirizzati a turisti alla ricerca di offerte autentiche, uniche, inimitabili, capaci di fornire valore al cliente in modo concorrenziale rispetto ai prodotti offerti da destinazioni rivali.

## Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1998), *La distribuzione commerciale: trasformazioni settoriali ed effetti intersettoriali*, Sinergie, n. 47.
- Canali G. (1994), *Evoluzione delle preferenze, prodotti tipici e innovazione*, Università Cattolica del S. Cuore, Piacenza, working paper n. 8.
- Canali G. (1996), *I prodotti tipici nello scenario competitivo internazionale*, Università Cattolica del S. Cuore, Piacenza, working paper n. 5.
- Carù A., Cova B. (2003), *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici e convergenze possibili*, in *Micro e Macro Marketing*, n. 2.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino.
- Collesei U. (1998), *La funzione acquisti nelle aziende commerciali*, in Sinergie, n. 47.
- Corbellini E. (2004), Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy*, Etas.
- Corigliano M. A. (1999), *Strade del vino ed enoturismo. Distretti turistici e vie di comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Del Chiappa G. (2005), *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*, working paper non pubblicato.
- Forlani F. (2005), *Esperienze, marketing e territorio*, Tesi di Dottorato di Ricerca Impresa e Mercato, XVII ciclo, Urbino e Genova, non pubblicata.
- Fratocchi L., Presutti M., Schicchi M. (2001), *La frontiera del commercio elettronico nel settore vitivinicolo. Una verifica empirica nella realtà italiana*, in AA.VV., *La frontiera del commercio elettronico*, Apogeo, Milano.
- Gallucci C. (2003), *La crisi del sistema territoriale. Logiche di governance nella prospettiva dei sistemi vitali*, in *Esperienze d'impresa*, n. 1.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino
- Golinelli G. M. (2000) *L'approccio sistemico al governo delle imprese*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M. (2003), *Ridefinire il valore della marca*, in *Esperienze d'impresa*, n. 2.
- Idda L., Benedetto G., Furesi R. (2004), *Il Marketing territoriale per il settore agroalimentare*, in Antonelli G. (a cura di), *Marketing agroalimentare*, F. Angeli, Milano.
- Lugli G. (2004), *Food & Beverage Intertype Competition*, in  *Mercati & Competitività*, n. 0.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

- Mastroberardino P. (1996), *Industria e distribuzione nel sistema settoriale viticolo*, Arnia, Salerno.
- Metallo G. (a cura di, 1997), *Il supporto informativo per le decisioni di marketing*, Giappichelli, Torino.
- Paolini D. (2000), *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*, Baldini & Castoldi, Milano.
- Pencarelli T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, ASPI/Ins-edit, Genova.
- Pencarelli T., Forlani F. (Maggio-Agosto 2002), *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in *Sinergie*, n. 58.
- Pencarelli T. (2003), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Editore Goliardiche, Trieste.
- Pencarelli T. (serie S/2005), *La valorizzazione dei prodotti tipici nell'economia dell'esperienza*, in *Esperienze d'impresa*.
- Pencarelli T., Forlani F. (2005), *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, working paper, Urbino, Istituto di studi aziendali.
- Pepe C. (1993), *Piccola impresa, integrazione europea e cooperazione*, in *Sinergie*, n. 32.
- Pine II B. J. (2000), Gilmore J. H., *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Rama D., Lanciotti C. (1996), *Il processo di concentrazione nella distribuzione alimentare europea*, Università Cattolica del S. Cuore, Piacenza, working paper n. 3.
- Rispoli M., Tamma M. (1992), *Beni e servizi, cioè prodotti*, in *Sinergie*, settembre-dicembre.
- Schimtt B. H. (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Usai G. (2004), *L'evoluzione del commercio tra innovazione e tradizione*, Cedam, Padova.
- Varaldo R., Fornari D. (1988), *L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto*, in *Sinergie*, n. 46.
- Vesci M. (2001), *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.
- Vona R. (1998), *Innovazione distributiva e sviluppo dell'impresa alimentare in Italia*, in *Sinergie*, n. 47.

## *Un modello di decentramento turistico: il caso di Amsterdam*

Hans Dominicus\* , Mike de Bie\*\*

*Laddove la domanda supera la capacità di carico di una città o di un'area può verificarsi una situazione di eccessiva pressione turistica. In Europa il fenomeno si può riscontrare, ad esempio, nei centri storici di Praga, Venezia e Amsterdam e rappresenta una minaccia diretta per lo sviluppo sostenibile del turismo. Qualche anno fa l'Amsterdam Leisure Consultancy, che opera all'interno del Tourism & Convention Board della città, ha sviluppato un modello che mira a cambiare l'approccio tradizionale, prestando maggiore attenzione ad opportunità non ancora sfruttate. Ad Amsterdam, per ottenere un incremento dei flussi turistici, sono percorribili due strade: il decentramento e la concentrazione. Nel 2001 il Tourism & Convention Board ha ideato un modello in grado di guidare questo sviluppo, optando per il decentramento dei flussi turistici e incrementando la capacità di accoglienza della città. Occorre tuttavia prestare attenzione ad alcuni "colli di bottiglia", oltre a tendenze e trasformazioni riguardanti il consumatore, riflettendo in particolare sul concetto di sviluppo di un*

*modello policentrico di città. La città policentrica è caratterizzata non dalla presenza di un solo centro cittadino in cui si concentra la maggior parte degli attrattori ma da molteplici centri, ciascuno con i propri aspetti dinamici. I principali vantaggi sono l'elevata disponibilità di terreno all'esterno del centro cittadino e i prezzi relativamente più economici dello stesso. L'identificazione e la valorizzazione di nuovi centri offre ambiti territoriali più estesi da sviluppare, permettendo di creare facilities innovative, che necessitano di ampi spazi. L'implementazione del modello ad Amsterdam dimostra che, con questi obiettivi, è possibile introdurre dei cambiamenti nell'approccio del governo locale. In due distretti si è registrato uno sviluppo a ritmi sorprendentemente rapidi, mentre in un altro i risultati si sono dimostrati inferiori alle aspettative. Sebbene il processo di sviluppo policentrico non sia stato ad oggi ancora ultimato, è già un buon risultato il fatto che tre distretti siano stati coinvolti in questa nuova politica di decentramento.*

---

\* Direttore dei dipartimenti *Amsterdam Leisure Consultancy* e *Amsterdam Marketing & Development* del *Tourism & Convention Board* di Amsterdam. Presidente del gruppo di lavoro "Ricerche e Statistiche" presso l'associazione *European Cities Tourism* e del gruppo di ricerca della *European Travel Commission*

\*\* Urbanista presso il *Tourism & Convention Board* di Amsterdam

## ***A Decentralisation Model for Tourism: The Case of Amsterdam***

Hans Dominicus, Mike de Bie

*Tourism pressure can occur if the demand exceeds the capacity of a city or part of that city. In Europe, this phenomenon is seen in historic city centres as that of Prague, Venice and Amsterdam. This could form a direct threat to sustainable tourism development. A few years ago, Amsterdam Leisure Consultancy, the advisory panel of Amsterdam Tourism & Convention Board, developed a model that tries to generate a change in the present mentality. The rise of problems in the tourist branch should be prevented, placing more emphasis on the exploitation of the chances in tourism. There are two possibilities to realise the desired growth in tourism in Amsterdam, decentralisation and concentration. On that account, Amsterdam Tourism & Convention Board created a model in 2001 for a better direction of this development in the form of a decentralisation model for tourism & visitor flows. This is used to stimulate decentralisation and to increase the city's capacity. There are some bottlenecks to manage, combined with relevant*

*consumer trends and developments, taken as a basis for the model, emphasising particularly the continuous development of a network city. A network city has not just one city centre in which the majority of events take place, but multiple additional centres, each with its own dynamic features.*

*The structure of a network city has major advantages, the main advantage of which is the greater availability of land outside the city centre and the related lower land prices. Additional centres also offer better scopes to develop than the historic one, creating the possibility to realise innovating, large-scale or space-intensive facilities.*

*The implementation of the model shows that, to this end, changes are possible in the local government's approach. Two districts have developed at a surprising high speed, while another fell rather short of expectations. Even though the tourist network city has not been completed by far, three districts have added turned tourist development to their policy.*

# A Decentralisation Model for Tourism: The Case of Amsterdam

*Hans Dominicus\* , Mike de Bie\*\**

## 1. Tourism in Amsterdam: one of the economic pillars

With 45 million visitor days (day and overnight visitors) and an immediate turnover of over 4 billion euros a year, tourism in Amsterdam is rapidly becoming one of the most important sectors of the Amsterdam economy. Ten percent of all employment in Amsterdam can be directly attributed to tourism; its share in the historic city centre is even as high as twenty percent. Tourism has become a permanent pillar in the Amsterdam economy.

Due to its constant growth however, tourism is gradually reaching the point of city overload. This impending state of overcrowding can occur among the citizens, as well as the various sectors of the Amsterdam economy. Along with other sections of the economy, tourism struggles for space, labour force, management attention and financial means. An increase in the amount of accommodation is advisable from the perspecti-

ve of tourism as a growth sector. However, the current most important bottlenecks are the overrepresentation of tourist activities in the historic city centre (ring of canals), the lack of a solid basis for expansion, the value that is attached to tourism and space requisitions of other economic sectors. At the beginning of this century, tourism came off worst on the field of space and management attention.

The importance of tourism on the economy, employment and facilities is substantial, but more or less neglected in the public opinion. Tourism policymaking used to focus on rules that were designed to solve problems rather than to stimulate the exploitation of chances. Tourism in Amsterdam too often addresses merely the *problems* within the sector.

A few years ago, Amsterdam Leisure Consultancy, the advisory panel of Amsterdam Tourism & Convention Board, developed a model that tries to generate a change in the present mentality. The rise of problems in the tourist branch

---

\* Manager of the business units Amsterdam Leisure Consultancy and Amsterdam Marketing & Development of the Amsterdam Tourism & Convention Board. Chairman of the working group Research & Statistics of European Cities Tourism and in the research group of the European Travel Commission

\*\* Town planner at Amsterdam Tourism & Convention Board



should be prevented, placing more emphasis on the exploitation of the chances in tourism.

There are two possibilities to realise the desired growth in tourism in Amsterdam, decentralisation and concentration. The difference between these two approaches is specified in a quote from the *Ruimtelijk Beleidsplan Brugge* (Environmental Policy Act Bruges, city of Brugge, June 1994). It claims that, on the field of environmental planning, there are two ways to maintain the tourist capacity and to better guide the stream of visitors:

- a. *a tourist concentration model*, according to which day tourists only visit a relatively small part of the historic city centre, the heart of the tourist area. The concentration model includes parameters in which additional tourist facilities can be planned. The tourist infrastructure is contained outside these parameters.
- b. *a tourist decentralisation model*, including other districts in the scenic route than the historic city centre, deliberately sparing others. The axes are extended and daytrip facilities are intentionally planned outside the historic city centre.

In view of the current pressure of tourism on the historic city centre of Amsterdam, decentralisation is probably the only feasible option in order to realise growth. To achieve this, the growth of tourism should be contained in the historic city centre and stimulated in the other districts.

## 2. Model for decentralisation of tourism

A guided decentralisation of visitors to the city will have to meet certain demands and requirements, which are stated by the sector itself, as well as the government. The citizens might also have some wishes and demands when it comes to the developments in their environment. On the basis of these, the advisory panel has drawn certain preconditions, which have been used to form a model, the decentralisation model. In 2005, it seems that this model has led to improvements in the city's development and planning policy.

It has turned out that the indicated bottlenecks are not insuperable; some of these are even rather easy to solve. The main problem, however, is the concentration of tourism on the city centre, which will take some time to solve. In order to draw enough tourists away from the historic city centre and to receive them in other districts of the city or region, it is necessary that these so-called 'reception areas' are attractive enough for visitors.

The most important bottlenecks which then occur, are the following:

- Lack of capacity  
The tourist facilities in Amsterdam suffer from a lack of capacity at certain times and places, the cause of which is discrepancies in the quantitative and qualitative rapport between supply and demand. The



major discrepancy between supply and demand is to be found in the accommodation sector.

- Limited spread

The spread of tourist facilities in Amsterdam and the related spread of visitors to Amsterdam is limited at present. Some 65% of all tourist facilities in Amsterdam is located in the city centre, the majority of which in and directly around the historic city centre.

- Tourist dominance

Tourism is starting to elbow out other travellers and citizens in the historic city centre, partly due to the limited spread as stated above. Since urban diversity is important to the vitality of the city centre, this threat should be prevented.

- Settlement policy

Currently, there is only a limited settlement policy for the tourist branch, because of which the branch is scarcely guided in its choice of location. The result is that most services will set up in locations that are most attractive at this point, due to which these locations will remain the most attractive. The settlement policy does not yet provide enough impulses to turn other districts into attractive locations for tourist facilities.

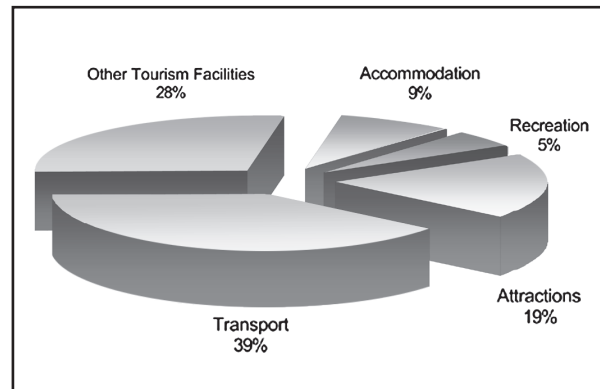
- Disintegrated policies

The city's tourism policies are so-called

facet policies, according to which the different government branches formulate policies for different subdivisions of tourism, resulting in a certain degree of disintegration. The coherence in the policy with respect to these subdivisions is often insufficient, which may lead to discrepancies in supply.

**Figure 1** - *The spread of accommodations used by tourist facilities in Amsterdam, segmented into the various subdivisions.*

*Adaptation of: O+S, 2000*



These bottlenecks are, combined with relevant consumer trends and developments, taken as a basis for the model, emphasising particularly the continuous development of a network city. A network city has not just one city centre in which the majority of events take place, but multiple additional centres, each with its own

dynamic features. Nearly all sectors of the economy are divided in such a manner; the 'Zuid-as' (south axis, the city's business district) and Schiphol Airport are excellent examples of this. Tourism is the only economic sector that has not (yet) adopted this structure.

The structure of a network city has major advantages, the main advantage of which is the greater availability of land outside the city centre and the related lower land prices.

Additional centres also offer better scopes to develop than the historic ring of canals (conservation area), creating the possibility to realise innovating, large-scale or space-intensive facilities.

The essence of a decentralisation model is to decentralise tourism in a sensible way. There are three possibilities to achieve this:

- a. from the historic city centre to the neighbouring districts;
- b. from the historic city centre to the other city districts;
- c. a combination of the possibilities under [a] and [b].

The latter option, according to which decentralisation is applied to the neighbouring districts as well as the entire city, is expected to offer the best opportunity to effectively decentralise tourism across the city. When applying this option, there should be a clear connection to the development of the network city, during which additional (tourist) centres will come into

existence at different locations in the city. These additional centres should exert enough attraction on consumers and, to that end, should offer a complete supply of tourist services. Moreover, it is advisable that these districts are given their own distinctive features, with which they can distinguish themselves from other areas in the city. Doing so, they can attract their own target groups, limiting competition between the areas. On the basis of these wishes and demands, a considerable number of districts in Amsterdam is suitable for tourist development, though some to a larger extent than others.

In order to gain insight into which areas are most potential for tourist development, a decentralisation model has been set up, according to which the area's actual prospects for tourist development can be tested. The decentralisation model contains a number of criteria, on the basis of which the areas can be tested and score positive, neutral or negative. With many positive scores, an area would meet the model's criteria, creating a favourable basis for tourist development. Many negative scores obviously imply that tourist development is less feasible in that particular area. The decentralisation model contains the following evaluation points:

- Spread of visitors from the city centre to neighbouring or farther parts of the city.
- Prevention of (partial) expansion in the historic city centre.

