

Le competenze del sociologo nella programmazione dell'ospitalità made in Italy

Nicolò Costa

1. OBIETTIVO E METODO DELLO STUDIO

1.1. *Obiettivo*

Lo studio cerca di definire le 'procedure socio-organizzative' più efficaci ed efficienti nell'attuare e gestire lo sviluppo turistico locale, basato sul 'marketing collaborativo'¹ tra i progetti pubblici e le iniziative private, ma anche tra istituzioni pubbliche territoriali e tra imprese, appartenenti allo stesso o a ad un diverso settore, operanti nell'*incoming* turistico.

Il presupposto da cui partono le linee di accompagnamento o le procedure di programmazione è il seguente: lo 'scambio sociale', basato su fiducia e reputazione, valori sociali attualmente poco presenti nell'ospitalità, precede e facilita lo scambio economico tra i locali. Lo scambio sociale consente ai piani di sviluppo o di marketing territoriale di essere la sostanza del sistema o del distretto turistico perché gestito da attori che generano e ricevono fiducia e reputazione, indispensabili per rinnovare il *business* nel tempo

Il piano di sviluppo, tecnicamente scritto bene e partecipato, si avvale di un 'accompagnamento continuo' svolto dal sociologo esperto in analisi economiche e geografiche delle destinazioni. Il sociologo lavora all'interno dei modelli di urbanistica consensuale che coinvolgono il turismo, tra cui i Piani strategici dei Comuni.² Riceve l'incarico da un Comitato Promotore e Gestore di mettere a lavorare le poche o tante intelligenze e vitalità locali affinché possano generare gruppi creativi volti a definire *business* collettivi destinati a durare nel tempo, a delineare buone pratiche di città ospitale con i residenti e i *visitors*, testando progetti di sviluppo organizzati a rete territoriale e comunicativa.

Il sociologo-facilitatore è un 'mediatore', un vero e proprio *go-between* tra le conoscenze del mercato turistico e le attività innovative delle aziende che sviluppano azioni collettive con gli enti locali come *meta-manager* dello sviluppo, diffondendo capacità di ascolto tra gli *stakeholders* e competenze specifiche nel saper fare 'insieme'.³

¹ C. AAS, A. LADKIN, J. FLETCHER, *Stakeholder collaboration and heritage management*, «Annals of tourism research», 32, 1, pp 28-48, 2005 per la collaborazione nella gestione dei beni culturali; A. FYALL, B. GARROD, *Tourism marketing. A collaborative approach*, Clevedon, Channel View, 2005 per le tecniche di marketing operativo.

² C. ODDI, *Turismo e urbanistica*, Milano, Hoepli 2009, per le connessioni tra turismo e urbanistica. R. MASCARUCCI, *Architettura, urbanistica e turismo: lo sviluppo locale*, in *Rapporto sul turismo italiano, 2006-2007*, a cura di Mercury, Firenze, Mercury, 2006. R. MASCARUCCI, *Goal congruence*, Roma, Meltemi, 2008, per i temi dell'urbanistica strutturale e la partecipazione.

³ Sul ruolo dei mediatori di conoscenza in generale, P. LOPEZ-CABRALES, A. PEREZ-LUNO, P. VALLE CABRERA, *Knowledge as a mediator between Hrm practices and innovative activity*, «Human resource management», 48, 4, pp. 485-503, 2009.

La mediazione dà risultati positivi in termini di 'facilitazione' dei processi aggregativi, di 'potenziamento' delle risorse umane presenti nell'ospitalità e di 'accompagnamento' degli attori locali verso la realizzazione di un preciso Progetto a rete. Il sociologo-facilitatore conosce quindi i contenuti tecnici dell'urbanistica o del marketing per poter svolgere la triplice attività di facilitazione, potenziamento e accompagnamento dei processi realizzativi.

Il presente studio è un 'contributo metodologico' volto a definire le linee-guida di una 'programmazione territoriale' incentrata sul coinvolgimento degli *stakeholders* nel progettare e gestire prodotti a rete, ingegnerizzati intorno a risorse principali di carattere naturale e culturale, che da sole spingono ad un viaggio, o a risorse secondarie/di supporto, inter-connesse e migliorate in modo da formare un magnete unico e di appeal conciliando promozione e commercializzazione dell'offerta.¹ L'articolo non insegna come si fa a scrivere il Piano di sviluppo turistico locale ma 'come si fa a far scrivere' (apprendere ad apprendere) il Piano dagli attori locali, mettendo in comune conoscenze implicite o interne alla singola organizzazione e conoscenze esplicite o formali codificate in documenti e progetti. Dimostra che il sociologo dello sviluppo locale è competente nel far generare guadagni per chi ha qualcosa da scambiare per poter meritare di ricevere qualcosa in cambio (*business* congiunto). Pertanto, la ricerca è 'professionalizzante' e cerca di dimostrare come un sociologo dello sviluppo locale può svolgere il ruolo di 'facilitatore/potenziatore/accompagnatore' dei processi aggregativi (decisori pubblici e privati) per progettare e gestire un'organizzazione a rete o '*network* dell'ospitalità' per lo sviluppo regolato attraverso il consenso dal basso. Si inserisce nel dibattito sul lavoratore competente nel turismo e sulle competenze dei professionisti dello sviluppo turistico locale.²