- Enlargement of the city centre with parts of the neighbouring districts.
- The right tourist facility at the right place.
- Clustering tourist facilities in the various district centres of the network city.
- Application of a target group policy in these additional centres.
- Providing the additional centres with distinctive features.
- At least one centre with a cultural-historical character.
- No artificial but authentic characters.
- Stimulation of a creative communities and sites for creative functions.
- Univocal supply of facilities in the additional centres.
- Match between supply and expectations of visitors.
- Exploitation of existing possibilities.
- Adequate amount of attraction of additional centres.
- Potency for the stimulation of long-stay visitors and return visits.

- Match of profile with existing district centres in the network.
- Match of profile with the region.
- Good accessibility from the city centre.
- Good accessibility between areas.
- Revival of city's streetscape.
- Clean and safe environment.
- Meet certain financial preconditions.
- Form an adequate basis and level of understanding (politicians and inhabitants)

### **3. Applying the model**

On the basis of the decentralisation model above, the various city districts have been tested to determine which could meet the criteria of the model. These districts are described, including their potential characters, based on the present and future wishes of consumers. This has resulted in a list of possible districts and matching characters. Subsequently, these districts have been tested according to the decentralisation model, the results of which can be found in the table below:

District	Character	Spread	Character	Potency	Infrastructure	Short term
City centre (central+east)	Cultural history Culture/attractions	-	+	0	+	-
South axis	Business Centre	+	+	0	+	0
New South East	Entertainment & fun shopping	+	+	+	+	+
Buikslotermeerplein	Shopping & sports/active	+	0	0	-	0
Former North harbour area	Maritime history	+	0	+	-	0
Westergasfabriek area	Culture (events)	0	+	+	0	+
Schiphol	Airport	+	+	+	+	0
Museumplein	Culture	0	+	+	0	0
East harbour area	Water	0	+	+	0	0
IJburg	Modern architecture	+	+	+	-	-
De Pijp	Creative functions/comm	0	+	+	0	+

The criteria in the table have been combined into five main categories: spread, character, potency, infrastructure and short term.

The criterion *spread* specifies whether the area is located in the city centre (-), on the border of the city centre (0) or at a greater distance from the city centre (+).

The criterion *character* indicates whether the area can be developed with a distinctive cha-

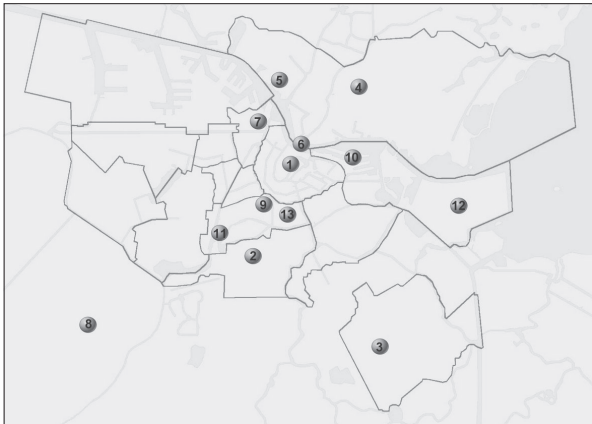
racter (+), a less distinctive character (0) or not with a distinctive character at all (-).

The criterion *potency* shows whether the area has much potency (+), average potency (0) or no potency (-) for a successful tourist development. The criterion *infrastructure* illustrates whether the current infrastructure to the area is of high quality (+), average quality (0) or low quality (-).

The criterion *short term* points out whether the developments can be started at a short term (+), at a medium term (0) or long term (-).

**Figure 2** - *Potential tourist development areas after application of the decentralisation model. Number 1 is the historic city centre. The lines indicate the district borders.*

Source: Amsterdam Leisure Consultancy 2001



This test offers a first impression of the favourable districts. The decentralisation model does not provide concrete indications on the organisation of the areas, but does offer assistance in determining which areas should be tackled. The model is by no means a definite model; modifications might be necessary in the future, depending on new insights and developments.

Amsterdam Tourism & Convention Board has intentionally decided not to give a final conclusion in the evaluation matrix in order to leave

all options open, since essentially all stated districts are suitable for development. Only the progress and dynamics of the developments are different depending on the specific area.

#### 4. Practice indicates practicability

During the past years, the decentralisation model has been introduced to the officials involved in the various districts and the historic city centre. The municipality adopted the decentralisation principle. After its implementation, various districts are now actually using the criteria of the model to work on tourist development. The 2001 criterion that is least feasible is 'short term'. The implementation of the model shows that, to this end, changes are possible in the local government's approach. Two districts have developed at a surprising high speed, while another fell rather short of expectations. Even though the tourist network city has not been completed by far, three districts have added turned tourist development to their policy (3, 7 and 9 in figure 2). The accommodation sector is also zeroing in by looking at new expansion possibilities outside the city centre. The launched policy creates confidence in future developments and stimulation of land prices. To sum up, it may be stated that the approach of Amsterdam Tourism & Convention Board has given a stimulus to new tourist developments, for which the decentralisation model appears to be a useful tool.

## ***La gestione dei flussi di incoming nelle destinazioni turistiche in via di emersione: le sfide per le agenzie di viaggi***

Mirella Migliaccio, Michela Matarazzo

*Nel settore del turismo, l'incalzare del processo di globalizzazione ed il progressivo accorciamento delle distanze globali indotto dalle nuove tecnologie, stanno modificando le dinamiche competitive, imponendo nuove regole e comportamenti. Fra gli attori coinvolti da questi profondi cambiamenti figurano le agenzie di viaggi, anelli terminali della filiera turistica, il cui tradizionale ruolo è messo in discussione.*

*In particolare, in una situazione in cui la gestione dei flussi di outgoing è caratterizzata da margini decrescenti, come possono le agenzie di viaggi sopravvivere? Quali le modalità di sviluppo sostenibile in un così agguerrito ambiente competitivo?*

*In questo scenario, l'incremento dei livelli di sofisticazione della domanda e il cambiamento dello stile della vacanza offrono nuove opportunità di sviluppo alle aree rurali, un tempo marginali nell'ambito dell'offerta turistica complessiva.*

*Coerentemente con questa marcata tendenza della domanda, le agenzie di viaggi situate in aree con un'importante dotazione di risorse naturali ed eno-gastronomiche hanno l'occa-*

*sione di ampliare il proprio sistema di offerta attraverso la gestione dei flussi di incoming. Il presupposto necessario affinché le agenzie di viaggi possano svolgere con successo un'attività di gestione dei flussi di incoming è lo sviluppo di capacità outside-in ed inside-out. Da un lato la sensibilità al mercato, dall'altro la capacità di creare relazioni con i clienti, infatti, forniscono un importante supporto allo sviluppo di prodotti turistici evoluti derivanti dalla traduzione della voce del cliente in specifici attributi dell'offerta.*

*Nella gestione dei flussi di incoming, com'è noto, le funzioni di tour organizing prevalgono nettamente su quelle di semplice intermediazione. In tal senso in questo contributo, dopo aver brevemente sottolineato gli aspetti caratterizzanti l'evoluzione della domanda turistica, ci si sofferma sulle ipotesi di ri-posizionamento strategico delle agenzie di viaggi. Infine nel terzo paragrafo viene presentata una ricerca sulle agenzie di viaggi di Benevento al fine di analizzare la loro propensione ad estendere il proprio sistema di offerta alla gestione dei flussi di incoming.*

## ***The Management of Incoming Flows in Emerging Tourist Destinations: The Challenges for Travel Agencies***

Mirella Migliaccio\* , Michela Matarazzo\*\*

*In the tourism and hospitality industry the pressing growth of the globalization process and the gradual shortening of global distances thanks to the introduction of new technologies are modifying the competitive dynamics and are imposing new rules and behaviours.*

*Among the actors involved in these deep changes there are travel agencies, the final link of the tourism chain, whose traditional role is brought into question.*

*In particular, acknowledging decreased profits connected with the management of outgoing flows, how can they survive? In this fierce competitive environment, which are the most sustainable development modalities?*

*In this scenario the increased sophistication of the modern tourist and the changes in the behaviour do provide new opportunities to rural areas, once marginal inside the overall tourist offer. According to this pronounced trend, travel agencies dealing with areas having unexploited natural environment and food and wine resources can extend their*

*supply system by managing incoming activities. To keep the developing process of an incoming activity successful for travel agencies, the starting point is to develop outside-in and inside-out capabilities. Both the market sensing and the capability to create links among the customers provide an important support to advanced tourist products development deriving from the translation of the customer voice into specific components of the supply system. In managing the incoming flows the tour organizing functions clearly prevail on simple intermediation ones.*

*According to what above, this study, after a short overview of the main aspects of the evolving tourism demand, tries to formulate some hypotheses about the strategic re-positioning of travel agencies. Finally the third paragraph deals with the results of a research regarding travel agencies of Benevento. The research aim was to check their propensity to extend the supply system to the management of incoming flows.*

---

\*\* Associate Professor of Business Economics and Management, Department of Analysis of Economic and Social Sciences, University of Sannio (Benevento, Campania)

\* Post-Phd Researcher, Department of Analysis of Economic and Social Sciences, University of Sannio (Benevento, Campania)

## La gestione dei flussi di incoming nelle destinazioni turistiche in via di emersione: le sfide per le agenzie di viaggi

*Mirella Migliaccio\**, *Michela Matarazzo\*\**

### 1. L'evoluzione della domanda turistica e l'insorgere di "nuovi turismi"

Negli ultimi tempi la domanda turistica è stata interessata da un continuo processo evolutivo sia sul piano qualitativo sia su quello quantitativo; in particolare, si evidenzia l'affermazione di una tendenza prevalente che vede il turista del ventunesimo secolo prediligere soggiorni brevi, ma moltiplicati nel corso dell'anno, nonché orientarsi verso nuove destinazioni in alternativa o in aggiunta a quelle tradizionali (località balneari, città d'arte, etc.) in grado di soddisfare il bisogno di quiete, di ambienti naturali e più in generale di benessere psico-fisico. Si sviluppa, quindi, un turismo di prossimità, anche in risposta ai recenti avvenimenti che hanno minato le basi della serena convivenza tra i popoli, della sicurezza dei trasporti e delle persone, favorendo le destinazioni più vicine e familiari a scapito delle mete più lontane.

A fronte di queste nuove esigenze si profilano due differenti configurazioni di offerta: l'una

strutturata, evoluta, che si materializza nei modelli della vacanza organizzata e segnatamente il villaggio turistico oppure la crociera, con forti connotazioni di emotività, di moda, di socializzazione, in cui si ravvisa una scarsa partecipazione del turista alle fasi di pianificazione del soggiorno; l'altra meno sistematica rivolta ad un turista che ama muoversi in uno spazio caratterizzato da maggiori gradi di libertà, capace, cioè, di assecondare i suoi molteplici interessi attraverso una riscoperta continua del territorio in tutte le sue variegate espressioni, culturali, storiche, ambientali.

Vanno, pertanto, progressivamente affermandosi forme di turismo che potremmo definire "nuove", non tanto per la novità del bisogno che vanno a soddisfare, che ormai si manifesta da diverso tempo, in concomitanza con l'affermarsi della società urbana/metropolitana, quanto per la recente consapevolezza acquisita dai diversi attori della filiera turistica del potenziale di mercato che va delineandosi in relazione a questa tipologia di bisogno.

\* Professore associato di economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Analisi di Scienze Economiche e Sociali, Università del Sannio

\*\* Assegnista di ricerca post-dottorato, Dipartimento di Analisi di Scienze Economiche e Sociali, Università del Sannio



D'altra parte il processo di globalizzazione dei mercati, alimentato in gran parte dall'abbassamento dei costi di trasporto e dall'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, particolarmente, di Internet, annullando i confini geografici, ha generato un confronto competitivo diretto tra le destinazioni tradizionali e, segnatamente, quelle del turismo balneare, con nuove destinazioni, economicamente più convenienti, dotate di maggiore capacità attrattiva.

Pertanto, in questo nuovo scenario in cui le mete turistiche balneari sono giunte ad una fase di maturità, di particolare interesse è il turismo delle aree interne che può svilupparsi lungo due direttrici fondamentali e tra di loro complementari:

- quella della “memoria ritrovata”, che si concretizza nella riscoperta delle tradizioni gastronomiche, del folklore popolare, della civiltà contadina, dell'artigianato locale, che innesca nel turista meccanismi di apprendimento e di conoscenza del territorio;
- quella del benessere psico-fisico, che enfatizza la qualità dell'ambiente, la genuinità dei cibi, il relax del paesaggio rurale e naturalistico, le attività sportive in sintonia con la natura.

Tuttavia, il presupposto fondamentale perché si sviluppino a livello locale un turismo di questo tipo è che nell'ambito della filiera turistica emer-

ga un attore in grado di fungere da anello di congiunzione tra il turista ed il territorio, includendo in quest'ultimo la rete di soggetti istituzionali che, interagendo, danno luogo ad offerte turistiche caratterizzate da vari gradi di complessità.

Le agenzie di viaggio, in quanto anello terminale della filiera turistica sono in grado meglio di altri di coniugare la conoscenza del territorio con quella del mercato e, pertanto, potrebbero ambire a svolgere un'importante funzione di collegamento. Questo richiederebbe, però, l'ampliamento del loro sistema di offerta, associando la gestione dei flussi di *outgoing*, che costituiscono ad oggi il *core business* per la gran parte delle agenzie di viaggi, a quella dei flussi di *incoming* che è, invece, attività propria delle agenzie situate nei centri storici delle grandi città, mentre in altre località ad alta vocazione turistica e, nelle realtà minori, è ambito prevalente di attività delle Aziende di Promozione Turistica.

Di conseguenza, parallelamente al superamento della funzione di semplice intermediario, diventa importante per le agenzie di viaggi sviluppare o potenziare, da un lato, le competenze relazionali ed integrative indispensabili nel campo della progettazione e sviluppo di prodotti turistici articolati e, dall'altro, le competenze di marketing da cui dipende la conformità del sistema di offerta predisposto rispetto alle specifiche esigenze della domanda.

## **2. Il riposizionamento strategico delle agenzie di viaggi nel nuovo scenario competitivo: da intermediario a tour organizer**

Ad oggi, le agenzie di viaggi si trovano ad operare in un mercato interessato da profondi mutamenti soprattutto in relazione all'avvento di Internet, che ha notevolmente semplificato il processo di intermediazione dei prodotti turistici, dando la possibilità al cliente di accedere direttamente alle fonti dell'offerta turistica. Di conseguenza, la funzione dell'intermediario turistico, basata sul semplice scambio di un prodotto standard (biglietto aereo, ferroviario, pacchetto viaggio preconfezionato) dietro corrispettivo di un prezzo, si è svilita inducendo ad un ripensamento del suo ruolo in funzione di una focalizzazione sulle attività a maggiore valore aggiunto: le adv devono vendere sempre meno prodotti standard e sempre più servizi, consulenze, idee, sogni e cultura in senso lato, stabilendo un rapporto più "intimo" e duraturo con il cliente.

Nel nuovo scenario competitivo, quindi, diventa fondamentale il riposizionamento strategico delle adv dalle attività di semplice intermediazione alle attività di *tour organizing* consistenti nell'assemblaggio di servizi e nella predisposizione di viaggi che soddisfino le esigenze di personalizzazione dei clienti individuali e/o di gruppi, al fine di instaurare con essi una relazione continuativa; questo implica la riqualificazione della funzione dell'agenzia che non

deve essere intesa come semplice raccordo tra i fornitori di servizi di base del sistema viaggio ed i clienti finali, ma come capacità di fornire soluzioni specifiche ai problemi che il cliente incontra nella predisposizione di un viaggio. In quest'ottica, il contenuto consulenziale dell'attività acquista una posizione di centralità nel servizio offerto dalle agenzie di viaggi, la cui forza dipende in gran parte dall'ampiezza e dalla profondità delle relazioni instaurate, da una parte con i fornitori di servizi di base e con i tour operator e, dall'altra, con il mercato finale.

Le agenzie di viaggi dovranno, allo scopo, concentrarsi sempre più sull'affinamento delle capacità *outside-in*, che consentono da un lato alle risorse di conoscenza di trasformarsi in sensibilità al mercato (capacità di *market sensing*) e, dall'altro, alle risorse relazionali di evolvere in capacità di creare collegamenti con i clienti (*customer linking*). Tali capacità sono, infatti, quelle che forniscono un costante supporto alla progettazione di prodotti turistici articolati, scaturenti dalla traduzione della "voce del consumatore" in specifici attributi dell'offerta. Ne consegue che l'informazione di mercato, acquisita nel rapporto *face-to-face* con il cliente non debba andare perduta, ma debba, invece, essere opportunamente interpretata e capitalizzata.

L'agenzia di viaggi è in costante contatto con i clienti con riferimento all'intero ciclo della transazione comprendente le seguenti fasi fondamentali:

- 1) precedenti all'acquisto (identificazione del bisogno, ricerca delle informazioni, valutazione delle alternative);
- 2) fasi di acquisto (decisione ed acquisto);
- 3) successive all'acquisto (valutazione).

Nelle fasi antecedenti all'acquisto, le agenzie di viaggi assumono un ruolo chiave di guida e di orientamento dei clienti nell'efficace specificazione dei propri bisogni, raccogliendo tutti i loro messaggi e fornendo una risposta alle loro richieste; in questa fase esse rispondono anche al bisogno di assicurazione del cliente che, a causa dell'impossibilità di valutazione ex ante della qualità del prodotto turistico, ha una percezione molto elevata del rischio connesso al viaggio ed al suo acquisto.

Nelle fasi di acquisto vero e proprio le agenzie di viaggi assumono una funzione di assistenza supportando il cliente nella predisposizione dei documenti necessari per il viaggio (biglietti, voucher, etc.) e seguendolo durante la permanenza nella destinazione prescelta; in questa fase, quanto più il prodotto turistico è articolato e non standardizzato, tanto più emerge l'importanza del ruolo dell'agenzia che, grazie alle sue competenze riesce con facilità a governare una complessità relazionale difficilmente gestibile dal singolo cliente. Infatti, se da un lato, è vero che Internet ha dato un impulso significativo al turismo auto-organizzato offrendo la possibilità al cliente di acquistare autonomamente tutti i servizi di base necessari per l'ef-

fettuazione di un viaggio, dall'altro lato in alcuni casi il trasferimento sul cliente del processo di acquisto è complicato perché comporta la ricerca, la valutazione, l'assemblaggio delle informazioni da una molteplicità di fornitori.

Infine, le fasi successive all'acquisto, corrispondenti al ritorno dal viaggio del cliente, sono quelle dotate di maggiore importanza strategica e, pertanto, non dovrebbero mai essere trascurate. È fondamentale che le agenzie mantengano sempre aperto il canale di comunicazione con il cliente anche successivamente al viaggio, facendosi raccontare le esperienze personali che sono il fondamento della conoscenza tacita del mercato. In questo processo un supporto fondamentale proviene dalle tecnologie informatiche attraverso cui tali esperienze possono essere raccolte in archivi elettronici nella forma di aneddoti, abstract descrittivi, attachments, ed essere messe a disposizione di altri clienti al fine di orientarli nella scelta della loro destinazione.

Nel caso in cui un'agenzia intenda sviluppare un'attività di *incoming*, le capacità *outside-in*, di cui si è appena detto, dovranno opportunamente essere integrate con quelle *inside-out*, che sono più specificamente correlate, a livello di *back office*, con la progettazione di prodotti turistici integrati attraverso il coordinamento interorganizzativo tra operatori afferenti a diversi comparti della filiera turistica locale e, a livello di *front-end*, con la produzione, promozione e

distribuzione dei suddetti prodotti. In tal caso, infatti, prevale il contenuto di *tour organizing* su quello dell'intermediazione che, invece, sarà svolto dalle agenzie ubicate nelle località di provenienza dei flussi turistici della destinazione in questione

### **3. Principali problemi nella gestione dei flussi di incoming nelle aree a vocazione turistica latente: una ricerca sulle agenzie di viaggi di Benevento**

Il contenuto dell'attività di *tour organizing* può assumere connotati diversi a seconda del contesto in cui si inserisce l'agenzia che, a sua volta, ha un'influenza diretta sulle caratteristiche della domanda e, quindi, sulla tipologia di servizi richiesti. Nelle località a scarsa vocazione turistica le agenzie si focalizzeranno prevalentemente sulla gestione dei flussi di *outgoing*; nelle località-destinazioni esse potranno svolgere attività di *incoming*, fungendo da tramite tra il turista e la rete degli operatori locali; infine, nelle località a vocazione turistica latente potranno fungere da propulsori dello sviluppo di una destinazione turistica. Quest'ultimo è il caso di territori che, tradizionalmente considerati esclusivamente come bacini generatori di domanda turistica, sono attualmente valutati come possibili destinazioni di soggiorno per il mercato straniero e domestico, purché qualcuno assuma il ruolo di coordinamento tra diversi attori

locali al fine di sviluppare e promuovere prodotti turistici dotati di una certa capacità attrattiva. Le agenzie di viaggi, in quanto radicate nel territorio di ubicazione e, presumibilmente, dotate di profonda conoscenza della realtà locale, possono candidarsi come soggetti deputati ad assumere un ruolo chiave in tal senso; esse, facendo leva sulle capacità *outside-in* ed *inside-out* di cui si è detto nel precedente paragrafo, possono svolgere compiti di *pre-packaging* favorendo l'apertura del canale organizzato e fungendo da interfaccia locale per i tour operator che intendono operare sulla destinazione.

A differenza della gestione dei flussi di *outgoing*, dove il contatto diretto con il cliente si concentra essenzialmente nelle fasi antecedenti all'acquisto, in cui l'agenzia di viaggi assume un'importante funzione di orientamento nella scelta del viaggio, nella gestione dei flussi di *incoming* il contatto con il cliente assume un ruolo chiave nelle fasi successive all'acquisto, durante la permanenza nel territorio, dove l'agenzia di viaggi fornisce il proprio supporto in termini di guida e di assistenza. In tal caso, quindi, la gestione della relazione con il cliente assume a processo chiave in quanto avviene in concomitanza con l'esperienza vissuta nel territorio, incidendo in maniera diretta sulla qualità percepita della vacanza. Quest'ultima dipende in larga misura dal livello qualitativo dei servizi di accoglienza e di accesso erogati, attraverso cui il turista viene assistito al momento del

suo arrivo, nel trasferimento all'albergo e nella risoluzione di eventuali problemi che dovesse insorgere in questa fase (si parla più precisamente di servizi di *meeting e transfer*), durante il soggiorno, al fine di consentirgli, attraverso l'organizzazione di visite ed escursioni, la fruizione delle diverse attrattive ambientali e storico-culturali del territorio, e fino al momento della partenza.

Nel presente paragrafo si intendono illustrare i primi risultati di un'indagine empirica finalizzata ad evidenziare la propensione delle agenzie di viaggi di Benevento ad ampliare il proprio sistema di offerta, attraverso lo sviluppo di un'attività di *incoming*, e, quindi, a dare un contributo attivo al processo di emersione del Sannio come destinazione turistica. Allo stato attuale quest'area, così come le altre aree interne della Campania, vive all'ombra di destinazioni di fama internazionale (isole, località costiere e città d'arte), pur essendo dotata di notevoli potenzialità in termini di risorse naturalistiche, eno-gastronomiche e termali, coerenti con la nuova domanda di turismo che va delineandosi. Nell'ambito di questo macro-obiettivo l'indagine si è soffermata sui seguenti elementi:

- analisi dei punti di forza e di debolezza del Sannio nell'ottica di sviluppo di un'attività di *incoming* da parte della agenzie di viaggi;
- individuazione delle azioni attualmente in essere al fine di valorizzare i suddetti punti di forza e di ridimensionare i punti di debolezza;

- individuazione di forme di collaborazione, anche solo allo stato embrionale, tra soggetti pubblici e privati in grado di avere un impatto significativo sullo sviluppo del sistema turistico territoriale;
- progetti futuri finalizzati a stimolare la domanda turistica in entrata, in termini soprattutto di sviluppo e di promozione di un'immagine territoriale.

Il campione di riferimento è rappresentato dalle 17 agenzie di viaggi (di cui tre non hanno risposto), operanti ad oggi nel capoluogo sannita, secondo le informazioni fornite dall'Ept di Benevento<sup>1</sup>. Tale campione si compone per la metà di imprese che hanno iniziato la loro attività negli ultimi dieci anni, mentre circa il 15% opera nel settore da oltre sessant'anni.

Un dato interessante è rappresentato dal fatto che la quasi totalità delle imprese (circa l'85%) affianca alla tradizionale attività di intermediazione un'attività di *tour organizer*, cioè produce pacchetti ed offerte turistiche vendendole al dettaglio; l'attività fondamentale resta, comunque, quella della vendita di biglietteria principalmente aerea ed, in seconda istanza, marittima e ferroviaria, nonché l'attività di assistenza e consulenza nella predisposizione di pacchetti

<sup>1</sup> Le interviste, effettuate nella prima metà del 2005, sono state curate da Rosmary Scaperrotta, laureata presso la Facoltà di Scienze Economiche ed Aziendali dell'Università del Sannio.

di offerta turistica in *outgoing*, con destinazione mare, prevalentemente con formula *all inclusive* o pensione completa; soltanto le agenzie che hanno una tradizione consolidata nel settore affiancano alla suddetta attività la gestione di flussi di *incoming* proponendo soggiorni in agriturismo ed itinerari turistici.

Per quanto riguarda la clientela servita, si tratta per lo più di clienti individuali ed, in seconda istanza, di gruppi organizzati con un numero di persone non inferiore a venti.

In merito alla propensione delle agenzie di viaggi intervistate a sviluppare *ex novo* o potenziare, per quelle che già lo fanno, le attività di *incoming*, si rileva che l'unico dato che ad oggi sembra incoraggiare in tale direzione è l'elevato grado di consapevolezza dell'esistenza di un'importante dotazione di risorse naturali, ambientali, eno-gastronomiche sufficientemente fruibili, capaci di costituire un importante substrato per lo sviluppo di un'identità territoriale forte. A tale proposito, la gran parte delle agenzie ha individuato come segmenti principali per questa tipologia di turismo le famiglie con o senza figli, i gruppi, e gli anziani, provenienti prevalentemente dal nord Italia, ma anche dal nord Europa. A tale proposito, il 43% delle agenzie ha manifestato la volontà di intraprendere un progetto finalizzato ad incentivare la domanda turistica in entrata, facendo sistema in particolare con gli agriturismi e partecipando attivamente alla definizione di itinerari storico-cul-

turali ed alla creazione di brochure sul Sannio. Di contro, altrettanto elevata è la consapevolezza dell'esistenza di una serie di carenze del sistema turistico territoriale, tra cui in particolare si segnalano: l'insufficienza quantitativa delle strutture ricettive, l'insoddisfacente accessibilità, intesa sia come collegamenti ferroviari ed autostradali, sia come accessibilità ai siti culturali, la scarsa propensione alla cooperazione ed alla integrazione degli operatori turistici, per lo più sono imprese di piccola dimensione, con le istituzioni locali, le carenze nel servizio di nettezza urbana, che incidono negativamente sull'immagine del territorio, l'insufficienza dei punti di informazione turistica, la frammentazione dei soggetti pubblici che, pur svolgendo un ruolo attivo nella promozione, nell'informazione ed accoglienza turistica mancano di un coordinamento centralizzato, la carenza di figure professionali chiave (guide turistiche, sommelier).

Per quanto riguarda l'aspetto delle tecnologie tutte le agenzie intervistate aderiscono a sistemi di prenotazione centralizzata quali i Gds ed i Crs; tuttavia, pur usufruendo tutte di un collegamento Internet, le attività svolte con l'ausilio di questo media non vanno oltre il semplice scambio di e-mail o la ricerca di informazioni generiche per conto del cliente, mentre solo il 20% circa del campione lo utilizza per attività più complesse, quali l'acquisto on line dei servizi sui siti dei fornitori o la conferma della

vendita di pacchetti sui siti dei tour operator. Per quanto riguarda poi la gestione di un proprio sito web, oltre la metà delle agenzie dichiara di non essere presente in rete o di avere recentemente avviato un processo di costruzione del proprio sito, mentre quelle che lo hanno sviluppato, possiedono un sito vetrina con finalità esclusivamente informative, di presentazione dell'azienda e della propria offerta.

Questo rappresenta un notevole limite in un'ottica di sviluppo delle attività di *incoming* se si pensa che una larga fetta del mercato nazionale ed europeo, nel procedere alla scelta di un viaggio, raccoglie informazioni sulle destinazioni attraverso Internet, visitando portali turistici specializzati che forniscono link ai siti web dei differenti operatori della destinazione.

Ne consegue che le strategie di attrazione della domanda turistica nel territorio di ubicazione delle agenzie di viaggi debbano essere gestite a distanza, attraverso il contatto con tour operator o agenzie operanti nei territori di provenienza dei flussi di clientela e, in maniera più diretta, creando un proprio canale di comunicazione attraverso Internet.

#### **4. Considerazioni finali**

Di fronte ad una situazione in cui il versante *outgoing* si caratterizza sempre più per la forte instabilità della domanda e per i conseguenti margini decrescenti, connessi, da un lato, con

l'impatto di Internet sul sistema distributivo dei viaggi e del turismo e, dall'altro, con il timore degli attacchi terroristici che rendono sempre meno attraenti per il turista le mete esotiche, le agenzie di viaggi devono individuare con chiarezza delle alternative di sviluppo.

Le funzioni necessarie per operare sul fronte *incoming* sono assimilabili a quelle tradizionali delle attività di *tour organizing* e non, invece, a quelle di semplice intermediazione: si tratta, infatti, di progettare, a livello di *back office*, prodotti turistici articolati, selezionando la capacità ricettiva ed integrando singoli servizi di base e, a livello di *front-end*, procedere alla produzione, promozione e distribuzione dei suddetti prodotti, a ciò si aggiunga la capacità di gestire i flussi turistici durante il periodo di permanenza nel territorio. Le capacità competitive che, pertanto, necessitano di essere sviluppate o potenziate, per poter operare sul versante *incoming*, sono quelle *outside-in* ed *inside-out* di cui si è detto nel secondo paragrafo.

Nelle aree che non sono ancora emerse come destinazioni turistiche le agenzie di viaggi dovranno, tuttavia, svolgere anche altre e nuove funzioni che afferiscono più propriamente all'ambito del *destination management*: sviluppare capacità di rappresentanza di nuclei di operatori del sistema di offerta locale, elaborare proposte di soggiorno coerenti con le vocazioni dell'area, con la costruzione di un'immagine unitaria, in grado, quindi, di potenziare



la capacità attrattiva della destinazione, stimolare la partnership, promuovendo la convergenza degli interessi economici dei diversi operatori della filiera turistica locale.

I risultati della ricerca, brevemente illustrati, sebbene siano ancora parziali, perché relativi ad un work in progress che dovrà essere esteso alle agenzie dell'intero territorio sannita, consentono di fare alcune considerazioni preliminari sulla situazione del capoluogo sannita.

Le agenzie di Benevento possono cogliere l'opportunità di essere inserite in un contesto territoriale dotato di un importante patrimonio di risorse, creando e commercializzando offerte proprie sul fronte dell'*incoming*.

I presupposti perché questo si verifichi sono una forte motivazione in tal senso e la propensione a sviluppare, come si è detto, oltre alla funzioni che sono proprie delle agenzie di viaggi organizzatrici e non esclusivamente intermediarie, anche queste nuove funzioni che potremmo definire di "meta-organizer".

Il problema principale è che nessuna delle agenzie intervistate possiede, presa isolatamente, la necessaria rappresentatività ed autorevolezza per svolgere le suddette funzioni; pertanto, sa-

rebbe auspicabile la costituzione di un'associazione o di un consorzio con compiti di gestione di *incoming* e sviluppo territoriale, che dia maggiore consistenza e visibilità a questi soggetti. In tal senso un importante ruolo di indirizzo potrebbe essere svolto dalle organizzazioni turistiche pubbliche operanti sul territorio.

Riguardo a questo aspetto solo una modesta percentuale di agenzie, coincidente con quelle dotate di maggiore esperienza nel settore, si è dimostrata favorevole, mentre le altre hanno manifestato un atteggiamento fundamentalmente individualistico.