1. 2. Metodo

Il metodo dello studio consiste

- nella consultazione della letteratura, nazionale e internazionale, socio-economica e territoriale, su turismo e sviluppo locale (vedi bibliografia), 'ibridata' con
- l'esperienza professionale di sociologo-facilitatore sviluppata per l'avvio di Sistemi Turistici Locali (La Spezia, ad esempio), per l'integrazione tra eventi culturali e marketing territoriale (Festival della Letteratura a Mantova, Festival di Ravello con il locale consorzio turistico e la Fondazione, ad esempio), i Piani Strategici (quello di Vasto San Salvo in Abruzzo e di Cetraro in Calabria, ad esempio).

2. STL, DC, DT: VERSO L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ MADE IN ITALY?

Il modello di sviluppo turistico è inteso dal legislatore nazionale come Sistema turistico locale o Stl (art. 5 L. 135/2001), ma le idee-base sono uguali a quello elaborato dal Distretto turistico, istituito dalla Regione Siciliana in attuazione dell'art. 7 della L. 15 settembre n. 10 e del recente Regolamento di Disciplina (D.A n. 4 del 16.02.2010) che

¹ K. GODFREY, J. CLARKE, *Marketing territoriale per il turismo*, Firenze, Le Monnier, 2003; J. EJARQUE, *Destination marketing*, Milano, Hoepli, 2009.

² N. COSTA, *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Milano, Hoepli, 2005; P. BJORK, H. VIRTANEN, *What tourism project managers need to know about co-operation facilitators*, «Scandinavian journal of hospitality and tourism», 5, 3, pp. 212-230, 2005; EBIT, *La governance del turismo italiano*, Roma, 2008.

ne riproduce, anche letteralmente, la *mission* e l'idea-guida: facilitare l'operatività degli attori economici concordata a livello di filiera produttiva per promuovere e commercializzare prodotti innovativi.

Con la promozione di modelli inter-organizzativi, il legislatore cerca di avviare un percorso in cui la competizione e la cooperazione tra enti pubblici e aziende private, singole o associate, possano alternarsi, in modo da da procedere ad *innovazioni* di prodotto e attrarre flussi e spese turistiche nella destinazione, generando nuova occupazione e crescita del prodotto interno lordo.¹

Si tratta di un approccio mutuato dai 'distretti industriali' del made in Italy, anch'essi codificati in una legge nazionale, la 371 del 1991 e soggetti a tentativi di tutela sia in termini di certificazione del prodotto finale che di *italian concept* nel fare impresa, dotata di valori specifici che caratterizzano la via italiana allo sviluppo economico. Infatti, il *made in Italy* dei distretti industriali, nel 1994, fu esaltato pubblicamente dal Presidente Clinton durante il G7.

Vi è un filo conduttore che lega le 'interdipendenze settoriali' del turismo con l'immagine dell'Italia nel mondo. L'eccellenza nell'archeologia, nell'arte, nella ristorazione, nella moda dell'abbigliamento, nell'arredo domestico, nel design industriale, nel cinema, nello sport hanno in comune con il viaggio turistico l'uso produttivo della 'cultura visiva'. Cultura dell'immagine, economia e tecnologia sono strettamente collegate, sono saperi ibridati per generare un valore aggiunto in termini estetici, una politica e poetica del gusto e del disgusto applicata alle merci culturali utilizzabili in termini di innovazione tecnologica generata dai distretti industriali.²

Perché non riprodurre le buone pratiche del made in Italy nel turismo avviando una filiera integrata dell'ospitalità made in Italy? È un corso un ampio dibattito politico sul made in Italy e sulle difficoltà nel poterlo proteggere dalla concorrenza sleale dei contraffattori. Un modello di successo internazionale da difendere e potenziare nell'epoca della globalizzazione, estendendone i fattori di successo ad altri settori come il turismo ma anche ai 'distretti culturali' o Dc, che anch'essi vengono progettati a livello regionale ma con scarso successo.³