D'altro canto, data l'importanza che sta acquisendo il tema dello sviluppo turistico delle aree interne della Campania, è auspicabile che a breve maturi una consapevolezza circa la necessità di un approccio cooperativo, al fine di avviare concrete iniziative di sviluppo territoriale, attraverso la progettazione, la promozione e la distribuzione di prodotti turistici evoluti. Viceversa il rischio che si corre è che altri operatori, dotati delle competenze necessarie, ma magari esterni al territorio, potrebbero pilotare l'iniziativa, lasciando gli attori locali ai margini di questo processo.



## Riferimenti bibliografici

Capasso A., Migliaccio M. (2001), *Market Space e caratteristiche competitive dei nuovi intermediari commerciali*, in “La frontiera del commercio elettronico”, Atti del primo convegno annuale della Rivista Industria & Distribuzione, Apogeo.

Day G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organization*, Journal of Marketing, Vol. 58, October.

Franch M. (2002 a cura di), *Destination Management*, Giappichelli, Torino.

Matarazzo M., Migliaccio M. (2004), *L'impatto delle ICT sulla fase di esplorazione delle idee nel processo di sviluppo di nuovi prodotti: alcune evidenze settoriali in merito alla generazione di conoscenza scientifica e alla conoscenza di mercato*, in Bellini E., Bencardino F. “Conoscenza, ICT, territorio: un approccio interdisciplinare”, Collana RCOST, Milano, Franco Angeli.

Mazzoni C., Rossi C. (2004), *La scelta delle aree di competizione*, in Sciarelli S. “Fondamenti di economia e gestione delle imprese”, Padova, Cedam.

Migliaccio M., Matarazzo M. (Gennaio-Aprile 2005), *Un modello di cooperazione pubblico/privato nel processo decisionale di destination building: il caso del Sannio*, in “Il viaggio: riflessioni sulle scelte e i comportamenti del turista”, Sinergie, n. 66.

Rispoli M. (2001 a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Torino, Giappichelli Editore.

## ***Quadri di riposizionamento: un riferimento all'esperienza Baglioni Hotels***

Luca Magni

*L'attuale scenario competitivo nazionale ed internazionale nel settore dell'hotellerie ha spinto molte compagnie a riflettere sul proprio patrimonio, composto non solo dagli elementi tangibili, primi fra tutto gli alberghi, ma, anche e soprattutto, da una serie di asset intangibili, sempre più in grado di fare la differenza nella percezione del consumatore.*

*Si tratta di individuare le possibili fonti di valore rilevanti per il fruitore, e comprendere quanto l'organizzazione sia in grado di garantirle facendo di esse dei veri e propri vantaggi competitivi mantenibili.*

*Il contributo dato in qualità di Senior Vice President, SM Branding e Business Development di Baglioni Hotels, è stato di far emergere i passi fondamentali compiuti dall'organizzazione del Gruppo, nel fortificare alcune prassi da sempre seguite ma soprattutto nel creare nuove e significative condizioni dell'agire strategico ed*

*operativo. Si è trattato di un percorso compiuto innanzitutto attraverso la ricostruzione del quadro di posizionamento storico, attuale e prospettico, ed il riconoscimento negli stessi dei valori espressi dal Gruppo e dunque lo spazio occupato nel mercato rispetto a quello dei principali competitor. Quindi verificata la potenzialità di Brand in base all'identità del Gruppo ed ai valori presenti e futuri di clienti/mercati, si sono chiariti e ridefiniti i valori di Brand e posti gli obiettivi. Si è poi compiuta una analisi interna rispetto alla disponibilità della struttura - e di chi in essa opera - di affrontare i cambiamenti, per poi procedere con una serie di nuove scelte sia strategiche che di politiche di marketing che di Team. Il tutto per affrontare la competizione non attraverso le troppo semplici e rischiose azioni sul prezzo, ma per tramite di un investimento focalizzato in marketing strategico ed operativo profondo sul Brand della compagnia.*

## ***Repositioning Charts: A Reference to the Experience of Baglioni Hotels***

Luca Magni\*

*Today's national and international competitive arena in the hôtellerie sector has led many companies to reconsider its property, which turns out to be made not only of such tangible elements as hotel establishments, but also - and particularly - of a number of intangible assets, which can increasingly make the difference in consumers' perceptions.*

*It is important to identify the value sources which can be relevant to the consumer and find how they can be provided by the company and turned into real and durable competitive advantages.*

*The contribution the author made as a Senior Vice President of Baglioni Hotels (SM Branding and Business Development), consists in pointing out the key steps taken by the organization unit of the Group, strengthening some established procedures and especially introducing new and significant conditions for strategic and operational actions.*

*This has been made possible by outlining the past, current and prospective positioning chart mirroring the values of the Group, that is the space it occupies in the market in comparison with that of its main competitors.*

*After verifying the potential of the Brand according to the Group identity and the current and future values of customers/markets, brand values have been cleared up and redefined and objectives have been set.*

*Then an internal analysis has been carried out to evaluate the propensity of the company and its staff to face changes and take a number of new choices concerning strategies, marketing policies and team issues.*

*All this aims at facing competition by replacing any simplistic and risky actions on price with an investment focussed on deep strategic and operational marketing on the company brand.*

---

\* Senior Vice President of Baglioni Hotels

## Quadri di riposizionamento: un riferimento all'esperienza Baglioni Hotels

Luca Magni\*

### 1. La storia personale

La mia esperienza nel campo dell'accoglienza nasce in maniera leggermente caotica per divenire nel tempo un insieme di esperienze finalizzate. Gestisco una discoteca in Toscana a metà degli anni '80 avendo come obiettivo principale (oltre il puro aspetto di business) quello di creare un spazio di ricerca relativamente alle componenti fondamentali dell'impresa. Un luogo insomma che fosse una facile area di training per me e contemporaneamente potesse accogliere i miei primi pensieri ed esperimenti sul marketing. Una palestra in cui effettuare i primi passi verso l'analisi e la comprensione delle esigenze del consumatore, organizzative e di business. Un luogo in cui il riconoscimento delle esigenze dell'utilizzatore dettasse i valori fondamentali dell'azienda, quei valori che avremmo trasmesso al cliente in fase di erogazione del servizio. Abbandono questa esperienza di successo per approfondire le lingue e per riprendere più tardi gli studi universitari laureandomi in economia aziendale in Francia dopo

una parentesi di lavoro in albergo in Inghilterra. Rientrato in Italia lavoro per alcuni anni presso la SOPAF di Jody Vender nell'area *mergers and acquisition* dove sono incaricato, per uno dei team, della individuazione di aziende target su vari mercati, svolgendo attività di ampio spettro, da ricerche di mercato, a ridefinizione organizzativa.

Passo al settore alberghiero entrando in Baglioni Hotels qualche anno dopo, iniziando dalla ristrutturazione dell'area acquisti e passando successivamente alla mia area di competenza, il marketing e la strategia.

### 2. Il quadro concettuale

In questi anni, partendo dalla mia prima fortunata e costruttiva esperienza, ho definito quello che considero il pensiero fondamentale del successo di una azienda.

L'insieme di *valori* che un'azienda costruisce nel tempo diventano parte integrante del messaggio che comunica e delle modalità con cui i suoi dipendenti interagiscono, sia attraverso il

---

\* Senior Vice President di Baglioni Hotels

prodotto/servizio che offre, sia attraverso modi e strumenti utilizzati per implementare quest'offerta. La cultura aziendale diventa nutrimento forte delle *scelte strategiche e operative* e viene fortemente percepita sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. La modalità con cui una scelta viene condivisa e comunicata, gli atteggiamenti, il modo in cui le informazioni fluiscono o meno fra i vari reparti etc, sono parte di tale cultura. Il *cliente* vive direttamente e indirettamente gli stessi aspetti perché dall'interno vengono trasmessi attraverso i gesti di ogni dipendente: dal modo di creare una pagina pubblicitaria al sorriso che accoglie il cliente in hotel, al modo in cui ci si occupa o si trascura un suo problema durante il soggiorno.

L'insieme di valori fa riferimento a quelle "regole" di pensiero (si può parlare di "regole di pensiero"?) e comportamento che identificano l'azienda agli occhi del consumatore e che definiscono il "modo operativo" fondamentale. Valori che in una impresa di successo devono assolutamente derivare dalla osservazione delle necessità del target di riferimento ed essere miscelati con le caratteristiche dei principali costituenti l'impresa stessa. Una discrasia tra le due verità porta al fallimento degli obiettivi aziendali in senso puro, e cioè al mancato successo sul mercato. La richiesta di servizio e la sua erogazione sono immediate e non ripetibili successivamente. La definizione del livello di servizio e dei servizi erogati è cruciale e deve essere

in linea con le attese del cliente, così come cruciale è la condivisione dei valori e degli obiettivi da parte di chi, con un semplice gesto, deve erogare la strategia aziendale e i suoi valori. L'implementazione al cliente delle scelte strategiche ed operative sono null'altro che una derivazione pratica di momenti.

### **3. L'esperienza in Baglioni**

Questa Compagnia è composta da due elementi: un insieme di gioielli di una rara collezione (gli alberghi) ed un progetto bellissimo che è distinguersi con i clienti per la capacità di essere loro vicini e creare per loro esperienze distintive e diverse.

È stato e continua ad essere emozionante per me sostenere quest'azienda nella creazione di un team di persone che partecipino con motivazione al raggiungimento dell'obiettivo di Baglioni: condividere con gli ospiti l'importante patrimonio che l'italianità rappresenta.

Sviluppare un Marchio è un forte "credo" di condivisione. Sviluppare un marchio significa avere capacità di visione e saper a volte "resistere" alle priorità dettate da risultati di breve termine, dalle aspettative e dal bisogno di riconoscimento immediato (accade spesso che il non raggiungimento di risultati di breve periodo porti a cambiamenti di strategia frequenti). Riuscire ad affermare il marchio è un lavoro che necessita di un pensiero strategico di lungo

termine, di un piano di obiettivi, di una implementazione con tempistiche che possono variare dai tre ai quattro anni. Senza dimenticare una necessaria flessibilità che in questi ultimi anni è diventata indispensabile ai fini di un adattamento alle frequenti variazioni degli ambienti macro economici-sociali-demografici.

#### **4. La decisione di intervento strategico, il quadro generale**

La generalizzata accresciuta offerta del settore alberghiero dovuta da un lato allo sviluppo di nuove Compagnie, all'espandersi di Compagnie già di riferimento internazionale, alla riqualificazione di strutture esistenti, dall'altro al moltiplicarsi dei canali distributivi e di acquisto telematico, dei GDS usati dai professionisti intermediari e da Internet, ha portato ad assimilare il prodotto "camera albergo" alla stregua di una comune "commodity". Il sovradimensionamento della offerta e la facilità di acquisto ha generato quindi una logica di frenetica ricerca del miglior prezzo disponibile per la tipologia di soggiorno desiderato. Il prezzo è nella maggior parte dei casi il *driver* principale.

Con questo quadro di riferimento (e la fortuna di lavorare su un prodotto qualitativamente molto importante) la logica strada percorribile al fine di evitare le problematiche descritte sopra, è stata la definizione di un percorso di migliore e più evidente posizionamento del Brand.

Il lavoro di riposizionamento della Baglioni è iniziato nella seconda metà del 2004. I principali riferimenti iniziali sono stati:

- definizione dei valori insiti nella storia della Compagnia e nella interpretazione dell'azienda,
- definizione dei valori nuovi con cui integrare il punto sopra in perfetta coerenza con quanto rilevato al punto successivo,
- la definizione del trend socio economico e le influenze sulle motivazioni del turista (business e leisure),
- la definizione del set competitivo incluso la rilevazione del proprio posizionamento al suo interno ed all'interno del set competitivo precedente,
- la definizione dei gap di prodotto, definizione dei gap di mercato, analisi organizzativa (operativa e Sales and Marketing), definizione degli obiettivi strategici di lungo termine,
- definizione della strategia di distribuzione e di pricing,
- verifica interna della fattibilità di massima del percorso e della energia ed apertura interna al cambiamento,
- definizione dei punti di riferimento di sviluppo a breve e medio termine,
- analisi delle attività sino ad allora intraprese e verifica di coerenza con i nuovi obiettivi (nulla di più semplice accade in fase riorganizzativa che

considerare il passato come una macchia di cui liberarsi),

- piano di riorganizzazione delle risorse umane e piano di riorganizzazione operativa (Operativa servizi e SM),
- verifica di coerenza con le risorse finanziarie disponibili.

Per scelta sia le attività di preparazione che quelle di definizione ed implementazione obiettivi sono state sviluppate internamente

senza ricorsi a Società di consulenza eterna, strutturate o meno. Questo ha sicuramente comportato un notevole aggravio degli sforzi ma ha il grande pregio di permettere alla azienda di iniziare un processo di ripensamento dal primo momento di lavoro, di comprensione delle dinamiche interne, di definizione delle risorse a maggiore potenziale (e la scelta si è rivelata corretta), di diretta condivisione con i vertici aziendali.

## ***Rappresentazioni identitarie e cultura dell'accoglienza***

Gianluca Cepollaro

*Il turismo può essere indagato come momento di incontro tra il visitatore ed il visitato. Tale incontro può assumere, alternativamente, i connotati di uno "scontro", di un venire a contatto vissuto in modo conflittuale, repulsivo, o quelli di una "osmosi", di un approfittare di una fortunata condizione per crescere attraverso lo scambio.*

*In questa prospettiva è utile indagare il turismo e le conseguenze che il suo manifestarsi produce sulla stessa identità culturale delle popolazioni. Le diverse manifestazioni della "cultura dell'accoglienza", il portato, di fatto, dei comportamenti e del carattere delle persone che compongono una comunità, possono dare vita a processi di difesa dal, o di disponibilità verso, il distante, il differente.*

*In un continuum dove la rigidità è antipodica alla pluralità, all'apertura, le comunità possono scegliere di erigere barriere verso il turista in arrivo, e dunque provare a difendere, spesso in maniera acritica, la propria identità piuttosto che, sempre come portato di rigidità, ritenere, sbagliando, di poter mante-*

*nere i caratteri di fondo del proprio DNA culturale inseguendo però sistematicamente le mode e le tendenze del fare turismo e adattando la propria identità a quanto sembra essere più desiderato e quindi facilmente vendibile. All'opposto, le comunità possono vedere la propria identità come un tracciato evolutivo, e dunque un carattere in continuo mutamento, possibilmente in senso migliorativo, proprio attraverso la contaminazione, l'apertura, e quindi il rendersi permeabile alla diversità in una rappresentazione plurale della propria identità. Il turista, con la sua diversità, con le sue storie, può contribuire ad arricchire un'identità plurale senza che l'identità stessa perda il suo ancoraggio profondo nei valori condivisi della comunità. L'incontro con il turista è sempre un incontro conflittuale perché diversi sono i punti di vista e gli interessi in gioco. In questo senso il management della destinazione, inteso come capacità di gestire i processi che si dipanano attorno alla metafora dell'incontro, è un management della differenza e del conflitto.*



## *Identity Representations and Hospitality Culture*

Gianluca Cepollaro\*

*Tourism can be investigated as an occasion of meeting between a visitor and a visited person. This meeting can alternatively take the form of a “clash”, when coming into contact is experienced in a conflictual and repulsive manner, or as an “osmosis”, when it is exploited as a lucky opportunity to mature through the exchange.*

*In this respect it is useful to analyse tourism and the effects it brings about on the cultural identity of peoples. The different expressions of the so-called “hospitality culture”, which is the result of the behaviour and the personality of people belonging to a community, can bring about either an attitude of defence from or propensity towards the concept of “far” and “different”. In a continuum where rigidity is antipodal to plurality and openness, communities can have three main choices. Firstly they can choose to erect barriers against the arriving tourist and therefore try to defend their identity, often uncritically; in the second place they have the choice of mistakenly believing they can con-*

*temporarily keep the basic traits of their cultural DNA and regularly follow tourism trends and fashions, which implies adapting their identity to the most required and therefore most easily marketable models.*

*On the opposite side of the continuum, as a third choice, communities can consider their identity as an evolutionary process, a constantly changing character (hopefully towards improvement) based on contamination, openness and permeability to diversity. The tourist, with his or her diversity and personal history, can help to enrich a plural identity without depriving it of its deep roots in communities' shared values. Any meeting with tourists reveals to be conflictual because there are different viewpoints and interests involved. In this respect destination management, intended as the ability to manage all processes developing around the metaphor of meeting, turns out to be a form of management primarily concerned with difference and conflict.*

---

\* Director of Training Activities and Vice Director of tsm - Trento School of Management. Professor of Management of Tourism Companies at the University of Trieste

## Rappresentazioni identitarie e cultura dell'accoglienza

Gianluca Cepollaro\*

Il turismo è spesso descritto nel suo tratto più essenziale attraverso la metafora dell'incontro tra diversità all'interno del quale chi ospita si relaziona con chi è ospitato. L'incontro è una relazione tra chi appartiene ad una comunità locale, che nella letteratura manageriale trova un riferimento nel costrutto di destinazione, e coloro che compiono un'esperienza turistica, descritti sempre dalla letteratura specialistica come flussi.

Ogni comunità locale interessata dal fenomeno turistico è caratterizzata da una sua peculiare cultura dell'ospitalità e da uno stile di accoglienza che qualifica la relazione tra chi ospita e chi è ospitato. L'ambiguità etimologica della parola *ospite* segnala la complessità della relazione tra identità e cultura dell'accoglienza. Nel mondo romano l'ospite (*hospes*) è gradito e sgradito al tempo stesso, è colui con il quale si scambiano doni ma che poi può diventare nemico (*hostis*). La dicotomia *hospes-hostis* è rivelatrice al contempo di un'apertura e di una chiusura verso lo

straniero che denota le complessità e l'imprevedibilità della relazione di ospitalità.

Il riferimento all'idea di cultura dell'accoglienza in una destinazione non dimentica il fatto che ad incontrarsi nel turismo, così come in ogni altro ambito, non sono mai le culture bensì le persone e soprattutto non dimentica che non vi è mai una stretta ed univoca analogia tra cultura, comunità e territorio<sup>1</sup>.

Gli elementi che generano una determinata cultura dell'ospitalità di sistema sono diversi e dipendenti da più fattori quali la motivazione del viaggio, gli stili di fruizione dei turisti, le caratteristiche dello sviluppo turistico locale, la distanza economica tra turisti e appartenenti ad una comunità. Oltre questi e molti altri, un ulteriore elemento che incide sulla cultura dell'ospitalità è la rappresentazione della propria identità, intendendo per rappresentazione ciò che crediamo essere la "nostra" identità, ossia una tipizzazione di identità in cui maggiormente ci identifichiamo. Possiamo quindi dire che

---

\* Responsabile attività formative e vice direttore della tsm - Trento School of Management. Docente di organizzazione delle imprese turistiche all'Università di Trieste

<sup>1</sup> Aime, M. (2004), *Eccessi di culture*, Einaudi, Torino, p. 52

l'identità è una rappresentazione che una comunità ha di se stessa evidenziando che tale rappresentazione, lungi dal restare nello spazio delle costruzioni mentali, ha dei risvolti operativi nel senso che orienta comportamenti e pratiche<sup>2</sup>. La cultura dell'ospitalità di una destinazione può avere una variabilità molto ampia che trova in un polo estremo l'ampiamente dibattuto fenomeno dell'antiturismo. Nelle pagine che seguono si cercherà di indagare il rapporto tra la rappresentazione della propria identità da parte di operatori appartenenti ad una stessa comunità che si propone come destinazione turistica e gli stili di accoglienza. In particolare si cercherà di sostenere che, all'interno delle comunità locali, da una diversa relazione con ciò che si crede essere la propria identità, o per meglio dire da una diversa rappresentazione della propria identità, derivano diverse culture dell'accoglienza<sup>3</sup>.

### 1. Identità rigide e cultura dell'ospitalità

Il turismo è un'esperienza fondata sull'incontro: dalla diversa rappresentazione della propria identità possono dipendere gli stili di accoglienza che gli attori di una destinazione agiscono nelle pratiche di gestione dell'incontro con i

flussi turistici. L'incontro nell'esperienza turistica, è bene ricordarlo, caratterizzato da superficialità e brevità, non si traduce necessariamente in uno scambio ma spesso in una sorta di gioco di specchi in cui ciascuno proietta sull'altro ciò che pensava prima dell'incontro stesso<sup>4</sup>. Nel caso delle destinazioni, le comunità incontrano flussi di turisti per tempi più o meno lunghi esponendosi a molte sollecitazioni sul piano culturale e sociale, oltre che su quello ambientale. L'arrivo del turista può avere l'effetto di un terremoto per chi continua a coltivare "il sogno della purezza"<sup>5</sup>. Il turista visto come veicolo di disordine, come attentatore dei valori fondativi e delle tradizioni della comunità, è colui con il quale intrattenere relazioni limitate all'opportunità e regolate dal pagamento del prezzo. In molte destinazioni la mercificazione delle relazioni e il loro utilizzo difensivo ed esclusivamente strumentale, generano comportamenti di chiusura che impediscono di cogliere le opportunità insite nell'incontro. Questo atteggiamento si fonda su una visione che presume di poter separare l'economia dalla cultura che è ritenuta essere un sistema isolato e chiuso. D'altro canto, quella di un'identità reificata è un'illusione "pura", un'ideologia, come l'identità pensata

<sup>2</sup> Bauman, Z. (2003), *Intervista sull'identità*, Laterza, Roma-Bari pp. 8-9

<sup>3</sup> Laplantine, F. (2004), *Identità e métissage*, Elèuthera, Milano, pp. 116-118

<sup>4</sup> Aime, M. (2005), *L'incontro mancato. Turisti, nativi, immagini*, Bollati Boringhieri, Torino, p. 48

<sup>5</sup> Bauman, Z. (2002), *Il disagio della postmodernità*, Bruno Mondadori, Milano, pp. 3-19

immutabile. Ciò che interessa è comprendere come in questo caso la rappresentazione della propria identità generi comportamenti orientati all'indifferenza, al distacco e alla separazione. I comportamenti difensivi e di chiusura possono essere compresi se, accanto alle opportunità innanzitutto economiche, si analizza il fortissimo impatto sociale e culturale generato dallo sviluppo del turismo. La comprensione dell'origine di tali comportamenti di chiusura, tuttavia, non implica che le strategie difensive siano efficaci nel lungo periodo. Dall'esperienza di alcune ricerche di campo volte a valutare l'impatto socioculturale del turismo emerge che, a fronte di manifeste trasformazioni sociali e culturali nelle comunità interessate, sopravvivono, nei racconti degli individui, vissuti di impermeabilità e immutabilità delle tradizioni e degli stili di vita. In altre parole, gli individui stentano spesso a riconoscere come la loro cultura sia profondamente mutata attraverso l'inevitabile ibridazione emergente dall'incontro con l'altro, e si raccontano come portatori di un'identità stabile. È proprio da questo mancato riconoscimento, e dalla perdita di opportunità che esso comporta, che si generano quelle rappresentazioni identitarie dalle quali discendono stili di accoglienza del turista formali e distaccati. Il turista è visto come distante ed è percepito unicamente come una possibilità di guadagno economico. Un altro rischio di natura opposta che però trova comunque la sua matrice in un'idea di identità

immutabile, è quello di ritenere che si possa essere totalmente permeabili all'incontro senza cambiare la radice e i tratti profondi della propria cultura. Le destinazioni che inseguono la rapida e volatile evoluzione dei mercati turistici corrono il rischio di uno "spaesamento" e disorientamento culturale, di una perdita dei valori fondativi della cultura, senza riuscire a farne sedimentare di nuovi. Il repentino cambiamento delle motivazioni della vacanza e dei comportamenti di fruizione guidano le scelte della località in tema di offerta turistica che "insegue" le aspettative dei flussi minacciosi di rivolgersi sempre ad altre destinazioni. Il continuo "inseguire" motivazioni e comportamenti altamente instabili provoca un inevitabile sradicamento culturale della comunità locale che da un lato perde i riferimenti condivisi e nello stesso tempo fatica nella costruzione di nuovi riferimenti.

## **2. Identità plurale e cultura dell'ospitalità**

I flussi turistici possono essere anche visti, d'altro canto, non come generatori di disordine, ma come opportunità di evoluzione che supera l'immediata convenienza di un guadagno economico. L'incontro con l'altro porta una possibilità di evoluzione ed emancipazione reciproca. Per le comunità che abitano luoghi interessati dal turismo, il sapersi rendere permeabile alla diversità dipende da una rappresentazione plurale della propria identità. Le identità sono tutt'altro

che qualcosa di fisso e stabile ma qualcosa in continua costruzione. Il riconoscerle come costitutivamente meticcie, come l'esito di un processo di ibridazione, è il presupposto per la nascita di una cultura dell'ospitalità evoluta, ossia capace di evolvere rispetto al cambiamento sollecitato dall'incontro con i flussi turistici.

L'identità, infatti, è per sua natura in costante evoluzione, esito provvisorio di una continua ricorsività tra i suoi fondamenti biologici e la dimensione delle continue ricostruzioni storico-politiche e sociali<sup>6</sup>. Essa non è l'essenza di un oggetto ma si costruisce attraverso l'incontro e l'alterità. Come dice Amin Maalouf: *“grazie a ciascuna delle mie appartenenze, prese separatamente; grazie agli stessi criteri presi tutti insieme, ho la mia identità personale, che non si confonde con nessun'altra”*<sup>7</sup>.

È nell'identità plurale, ad esempio, che trova spazio la possibilità di conservazione per la comunità di alcuni tratti culturali che forse, senza il turista, andrebbero persi. Il poter raccontare se stessi ad un altro può generare la costruzione di un'identità “di ritorno” nella quale si ricostruiscono le radici profonde della cultura che sembravano perdute<sup>8</sup>. In questo caso un'idea della propria identità come aperta ed in evoluzione permette

il riconoscimento del valore della tradizione di una cultura aiutando la consapevolezza del senso di appartenenza ad una comunità.

Il turista, con la sua diversità, con le sue storie, può contribuire ad arricchire un'identità plurale senza che l'identità stessa perda il suo ancoraggio profondo nei valori condivisi della comunità. L'incontro con il turista è sempre un incontro conflittuale perché diversi sono i punti di vista e gli interessi in gioco. Riconoscere il conflitto come costitutivo di ogni relazione è il presupposto per comprendere il bisogno di un'educazione alla differenza. In questo senso il management della destinazione, inteso come capacità di gestire i processi che si dipanano attorno alla metafora dell'incontro, è un management della differenza e del conflitto.

### **3. Chiusura, sradicamento, appartenenza, coevoluzione**

Al fine di riepilogare le riflessioni fatte nelle pagine precedenti è possibile individuare alcune diverse declinazioni degli stili di accoglienza e d'ospitalità di una comunità a seconda della rappresentazione condivisa della propria identità. Una rappresentazione rigida, che è innanzitutto connotata da un alto contenuto ideologico che presume l'immutabilità dell'identità, genera chiusura se combinata con una tensione alla conservazione delle tradizioni e dei caratteri che si reputano distintivi della propria cultura. Nello

<sup>6</sup> Bodei, R. (2002), *Destini personali. L'età della colonizzazione delle coscienze*, Feltrinelli, Milano, p. 271

<sup>7</sup> Maalouf, A. (1999), *L'identità*, Bompiani, Milano

<sup>8</sup> Aime, M. (2000), *Diario Dogon*, Bollati Boringhieri, Torino, p. 106

stesso tempo qualora la rappresentazione rigida si combini con una tensione alla continua innovazione nella comunità si genera sradicamento e spaesamento.

Una rappresentazione plurale è, invece, caratterizzata da una consapevolezza della dimensione evolutiva e provvisoria di qualsiasi identità che accanto ad un nucleo sedimentato è attraversata da un continuo cambiamento frutto delle ibridazioni generate dall'incontro e dallo scambio. Tale rappresentazione plurale se combinata con una tensione alla tradizione genera condivisione ed appartenenza valorizzando nel-

	Rappresentazione dell'identità	
	Rigida	Plurale
Tradizione	<b>Chiusura</b>	<b>Appartenenza</b>
Innovazione	<b>Sradicamento</b>	<b>Coevoluzione</b>

l'incontro con la diversità quelli che si reputano essere i tratti distintivi della propria cultura. Se, d'altro canto, abbiamo una tensione all'innovazione e al cambiamento allora nella comunità si genera la consapevolezza di un cambiamento coevolutivo che riconosce la diversità come nuova opportunità senza però perdere i tratti costitutivi della propria identità.

Solo quando l'altro, l'ospite, è riconosciuto essere una inesauribile fonte di apprendimento, un'occasione di confronto e scambio, si colgono le possibilità che lo sviluppo turistico può generare. Una rappresentazione dell'identità cieca verso l'incontro e l'alterità candida la comunità ad un isolamento, ad implodere su se stessa<sup>9</sup>. L'originalità e la ricchezza che deriva ad una comunità attraverso il turismo può essere un modo per accedere a nuovi e più adeguati codici per comprendere e vivere una contemporaneità sempre più complessa.

<sup>9</sup> Remotti, F. (1996), *Contro l'identità*, Editori Laterza, Roma-Bari, p. 63

## ***Indicazioni di marketing strategico e operativo per il progetto integrato “filiera turistica enogastronomica” della Regione Campania***

Rino Vitelli

*Il fenomeno del turismo enogastronomico ha conosciuto un forte incremento nel corso degli ultimi anni. Risulta particolarmente significativo che un viaggio motivato dalla ricerca e degustazione di vini e piatti tipici locali miri anche alla scoperta della storia e delle fasi di lavorazione dei prodotti: una vera e propria forma di turismo culturale, quindi, che punta alla conservazione e valorizzazione dei territori agricoli e vitivinicoli. Per quanto riguarda la domanda turistica, il trend sottolinea un progressivo ringiovanimento della clientela, con sempre più fruitori tra i 25 e 30 anni.*

*L'articolo evidenzia come l'offerta campana, oltre alle caratteristiche proprie del settore, presenti alcune peculiarità che connotano il segmento enogastronomico regionale: da un lato, l'eccellente qualità delle produzioni tipiche locali, ma, dall'altro, anche standard di erogazione dei servizi turistici collegati non ancora in grado di corrispondere alle aspettative del pubblico più esigente. Per quanto riguarda le diverse tipologie di target cui puntare, è opportuno guardare con particolare attenzione alle potenzialità espresse dal mercato nordeuropeo,*

*presso il quale la “destinazione campana” rappresenta una delle mete preferite. In un'ottica di costruzione e commercializzazione del prodotto turistico enogastronomico campano è necessario tener conto di queste informazioni, attuando, nel breve periodo, politiche di marketing non troppo selettive, impiegando con delicatezza la leva del prezzo, e mirando nel medio e lungo termine, con un tangibile miglioramento della cornice ambientale e un adeguato potenziamento dei servizi turistici, a target più elevati di domanda.*

*Rispetto alle attuali regioni leader del mercato italiano (Toscana, Piemonte, Veneto e Umbria) gli aspetti caratterizzanti sui quali puntare sono, per l'offerta campana: l'ampia gamma di prodotti locali di riconosciuta qualità, un contesto territoriale regionale che vanta località conosciute e ammirate in tutto il mondo, un rapporto qualità/prezzo decisamente competitivo.*

*L'articolo prende infine in esame alcune possibili iniziative, afferenti il prodotto, la distribuzione e la comunicazione, per tradurre le opzioni strategiche delineate in azioni concrete.*

## ***Strategic and Operational Marketing Guidelines for the Integrated Project “Food and Wine Tourism Chain” in the Campania Region***

Rino Vitelli\*

*In recent years the phenomenon of food and wine tourism has greatly increased. It is particularly significant that travelling with the purpose of looking for and tasting local wines and dishes also implies delving into the history and manufacturing phases of products: a proper form of cultural tourism, concerned with preserving and enhancing agricultural and viticultural areas.*

*As for tourism demand, there is a growing trend towards the rejuvenation of customers, with a gradual increase of those aged between 25 and 30.*

*The article emphasizes that the tourism supply of Campania, besides a number of specific characteristics of the sector, shows some peculiarities of the regional food and wine tourism segment: on the one hand, the excellent quality of local products, on the other hand standards of related tourism services provided which are not yet able to meet the expectations of the most demanding customers.*

*With regard to the different target audiences to address, it is convenient to focus attention on*

*the potential of the North European market, in which the “countryside” is one of the favourite destinations.*

*While developing and commercializing the food and wine tourism product of Campania, it is necessary to take this information into account and carry out not too selective marketing policies in the short term, applying the price lever “softly” and, in the medium and long term, aiming for higher demand targets through a tangible improvement of the environment and the evolution of tourism services.*

*In comparison with today’s leading regions in the Italian market (Tuscany, Piemonte, Veneto and Umbria) the distinguishing strengths of the supply of Campania consist in a wide range of high quality local products, a regional territory with destinations known and appreciated all over the world and highly competitive, value for money prices.*

*Finally, the article deals with a number of possible initiatives concerning the product, distribution and communication, in order to turn strategic options into concrete actions.*

---

\* Partner of Risposte Turismo



## Indicazioni di marketing strategico e operativo per il progetto integrato “filiera turistica enogastronomica” della Regione Campania

*Rino Vitelli\**

### Introduzione

Il fenomeno del turismo enogastronomico ha conosciuto un forte incremento nel corso degli ultimi anni.

L'interesse intorno al vino, alle tradizioni gastronomiche locali, ai prodotti tipici, ha avviato un autentico processo di cambiamento nelle scelte turistiche degli italiani, confermandosi inoltre tra i principali fattori di appeal verso le nostre destinazioni per gli stranieri, più che mai affascinati dal mix di arte, cultura e buona cucina che da sempre contraddistingue l'offerta turistica del Bel Paese.

L'enogastronomia ha dunque oggi guadagnato “il ruolo di motivazione principale dello spostamento per certe fasce di utenti”<sup>1</sup>: la conferma è nei dati delle vacanze pasquali degli ultimi anni, che hanno visto agriturismi e itinerari enogastronomici raggiungere mare, montagna e città d'arte nella classifica delle mete preferite dai vacanzieri.

Ciò che è particolarmente significativo in questo fenomeno di crescita è che l'interesse di chi si muove dal proprio comune di residenza per raggiungere località note per produzioni caratteristiche non si indirizza più soltanto al consumo di particolari vini, oli, formaggi o salumi, ma anche e soprattutto alla conoscenza di come essi vengono realizzati. Un viaggio enogastronomico, oltre alla degustazione di cibi o bevande tipiche, mira pertanto anche alla scoperta della storia e delle fasi di lavorazione di quei prodotti. Non sono rare le lezioni di cucina ai turisti, le visite nelle cantine vinicole per apprendere le tecniche di produzione, come anche le visite nei frantoi per assistere alla spremitura delle olive. Un itinerario turistico che include anche solo alcune di queste attività, si può a buon titolo definire enogastronomico.

Per ciò che concerne poi la permanenza media degli enoturisti nelle località visitate, si sta sempre più uscendo dall'ottica escursionistica e del “mordi e fuggi” per entrare invece in dimensioni temporali che possono andare dal week-end alla settimana, nel corso delle quali la motivazione enogastronomica del viaggio viene arricchita dalla scoperta del territorio e delle risorse storiche, artistiche, naturalistiche in esso presenti.

---

\* Partner di Risposte Turismo

<sup>1</sup> Magda Antonioli Corigliano, *Le strade del vino e il prodotto turistico enogastronomico*, IX Rapporto sul Turismo Italiano, 2000

Secondo la dottrina più recente, dunque, il turismo enogastronomico rappresenta una vera e propria forma di turismo culturale, che punta alla conservazione e valorizzazione dei territori agricoli e in particolare vitivinicoli proponendo un nuovo modo di vivere la vacanza basato su esperienze che permettono di entrare in comunione con la realtà del luogo, per instaurare un legame dialettico con il suo trascorso storico ed appropriarsi delle sue tradizioni più autentiche.

Va comunque sottolineato che, malgrado il notevole sviluppo degli ultimi anni, questo settore sconta ancora – a tutt’oggi – due significative carenze:

- un’analisi ampia e dettagliata, che quantifichi in maniera attendibile le dimensioni del fenomeno e fornisca un quadro di sintesi sul sistema di commercializzazione e diffusione dei servizi turistici offerti a supporto dei percorsi enogastronomici;
- un adeguato numero di figure professionali e in generale di risorse umane in grado non solo di far apprezzare le risorse enogastronomiche locali, ma anche di veicolare appropriatamente la cultura del proprio territorio, in cui i prodotti possono e debbono essere contestualizzati, promovendo così in maniera corretta ed efficace le aree geografiche in cui operano.

Si parla infatti moltissimo, e giustamente, di vini, cantine, fattorie e cucina locale, ma in

maniera ancora frammentaria e approssimativa di territori di produzione, i quali invece – con le proprie risorse storiche, ambientali e culturali – conferiscono fascino e valore aggiunto ai prodotti enogastronomici, generando curiosità, interesse e predisposizione alla visita nei confronti dei luoghi indicati sui vari marchi DOC, DOP o IGT.

### **1. Domanda e offerta di turismo enogastronomico**

Nel nostro Paese, il turismo enogastronomico è caratterizzato in larga misura da “una domanda fai-da-te, individuale e indipendente”<sup>2</sup>; decisamente limitati sono inoltre i pacchetti di offerta basati sugli itinerari del gusto, anche perché i tour operator che operano in questo campo sono – almeno in Italia – ancora pochi. Basti pensare, a questo riguardo, ai workshop svoltisi nel corso delle ultime edizioni della BITEG (Borsa Internazionale del Turismo Enogastronomico) di Riva del Garda e della Cibus Tour di Parma, dove la componente estera dei buyers specializzati è stata nettamente preponderante rispetto a quella italiana.

Che gli operatori stranieri siano più sensibili di quelli italiani nei confronti delle nostre risorse enogastronomiche è dimostrato d’altronde da

---

<sup>2</sup> Gavino Maresu, Carlo Bartolini, *Il turismo del vino*, XI Rapporto sul Turismo Italiano, 2002

un’indagine condotta qualche anno fa dall’ENIT tra i tour operator delle prime 15 nazioni esportatrici di flussi outgoing verso l’Italia, da cui è emerso che l’enogastronomia rappresenta – dopo arte, cultura e archeologia – il fattore più qualificante della nostra offerta turistica. Tali risultati sono confermati anche da una recente ricerca della Doxa, secondo cui la qualità dei vini italiani è una delle primissime cose cui gli stranieri associano l’idea dell’Italia.

Restano invece tutte da provare e verificare, come abbiamo evidenziato in precedenza, le cifre che circolano sul turismo enogastronomico in Italia: secondo il Censis Servizi, una delle fonti più attendibili cui possiamo riferirci, sarebbero 3 milioni e mezzo i turisti che si muovono nel nostro paese con questa motivazione (generando un giro d’affari pari a circa 2 miliardi e mezzo di euro), con previsioni per l’anno in corso addirittura di 5 milioni di arrivi e 15 di presenze (capaci di produrre un impatto occupazionale di circa 10.000 nuovi posti di lavoro), anche per effetto dei recenti eventi bellici, che hanno scoraggiato i lunghi spostamenti o le vacanze verso mete esotiche, favorendo invece i cosiddetti “viaggi di prossimità”, diretti in Italia e contraddistinti dal connubio tra cibo, vino e arte. Ma chi è l’enoturista tipo? Nello scorso decennio, secondo una ricerca dell’Università Bocconi di Milano, l’ospite che “ama Bacco” parlava prevalentemente tedesco, era di sesso maschile ed aveva un’età media compresa tra i 40

e i 45 anni, con una buona posizione economica ed una spiccata propensione per l’arte, la natura e la buona cucina.

Oggi, invece, il trend evidenzia un progressivo ringiovanimento della popolazione che va per cantine, con sempre più clienti tra i 25 e i 30 anni, e soprattutto donne, che dopo essersi appassionate all’argomento e magari aver frequentato un corso di degustazione, vogliono imparare “sul campo”.

Le caratteristiche essenziali di questo segmento turistico sono comunque evidenziate nella tabella 1, presentata nella pagina successiva, in cui sono stati sinteticamente messi a fuoco cinque aspetti: dimensioni (approssimativamente stimabili) del mercato, impatto economico, profilo della domanda, strutture e servizi, periodo e durata del soggiorno.

Evoluzione della vecchia gita “fuoriporta”, il turismo enogastronomico punta ormai sui distretti enoturistici (sempre secondo il Censis, la classifica delle regioni più attrezzate da questo punto di vista vede in testa la Toscana, seguita da Piemonte, Veneto, Campania e Umbria), preferiti da viaggiatori che desiderano trascorrere le proprie vacanze in mezzo alla natura, alla tranquillità e ai cibi genuini, vale a dire alcuni tra gli indicatori più importanti della qualità della vita. E poiché si tratta di clienti sempre più colti, informati ed esigenti, con notevoli capacità di spesa (si calcola che per ogni 10 euro spesi in cantina ne lasciano sul territorio

**Tabella 1 - Caratteristiche essenziali del segmento turistico enogastronomico**

	TURISMO ENOGASTRONOMICO
<b>Dimensioni del mercato</b>	Si stima siano 3,5 milioni i turisti che viaggiano per questa motivazione
<b>Impatto economico</b>	Elevati livelli individuali di spesa che generano un giro d'affari complessivo di 2,5 miliardi di euro
<b>Profilo della domanda</b>	È prevalentemente uomo, ha un'età compresa fra i 30 e i 50 anni, è un fine conoscitore dei cibi e dei vini del suo luogo d'origine ed è spinto al viaggio dalla curiosità e dalla ricerca di nuovi e più raffinati sapori
<b>Strutture e servizi</b>	Le strutture ricettive utilizzate sono di livello medio-alto, in grado di fornire una personalizzazione del servizio e caratterizzate dall'elevata professionalità e disponibilità del personale. Ristorazione tipica di livello medio-alto. Possibilità di noleggiare auto
<b>Periodo e durata del soggiorno</b>	Il turismo enogastronomico viene praticato in tutte le stagioni, con punte di attività nel periodo primaverile ed una sensibile contrazione nel periodo estivo. Numero pernottamenti nelle località visitate: da un minimo di 1 a un massimo di 6

altri 50), è importate accendere i riflettori sulla qualità dell'accoglienza, investendo sul servizio e le strutture ricettive.

Proprio per rispondere a questa esigenza, traendo occasione dalla manifestazione "Cantine aperte" (che vede ogni anno circa 1 milione e mezzo persone visitare più di 1000 aziende vitivinicole sparse su tutta la Penisola), i produttori di vino si sono dotati di uno speciale codice di autoregolamentazione, il cosiddetto "Decalogo dell'accoglienza". I visitatori possono

così valutare le cantine in base al numero delle foglie di vite con cui sono state classificate: tre, quattro o cinque, a seconda di quanto le imprese ospitanti hanno da offrire ai turisti.

## **2. I target di riferimento dell'offerta campana**

Ma a quali tipologie di clientela può e deve riferirsi l'offerta turistica enogastronomica campana nello sviluppo delle proprie politiche di marketing?

Si tratta di una domanda complessa, alla quale non è affatto semplice rispondere, anche e soprattutto in ragione della mancanza di dati affidabili sulle dimensioni reali di questo mercato, e in particolare sulle caratteristiche quali-quantitative della domanda.

Le poche informazioni disponibili al riguardo sono già state presentate in larga parte nel paragrafo precedente: ad esse possiamo aggiungere che, dal punto di vista dei possibili bacini di origine dei flussi turistici enogastronomici verso la Campania, bisogna guardare con molta attenzione alle potenzialità espresse dal mercato estero.

Come è stato evidenziato nel Primo Rapporto sul Turismo in Campania, infatti, mentre “in Italia, la campagna è stata lungamente considerata una meta turistica residuale”<sup>3</sup>, risultando ancora oggi l’ultima delle mete desiderabili (con appena il 10% della popolazione che la preferisce a mare, montagna e città), in Europa la domanda che la pone al primo posto tra le destinazioni preferite rappresenta circa il 30% della clientela turistica complessiva, arrivando in alcuni casi (come Germania, Danimarca e Paesi Bassi) addirittura a superare un terzo della popolazione.

Per i prossimi anni, dunque, è giustificato ritenere che il “prodotto campana” (e di conse-

guenza il prodotto turistico enogastronomico) della nostra regione sarà in grado di trovare proprio all’estero – ed in particolare nel continente europeo, senza trascurare tuttavia due importantissimi mercati esteri come il Giappone e gli Stati Uniti – una significativa componente della propria domanda.

Per quanto concerne, invece, il mercato domestico, appare sensato prevedere che, mentre dalle regioni limitrofe alla Campania arriveranno con motivazione enogastronomica soprattutto flussi escursionistici, dal Settentrione potrà invece giungere un discreto numero di enoturisti con necessità di pernottare una o più notti nelle strutture ricettive della regione. Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna potrebbero costituire, sotto questo profilo, le aree-obiettivo prioritarie sul mercato italiano, in ragione sia della loro densità demografica e del loro reddito pro-capite, che dell’inclinazione ai viaggi e della propensione media alla spesa in vacanza dei loro cittadini.

In considerazione delle peculiarità che contraddistinguono il *supply side* campano in questo settore, è inoltre possibile articolare un ragionamento sufficientemente fondato che ci permetta di precisare ulteriormente i contorni del target di riferimento.

Quali sono, dunque, gli elementi che connotano oggi l’offerta campana? Principalmente due:

1. il primo è che la qualità e la notorietà ormai raggiunte dai vini e dalle altre

---

<sup>3</sup> Roberto Formato, Gianluca Matarese, *Il turismo enogastronomico*, I Rapporto sul Turismo in Campania, 2003

produzioni tipiche regionali consentirebbe sulla carta alla Campania di puntare a servire le fasce più alte del mercato, ponendosi oltretutto in un'arena competitiva di primissimo livello, in compagnia (come rilevato dal Censis) di Toscana, Piemonte, Veneto e Umbria;

2. il secondo è che, tuttavia, sia gli standard dei servizi turistici a supporto della fruizione dei prodotti tipici locali, che lo stato di conservazione dei contesti storico-paesaggistici in cui vivere l'esperienza enogastronomica, non sono ancora, soprattutto nelle aree interne della regione, in grado di corrispondere alle aspettative del pubblico più colto, esigente e remunerativo.

Ciò pone, ovviamente, un problema di non facile risoluzione nella scelta del bersaglio cui mirare nella "costruzione" e commercializzazione del prodotto destinato a questa nicchia di mercato.

Bisogna concludere, allora, che:

- in un'ottica di breve periodo, sia probabilmente più opportuno non attuare strategie e politiche di marketing troppo selettive, facendo attenzione - in particolar modo - ad impiegare con delicatezza la leva del prezzo per non perdere competitività nei confronti della concorrenza;
- nel medio e lungo termine, invece, con un tangibile miglioramento della cornice ambientale ed un adeguato potenziamento

dei servizi turistici di supporto, diventi possibile mirare ai target più elevati della domanda di riferimento sia italiana che straniera, in virtù della consapevolezza di poter offrire un prodotto complessivamente caratterizzato da ragguardevoli livelli di qualità.

### **3. Posizionamento strategico per il segmento enogastronomico campano**

Quando un prodotto cerca un proprio spazio sul mercato, punta ad ottenere dalla domanda un certo gradimento; è infatti quest'ultima il giudice unico del successo o meno di una proposta commerciale. Secondo la procedura classica di approccio al mercato, dopo la fase di segmentazione della domanda che ha il compito di distinguere la clientela potenziale in più insiemi di riferimento tra i quali scegliere il target prioritario cui mirare, si passa al cosiddetto posizionamento strategico.

All'interno del panorama della concorrenza, quindi delle soluzioni a disposizione della domanda, si cerca di condizionare ed influenzare quest'ultima al fine di raggiungere, nella graduatoria delle preferenze, una posizione di rilievo. È, pertanto, un intervento sul processo mentale della domanda, che punta ad influenzarne l'orientamento nel processo di selezione ed acquisto. È chiaro che alla base deve esserci la proposta concreta con le proprie caratteristiche:

un tentativo di vendere ciò che non c'è o, meglio, di presentare il prodotto sotto una luce falsata, anche se nel breve potrebbe essere foriero di risultati apprezzabili, nel lungo periodo non potrebbe pagare. Però a nulla servirebbe un ottimo prodotto se l'operazione non fosse accompagnata da accorte scelte anche di comunicazione finalizzate ad occupare nella sfera decisionale della domanda un posto di rilievo.

Sostanzialmente ciò a cui bisogna puntare, nel caso del segmento d'offerta in esame, è creare, valorizzare, evidenziare un'identità, anche attraverso l'esplicitazione delle differenze rispetto alle proposte concorrenti. Ne deriva che l'offerta turistica enogastronomica campana dovrà caratterizzarsi in modo preciso e riconoscibile, al fine di conseguire un posto di rilievo nell'arena competitiva dei territori in grado di vantare produzioni d'eccellenza.

Nel sostenere che la creazione di un'identità passa anche per la possibilità di evidenziare le peculiarità e, quindi, le differenze rispetto alle offerte dei principali competitor, precisiamo che le differenze stesse possono essere ricercate e “realizzate” grazie a vettori classici di competitività nel settore turistico: la localizzazione, l'accessibilità, il clima, l'ambiente, l'atmosfera, la completezza del servizio, la cortesia, la flessibilità, la personalizzazione, tutti fattori critici di successo.

Analisi determinante, in tal senso, diventa dunque quella sugli spazi offerti dal mercato. Esa-

minare con attenzione come si posizionano le offerte dei concorrenti, in termini di qualità e tipologia di servizi, prezzi, attributi vari e così via, ci consente infatti di comprendere quali siano i vuoti lasciati nel mercato e da colmare con successo, ammesso che la domanda necessiti effettivamente di tali offerte precedentemente non disponibili.

Senza dubbio, alcune regioni italiane possono vantare – nel campo del turismo enogastronomico – un *appeal* particolare, capace di garantire un plus di “attrattività” e sancire così un vantaggio competitivo nei confronti delle destinazioni concorrenti. È il caso, in particolare, di Toscana e Piemonte, che, all'eccellenza qualitativa dei propri vini e alla ricchezza dei propri prodotti gastronomici, uniscono un contesto architettonico-ambientale estremamente curato, una dotazione ricettiva di ottimo livello e un'organizzazione dei servizi accessori egregiamente strutturata.

Come può porsi allora l'offerta in esame nei confronti di quella presentata dagli attuali leader di mercato?

Come abbiamo evidenziato in precedenza, la Campania rivela – in questo settore – alcuni evidenti punti di debolezza (lacune infrastrutturali, carenze di ricettività, livelli di preparazione tecnica delle risorse umane ancora inadeguati, mancanza di un'ottica sistemica nell'organizzazione dell'offerta), controbilanciati tuttavia da altrettanto evidenti punti di

forza che le consentono – quanto meno a livello prospettico, una volta cioè che saranno stati superati gli attuali limiti – di concorrere ad armi (quasi) pari con le migliori regioni del nostro Paese.

Non vi è alcun dubbio, infatti, che l'antica tradizione di ospitalità della cultura rurale regionale, lo spirito di accoglienza e la disponibilità del personale impiegato dalle aziende del settore, la complessiva gradevolezza dell'ambiente naturale (che va tuttavia maggiormente salvaguardato e curato), la spiccata dimensione "familiare" e il ridotto tasso di standardizzazione dei servizi offerti, sono tutte qualità che connotano fortemente l'offerta campana e che andranno assolutamente evidenziate nel progetto comunicativo, così come andrà posto un accento particolare su due autentici vantaggi competitivi del prodotto da promuovere: la sua immediata "associabilità" – nella costruzione dei pacchetti d'offerta – ad altri prodotti turistici campani di rilievo (città d'arte, itinerari religiosi, archeologia, termalismo, ecoturismo, solo per citarne alcuni), e l'elevato livello qualitativo conseguito negli ultimi anni dalla produzione vinicola regionale.

Sotto il profilo dei benefici connessi alla fruizione del servizio, invece, va rimarcato efficacemente il contesto regionale in cui si colloca il prodotto turistico oggetto della nostra analisi. La consapevolezza di questa prerogativa può infatti costituire, nella mente di chi deve effet-

tuare una selezione tra diverse alternative, un decisivo motivo di scelta dei pacchetti d'offerta enogastronomica in esame rispetto ad altri privi di una "cornice" conosciuta ed apprezzata in tutto il mondo come la Campania: *beneficio simbolico*, e tuttavia in grado di arricchire la fruizione del servizio di un "valore aggiunto" probabilmente superiore a quello derivante da un qualsiasi *beneficio funzionale*.

Sulla scorta delle osservazioni sin qui compiute, riteniamo dunque che l'offerta campana possa – non nell'immediato, ma (più ragionevolmente) nel medio e lungo periodo, in virtù della programmata realizzazione di una serie di interventi strutturali, infrastrutturali e di valorizzazione ambientale – cercare il proprio posizionamento strategico nella fascia medio-alta del mercato turistico enogastronomico, puntando in particolar modo sui seguenti aspetti caratterizzanti:

- una gamma decisamente ampia e variegata di prodotti locali, e in particolare di vini, contraddistinti da un'eccellente e riconosciuta qualità
- un contesto territoriale regionale che vanta alcune tra le località più note e ammirate del mondo dal punto di vista turistico
- un rapporto qualità/prezzo assolutamente competitivo rispetto a quello presentato dai principali concorrenti.

Si tratta di un obiettivo sicuramente ambizioso ma al tempo stesso non impossibile da "raggiungere" e soprattutto – ciò che interessa ai fini del pre-



sente ragionamento – privo di reali alternative strategiche: in questa fase del mercato turistico e, presumibilmente, sempre più negli anni a seguire, presentarsi alla domanda di riferimento con un prodotto mediocre, banale o facilmente replicabile si tradurrebbe infatti in un insuccesso annunciato.

#### **4. Definizione delle politiche di marketing**

Concentriamoci ora sull’esame delle possibili iniziative da porre in essere per tradurre le opzioni strategiche delineate in precedenza in azioni concrete. È la fase, questa, del cosiddetto “marketing tattico”, in cui va studiata la migliore forma possibile di *marketing mix*, vale a dire di combinazione delle quattro seguenti leve:

- prodotto
- prezzo
- distribuzione
- comunicazione.

Obiettivo di questo paragrafo sarà quello di “tracciare la rotta”, di indicare cioè le direttrici generali di riferimento per la fase operativa del P.I. Filiera Enogastronomica, evidenziando al contempo le possibili soluzioni concrete da adottare per ognuna delle quattro leve citate.

##### **4.1 Politiche di prodotto**

Nella formulazione delle politiche di prodotto per lo sviluppo del turismo enogastronomico in

Campania, può risultare particolarmente utile l’impiego – a livello di riferimenti concettuali di base – di uno degli strumenti più accreditati dalla dottrina economica e utilizzati dal management delle imprese, vale a dire il modello del CVP.

Assumeremo dunque che il prodotto turistico enogastronomico campano si trovi in una fase iniziale del proprio ciclo di vita, e che quindi necessiti – per poter essere adeguatamente sviluppato – di una serie di azioni specificamente indicate per quei beni o servizi che stanno entrando o cominciando a svilupparsi all’interno del proprio mercato di riferimento.

Ora, non si può non concordare sul fatto che – operando nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto in esame – vada posta un’enfasi particolare, da un lato, sulla definizione delle sue caratteristiche più significative, e, dall’altro, sulla leva della comunicazione, indispensabile per far conoscere le straordinarie risorse di alcune aree territoriali (soprattutto quelle interne) alle componenti della domanda turistica nazionale ed internazionale scelte come “bersagli prioritari” della propria offerta enogastronomica da parte della Regione Campania.

Venendo in particolare agli aspetti caratterizzanti del prodotto in questione, appare subito evidente la necessità di incrementarne il grado di attrattività e fruibilità, attraverso una serie di azioni volte ad arricchire sia il suo “nucleo centrale” che i relativi “servizi periferici” (volendo

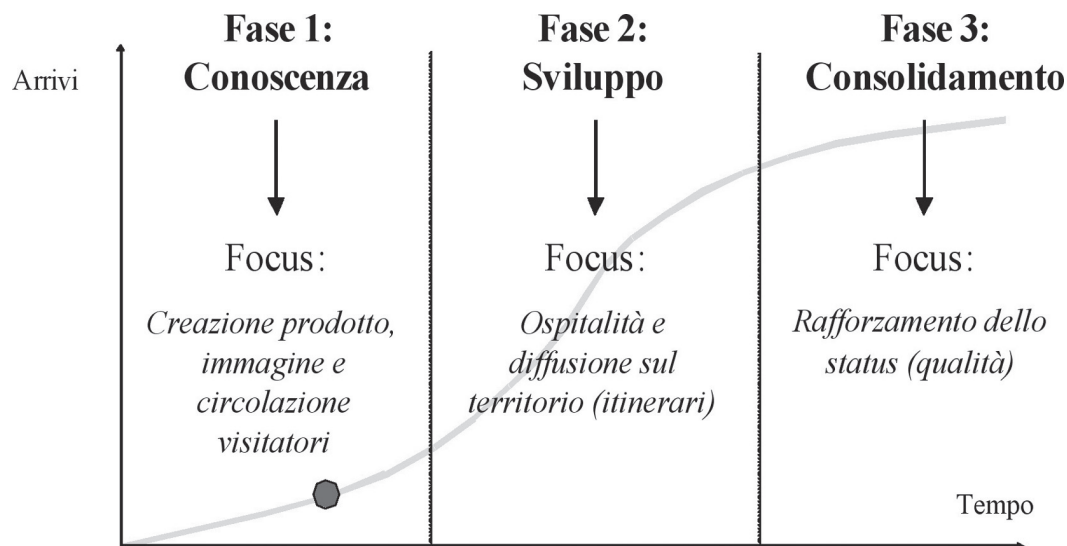
riferirci al modello strutturale del pacchetto di servizi elaborato da Normann<sup>4</sup>).

A questo riguardo, le iniziative che appaiono più appropriate per questa fase sono:

Elaborazione di un “*Codice della qualità*”, con la definizione di un disciplinare da proporre alle imprese ricettive, ristorative, vinicole, agroalimentari e fornitrici di servizi di supporto ai fini del riconoscimento e dell’adozione da parte delle aziende del settore di requisiti qualitativi

minimi a garanzia di consumatori e turisti. Il codice, pur senza avere carattere di obbligatorietà nei confronti delle imprese in questione, dovrebbe costituire uno dei principali e più efficaci strumenti finalizzati alla creazione di una sorta di “club di prodotto” regionale, capace di rappresentare e veicolare all’esterno un’offerta dalla qualità assolutamente garantita e riconoscibile, stimolando al tempo stesso gli operatori del segmento ad adeguarsi agli standard

**Grafico 1 - Ciclo di vita del prodotto turistico enogastronomico campano**



<sup>4</sup> Richard Normann, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, 1985

minimi previsti per il superamento delle griglie di accesso al club.

1. Elaborazione di un *programma di eventi enogastronomici* ben distribuito nell’arco dei 12 mesi, così da abbinare la fruizione dei prodotti tipici campani a momenti di arricchimento culturale e di entertainment nel corso dell’intero anno. Il programma dovrebbe essere formulato sulla base di una preventiva selezione delle migliori manifestazioni organizzate in Campania, privilegiando – nella scelta – quelle potenzialmente in grado di richiamare un pubblico proveniente dal di fuori dei confini regionali, così da favorire un aumento del numero di pernottamenti legati a questa motivazione di viaggio.
2. Creazione di scuole di cucina, dotate di personale plurilingue e spazi attrezzati per l’accoglienza di turisti, organizzate per offrire corsi di differente durata (dal week end all’intera settimana) sull’arte culinaria della nostra regione.
3. Allestimento, all’interno delle porte d’ingresso, di *aree dedicate all’informazione e al coinvolgimento dei visitatori*: dunque, degli info point in grado non solo di svolgere attività divulgative, ma anche di esercitare funzioni di animazione del territorio, attraverso – ad esempio – la promozione di iniziative

organizzate a livello locale, l’effettuazione di prenotazioni per le strutture ricettive dell’area di riferimento o la vendita di biglietti per mostre, concerti o spettacoli.

4. Predisposizione di *itinerari differenziati per singoli prodotti* (ad esempio, la “strada dell’Aglianico”, la “via del Greco di Tufo”, il “sentiero del Guardiolo” e via discorrendo), da percorrere a piedi, in bicicletta o in macchina. Ogni itinerario dovrebbe essere dotato di aree di sosta, cartine e altre facilities per i turisti, nonché essere munito di un’appropriata segnaletica, in doppia lingua (italiano e inglese) e con una veste grafica ben riconoscibile.

#### **4.2 Politiche di prezzo**

Nel settore dei servizi, e in particolare nel comparto turistico, la determinazione del prezzo andrebbe orientata, più che dal costo di produzione del servizio reso, dalla percezione del valore del prodotto da parte del cliente. Ciò significa che, allo scopo di ottimizzare la scelta del prezzo, ogni produttore di servizi dovrebbe utilizzare i generatori di costo solo come base di prezzo, perché la determinazione effettiva andrebbe realizzata tenendo conto della valutazione del valore del servizio compiuta dalla clientela.

Basterebbero queste poche righe per comprendere l'importanza di un monitoraggio costante del livello di soddisfazione della clientela, attraverso periodiche indagini sulla *customer satisfaction* che consentano di individuare con sufficiente precisione l'andamento del rapporto "qualità percepita - prezzo".

Inoltre, per quanto concerne il prezzo, risulta fondamentale adottare una politica che consenta, da un lato, di rendere realmente appetibile il prodotto offerto, e, dall'altro, di posizionarlo con successo in una fascia di mercato coerente con le sue caratteristiche qualitative (il rischio, infatti, è quello di disorientare la clientela da acquisire con politiche tariffarie incoerenti con l'immagine di prestigio e particolare valore che si vuol dare al prodotto in esame). Si tratta, quindi, di una decisione particolarmente complessa, che va supportata - come ponevamo in risalto poc'anzi - da adeguati riscontri in materia di *value for money* percepito dagli enoturisti, da coloro cioè che hanno modo di sperimentare "sul campo" la reale qualità dei prodotti e servizi offerti nelle aree visitate.

Proprio misurandoci col mercato, sulla scorta delle considerazioni effettuate in tema di individuazione del target di riferimento e di posizionamento strategico, siamo in grado a questo punto di affermare che la scelta della fascia medio-alta di prezzo ci appare - soprattutto se il prodotto che verrà concretamente offerto si

rivelerà, anche grazie agli interventi migliorativi auspicati, effettivamente in grado di rispondere alle aspettative della domanda più esigente - una strada non solo percorribile, ma anche coerente con le caratteristiche qualitative del prodotto suggerite in precedenza.

Una volta stabilita la fascia di prezzo più congeniale alle scelte strategiche compiute in precedenza, resta comunque da effettuare un'ulteriore scelta. Si tratta, cioè, di decidere - all'interno del segmento di prezzo medio-alto - se le tariffe dei servizi offerti dai suppliers campani del segmento turistico enogastronomico debbano essere superiori, uguali o inferiori a quelle dei concorrenti diretti che si collocano sulla stessa fascia di prezzo.

Il cosiddetto *premium price*, cioè la possibilità di praticare un prezzo superiore, parte dal presupposto di poter contrapporre alla concorrenza alcuni elementi di differenziazione - relativi al prodotto, alla distribuzione o alla comunicazione - che consentano agli attori dell'offerta campana di crearsi una posizione competitiva difficilmente aggredibile: ma al momento, soprattutto in considerazione degli attuali punti di debolezza rilevati in precedenza, ci appare una via difficilmente praticabile per il sistema oggetto della nostra analisi.

Un prezzo inferiore, d'altronde, che generalmente ha come obiettivo la realizzazione di maggiori volumi di vendita, presuppone non

solo una domanda molto elastica (che nella fascia di mercato prescelta generalmente non si riscontra), ma anche che i concorrenti non siano in grado di seguire l’offerta in esame nell’abbassamento di prezzo.

Ecco allora che la soluzione più appropriata per il prodotto turistico enogastronomico della nostra regione sembra essere costituito da una sostanziale parità con la concorrenza diretta, basata sulla *non price competition*.

Il problema, tuttavia, sta nel fatto che quanto abbiamo appena suggerito a livello teorico risulta piuttosto difficile da tradurre in azioni concrete, non esistendo in Campania degli organismi di coordinamento dell’offerta territoriale capaci di dettare – o quanto meno di raccomandare, di indicare – alle imprese della filiera enogastronomica regionale delle politiche tariffarie coerenti con delle strategie organiche di sviluppo di questo particolare segmento del mercato turistico.

Ecco perché potrebbe essere utile – almeno per la durata della fase di realizzazione del progetto integrato – prevedere un’autorità super partes in grado di strutturare a sistema l’offerta di segmento, così da organizzarla, veicolarla e commercializzarla nel migliore dei modi sul mercato di riferimento, evitando contestualmente che iniziative frammentarie e scoordinate di singoli imprenditori possano contraddire e vanificare tutti gli sforzi tesi a conferire un’identità e una percepibilità precise al prodotto in questione.

### 4.3 Politiche di distribuzione

Ideare e realizzare delle iniziative efficaci nel campo della distribuzione è, in questa particolare fase, compito tutt’altro che semplice per chi opera nel campo del turismo enogastronomico. La rete distributiva per antonomasia del settore turistico – quella cioè delle agenzie di viaggio – può essere infatti pienamente sfruttata solo in presenza di un’adeguata programmazione di pacchetti enogastronomici da parte dei tour operator specializzati, che – come abbiamo visto in precedenza – sono ancora poco numerosi nel nostro paese: nelle agenzie di viaggio italiane, perciò, c’è ancora una scarsa diffusione di cataloghi contenenti proposte relative a itinerari del gusto, siano esse specificamente dedicate a questa tipologia di percorso o invece semplicemente abbinata alla fruizione di altri prodotti turistici.

All’estero, poi, dove l’intermediazione dei tour operator è molto più attiva nel segmento enogastronomico, l’offerta campana sconta ancora – rispetto a quella toscana o piemontese – un deficit di notorietà (e dunque di presenza nei cataloghi specializzati), che andrebbe rapidamente colmato con specifiche azioni volte a rendere il nostro prodotto più “familiare” e conosciuto a quegli operatori che sono in grado di “programmarlo” e venderlo mediante la rete delle agenzie o attraverso lo strumento del web. Proprio quest’ultimo, costituisce – come sappia-

mo – un canale distributivo che va sempre più affermandosi come strumento di relazione diretta tra l'offerta e la domanda, soprattutto quella individuale: il suo impiego va dunque intelligentemente pianificato e incentivato con specifiche misure mirate a renderlo il più efficace possibile. Ad ogni modo, tra le azioni di distribuzione che potrebbero essere realizzate, meritano a nostro avviso di essere segnalate:

1. Organizzazione di *fam trip e press tour* per tour operator e giornalisti specializzati, sia italiani che stranieri, da individuare con riferimento ai bacini geografici di origine dei flussi e alle tipologie di target di domanda individuati in precedenza.
2. Realizzazione di un *catalogo di proposte incoming tematiche* elaborate dagli operatori locali (associazioni di categoria, consorzi di promozione locali, agenzie di viaggio, tour operator) e raccolte in maniera organica per essere divulgate e commercializzate attraverso tutti i possibili canali *business to business* e *business to consumer*.

#### 4.4 Politiche di comunicazione

Operate una serie di scelte fondamentali in materia di prodotto, prezzo e distribuzione, resta da integrare queste prime tre variabili del marketing mix con la leva della comunicazione, orientando il tutto al raggiungimento

di determinati obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica.

Al riguardo, le particolari caratteristiche vantate dal prodotto in questione ci forniscono lo spunto per la formulazione di due preziosi suggerimenti operativi:

- il primo è che bisogna puntare su una strategia comunicativa che sia al tempo stesso di posizionamento (protesa, cioè, a conferire una chiara identità distintiva al prodotto, avvicinandolo all'ideale e contemporaneamente differenziandolo da quello dei concorrenti) e di fidelizzazione (mirata, cioè, al conseguimento della *customer retention*);
- il secondo è che l'obiettivo di questa strategia deve essere quello di far emergere, da un lato, gli attributi migliori del prodotto (rilevati in precedenza) su cui far leva per l'azione di differenziazione, e, dall'altro, i benefici del servizio stesso (del pari già evidenziati) ricavabili dal suo impiego.

Chiariti dunque i contenuti che dovranno connotare l'azione promozionale, non resta che concentrarci sulle forme che essa dovrà assumere, e cioè sugli strumenti operativi che converrà attivare per raggiungere gli obiettivi appena illustrati.

Proviamo, in conclusione, ad elencarli:

1. *Campagne pubblicitarie* sulle principali testate di settore e d'informazione italiane ed estere.

2. Realizzazione e distribuzione (eventualmente in omaggio con le copie di una rivista a larga diffusione) di un *videoclip* e di un *cd-rom* sull’offerta enogastronomica campana.
3. Realizzazione di *materiale pubblicitario su supporto cartaceo* (depliant, brochure, locandine, etc.) accattivante nella grafica, completo nelle informazioni e convincente nel messaggio.
4. Realizzazione di un *sito web istituzionale* sull’offerta turistica enogastronomica campana (opportunamente linkato con il Portale Turismo della Regione Campania) connotato da pagine web dinamiche e ricche di contenuti, filosofia d’approccio “*client oriented*” e strumenti operativi “*user friendly*”.
5. Partecipazione, con adeguati stand e desk, alle principali *borse e fiere di settore* organizzate in Italia e all’estero (BITEG Riva del Garda, Cibus Tour Parma, Salone del Gusto Torino, etc.).
6. Programmazione di una serie di *road-show* da effettuare, in Italia e all’estero, nei principali bacini d’origine (attuali e potenziali) dei flussi turistici verso la Campania.
7. Attività di divulgazione della qualità dei cibi e vini campani attraverso *degustazioni di prodotti* da organizzare in centri commerciali, stazioni, aeroporti italiani ed esteri.
8. Iniziative di *co-marketing* da realizzare assieme ad imprese (a cominciare dalle compagnie aeree e di navigazione) interessate ad abbinare il proprio marchio a quello della nostra filiera enogastronomica, svolgendo azioni congiunte di promozione del territorio campano.
9. Attività di “*branding territoriale*” dei *prodotti tipici*, attraverso etichette e marchi identificativi dei cibi e vini locali che siano utili non solo a fornire garanzie sulla loro provenienza geografica e sulle loro caratteristiche organolettiche, ma anche a favorire l’immediata associabilità di ogni prodotto alla propria area di produzione, così da promuoverne la contestuale o successiva fruizione turistica.
10. *Gemellaggi* con altri sistemi d’offerta enogastronomica, attraverso i quali perseguire acquisizione di competenze e trasferimento di know-how.
11. Attività di *public relation* mirata sia alla costruzione di una rete di rapporti stabili e privilegiati con organi di stampa, *opinion makers*, autorità ed istituzioni, che alla diffusione di un’immagine piacevole ed attraente del prodotto in esame.
12. Adesione al progetto “*Bandiere arancioni*” del Touring Club Italiano, attraverso la selezione e la candidatura di tutti i comuni dell’entroterra campano potenzialmente in grado di ottenere l’assegnazione

del relativo marchio di qualità turistico-ambientale.

13. Per finire, *programmi di formazione rivolti ai cittadini* (e in particolare ai giovani non ancora inseriti nel mondo del lavoro) concepiti come veri e propri strumenti di marketing interno e fi-

nalizzati ad accrescere sia il loro grado di consapevolezza sulle potenzialità di sviluppo dell'economia locale legate al turismo enogastronomico, che il loro livello di conoscenza delle produzioni locali e delle dinamiche di funzionamento di questo particolare mercato.



## Indice dei precedenti numeri

### Volume 1.2005

Il patrimonio naturale e artistico italiano come destinazione da valorizzare

*Italian Artistic and Environmental Heritage: A Destination in Need of Enhancement*

di Giulia Maria Mozzoni Crespi

Cantina a vocazione turistica

*The Tourism Winery*

di Donatella Cinelli Colombini

Il Piano del Turismo della provincia di Padova: l'analisi e la strategia per un reale e concreto percorso di sistema

*The Tourism Plan for the Province of Padua: Analysis and Strategy for a Real Systemic Project*

di Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy

Il progetto del Convention & Visitor Bureau di Bologna e i principi del Destination Management

*The Bologna Convention & Visitor Bureau Project and the Principles of Destination Management*

di Stefano D'Aquino

Progettare i greenways come strumento di destination management e destination marketing – Il caso veneto

*Planning Greenways as a Destination Management and Marketing Tool – The Case of the Veneto Region*

di Sabrina Meneghello

Il museo dell'emigrazione: “La nave della Sila”. Nuova meta del turismo culturale

*The Museum of Emigration “La nave della Sila”: A New Destination for Cultural Tourism*

di Silvia Barbone

Posizionamento, riposizionamento e gestione del marchio nelle imprese turistiche

*Positioning, Repositioning and Brand Management in Tourism Enterprises*

di Francesco di Cesare

**Volume 2.2004**

Analisi e prospettive del mercato incoming  
*Analyses and Perspectives of the Incoming Market*  
di Giuseppe Boscoscuro

Competition between destinations: will natural and cultural attractions continue to play a role in the years ahead?  
*Competizione tra destinazioni: le attrazioni naturali e culturali continueranno ad avere un ruolo nei prossimi anni?*  
by Peter Keller

L'economia e il management degli immateriali per un nuovo modo di studiare e gestire i sistemi di sviluppo culturale  
*Economy and Management of Immaterial Goods: New Approach to Study and Manage the System of Cultural Development*  
di Ugo Morelli

Cultura, turismo e legame con il territorio: la città di Matera  
*Culture, Tourism and Ties to the Local Territory: the City of Matera*  
di Mariangela Lavanga

La comunicazione degli enti turistici nazionali: l'esempio di Maison de la France  
*Communication by National Tourist Boards: the case of Maison de la France*  
di Fabiana Marraccini

La lettura e l'indirizzo di una destinazione: i "piani strategici del turismo"  
*The Analysis and Development of a Destination: Strategic Tourism Planning*  
di Davide Simionato

Nuovi spazi di mercato e start up per le imprese turistiche  
*NewFrontiers of the Market and the Start Up of Tourist Enterprise*  
di Francesco di Cesare

**Volume 1.2004**

Perché un progetto turismo?

*The Reason for a Tourism Project*

di Costanzo Jannotti Pecci

La percezione dell'offerta turistica abruzzese: uno studio per orientare le future scelte di marketing

*The Perception of Abruzzo Tourist Offer: a Research to Drive the Future Marketing Strategies*

di Massimo Desiati e Gloria Rech

L'individuazione dei Sistemi Turistici Locali nell'ottica del *destination management*: un confronto tra alcune regioni d'Italia ed in particolare del Sud

*Individualizing the Local Tourist System from a Destination Management Approach: a Comparison Between some Italian Regions, Particularly from the South*

di Valentina Della Corte

Interpretare e prevedere la domanda turistica a fronte di eventi eccezionali

*Interpretation and Forecasting of the Tourist Demand in Case of Extraordinary Events*

di Valeria Minghetti

Sviluppo turistico ed economia della cultura: verso un turismo sostenibile. Il caso delle Cinque Terre

*Tourist Development and Economy of Culture: Towards a Sustainable Tourism. The case of Cinque Terre*

di Ilaria Pappalepore, Francesca Bartolini, Silvia Panerai, Cristina Panico

**Volume 2.2003**

I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?

*The Local Tourist Systems: end or Starting Point?*

di Michele Tamma

Destination Revolution

di Joseph Ejarque

Il contributo delle card culturali all'identificazione e fruizione dei sistemi turistici locali

*The Role of the Cultural Cards in the Identification and Utilization of the Tourist Local Systems*

Atti del convegno: Barni, Ejarque, Giannetti, Van der Borg

Volareweb.com: interpretare il low-cost

*Volareweb.com: Interpreting the Low-Cost Philosophy*

di Eugenio Ragusa

Promuovere l'Abruzzo attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte e valutare le decisioni

*To Promote Abruzzo Region by Sports Events: an Evaluation Scale to Drive the Decision Making Process*

di Enrico Caporale e Gloria Rech

**Volume 1.2003**

Le misure più urgenti per l'industria turistica nazionale  
*Urgent Measures to be taken from the Italian Tourism Industry*  
di Bernabò Bocca

Risorse, sviluppo e sistemi  
*Resources, Development and Systems*  
di Marco Girolami

La svolta incompiuta della Regione Campania  
*The uncompleted Turn of the Campania Region*  
di Roberto Formato

Los nuevos objetivos de la Oficina de Turismo Cubana  
*I nuovi obiettivi dell'Ente turistico cubano*  
di Josè Francisco Perez

Strategie e strumenti di web-marketing: un progetto congiunto per 40 Uffici turistici esteri  
*Web Marketing Strategies and Tools: a Project for 40 foreign Tourist Boards in Italy*  
di Sara Pomesano

Il turismo sostenibile e responsabile secondo Legambiente  
*The Sustainable and Responsible Tourism according to Legambiente*  
di Carmine Maturo

L'out-of-home advertising nel turismo  
*The Out-Of-Home Advertising in the Tourism Field*  
di Chiara Pavanello

**Volume 2.2002**

Le fiere come strumenti di marketing territoriale

*Fairs as Tools of Destination Marketing*

di Francesca Golfetto

Come si comunica una destinazione: l'esempio di Maison de la France

*How To Promote a Tourist Destination: the Example of Maison de la France*

di Jean Philippe Perol

I Sistemi Turistici Locali nella nuova legge quadro: scatole vuote o motori di sviluppo?

*Local Tourist Systems in the New Italian Legislation: Empty Boxes or Development Engines?*

di Antonio Sereno

“Questo matrimonio s’ha da fare!”: operatori turistici ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto strategico

*“This Marriage Must Be Arranged!”: Tourist and Cultural Organizations Looking for a Strategic Relationship*

di Andrea Moretti

Struttura organizzativa, attività, obiettivi dei convention bureaux: il caso della Riviera di Romagna

*Organization, Activities, Mission of the Convention Bureaux: the Riviera Romagnola Case History*

di Stefania Agostini

Applicazioni di destination management: il Sistema Locale di Offerta Congressuale della Provincia di Venezia

*Destination Management Applications: the Local System for Congress Offer in the Provincial Territory of Venice*

di Francesco di Cesare e Danilo Lunardelli

**Volume 1.2002**

L'applicazione delle Information and Communication Technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche

*The Application of the Information and Communication Technologies (ICTs) to the Promotion and Marketing Activities of the Tourist Destinations*

di Umberto Martini

Il turismo organizzato dopo l'11 settembre - La realtà italiana e le sue prospettive secondo l'Osservatorio ASTOI  
*The Organised Tourism After September Eleven: the Italian Situation and its Perspectives according to ASTOI observatory*

di Chiara Saraceno

L'univers de la marque

*L'universo della marca*

di Patrice Binet Decamps

Conquistare il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di The Charming Hotels of The World  
*To Hit the Client with Niche Products: the Marketing Strategy of The Charming Hotels of the World*

di Chiara Rosati

Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici

*New Solutions for the Tourist Products Distribution*

di Federica Padrin

Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana

*The Reform Project of the Regional Tourist Organization of Campania*

di Rino Vitelli

**Volume 1.2001**

Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo

*The International Tourism in Italy: a Rapidly Developing Market*

di Amedeo Ottaviani

Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator

*Integration and Co-operation between Hotels and Tour Operators*

di Maurizio Rispoli

*Meetings – The Future Has Arrived*

*Meetings – Il futuro è arrivato*

by Tony Carey

Le scelte di marketing a sostegno delle strategie di sviluppo alberghiero: il caso Starhotels

*Marketing Policies for the Hotel Chains Expansion Strategies: Starhotels*

di Antonio Lettera

Le agenzie di viaggio tra una storica sentenza e una rivoluzione ancora incompiuta

*The Travel Agencies between a Memorable Sentence and an Incomplete Revolution*

di Alberto Amico

La comunicazione turistica nel terzo millennio

*The Tourist Communication in the Third Millennium*

di Claudio Maffei

Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche

*Trust Management and Brand Equity in the Tourist Industry*

di Francesco di Cesare













Finito di stampare nel gennaio 2006  
presso Nicola Longobardi Editore  
Castellammare di Stabia (NA) - Italy