In realtà, questi tentativi fanno riferimento, sempre, in modo diretto o indiretto, per l'input-output di un autonomo finanziamento, che ne garantisca la permanenza nel tempo, all'economia esperienziale turistica e delle mobilità post-moderne.⁴ Perciò, i Dc vanno intesi come sub-tipologie dei distretti turistici o Dt e i notevoli contributi degli studiosi ai Dc dovrebbero essere riproposti come 'distretti turistico-

¹ Per i Stl, *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti, fattibilità*, a cura di G. Dall'Ara, D. Morandi, Matelica (MC), Halley, 2004. *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, a cura di Sciarelli, S., Torino, Giappichelli, 2007. V. DELLA CORTE, *Imprese e sistemi turistici*, Milano, Egea, 2009. Gli studiosi analizzano i concetti di sistema, di comunità locale e di network attraverso la legge nazionale e molteplici leggi regionali.

² Per approfondimenti sulle connessioni tra distretti turistici e distretti industriali (analogie e differenze), N. COSTA, *Urban tourist system a Made in italic district and the new international middle class of creative city users*, in *Urban civilization, from yesterday to the next day*, a cura di D. Diamantini, G. Martinotti, Napoli, Scriptamanent, E-book, 2009. MORONI, *Alle origini dello sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2008 per una storia economica dei distretti industriali, soprattutto nel centro Italia.

³ A supporto dei distretti culturali senza economia turistica: P. L. SACCO, G. TAVANI BLESSI, *I distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio*, «Global & local economic review», 1, 1, pp. 20-45, 2005.

⁴ L. CIAPETTI, *Lo sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2010.

culturali' all'interno dei rinnovati Stl o, appunto, dei Dt siciliani, senza inutili sovrapposizione e 'discorsi in competizione'.

I Dc vanno quindi inseriti nel più ampio programma di marketing territoriale incentrato sulla conoscenza e la soddisfazione dei clienti, segmentati per variabili di viaggio (residenti, *daytripper* o viaggiatori di un giorno, turisti, *metropolitan business persons* ecc.) o per stili di vita socio-demografici e capacità di spesa (giovani del turismo scolastico, anziani con tanto tempo libero, famiglia tradizionale di ceto medio, ecc). Il miglioramento delle risorse con servizi personalizzati in base al target, questo è l'approccio che coinvolge anche i Dc, che funzionano se gli operatori dei musei e delle aree archeologiche soddisfano le esigenze dei turisti culturali, incrementando le loro spese nella destinazione.

Comunque, è evidente una formale consapevolezza pubblica che lo sviluppo economico italiano, sciolto da direttive e ordini dall'alto, ma supportato con provvedimenti mirati, sia basato sulla competizione per il miglioramento delle performance già presenti nella testa degli operatori locali. Vi sono energie vitali su scala locale disponibili all'auto-coordinamento all'interno di infrastrutture territoriali e conoscitive che hanno come regista la politica nazionale, una effettiva politica economica dell'ospitalità del *made in Italy* che replichi i successi dei distretti industriali, considerati ormai una tradizione della via italiana alla modernizzazione all'interno della divisione internazionale del lavoro.

Insomma, Stl e Dt e, aggiungo, Dc sono varianti di un'industria dell'ospitalità *made in Italy* – tutta da progettare e gestire – che svolge un ruolo attivo nel sedurre lo 'sguardo' dei clienti, assemblando la creatività degli operatori impegnati nelle interdipendenze settoriali tra cultura, economia, società, territorio, ambiente, beni culturali, trasporti, turismo. Il contenitore organizzativo – sia esso Stl o Dt – si identifica nelle azioni concordate tra gli attori che si impegnano nello sviluppo 'dal basso'. Infatti, i distretti turisti, in continuità teorica con i distretti industriali del *made in Italy*¹ si caratterizzano perché le azioni collettive, generate dalla prossimità territoriale, massimizzano il *genius loci* e le tradizioni locali, commercializzano prodotti effettivamente ricercati e scelti dai segmenti della domanda, incrementano le vendite misurate con i flussi di cassa.

Stl, Dt e Dc possono essere intesi come contributi o sperimentazioni che convergono, verso un'industria dell'ospitalità *made in Italy*, date determinate condizioni e procedure di integrazione di risorse e di attori. Se perciò le imprese del *made in Italy* svolgono un ruolo operativo rilevante (dall'arredo degli alberghi all'organizzazione di eventi per allungare la stagione turistica), allora si può ipotizzare un 'distretto dell'ospitalità *made in Italy*, declinato nelle specificità locali. Fino ad oggi ciò non è successo e si tratta di una ipotesi di ricerca e progettazione. Non vi sono buone pratiche da studiare con il *benchmarking*, ma ciò non toglie che le connessioni siano evidenti e si prestano ad essere progettate secondo i principi e le procedure del marketing collaborativo.²

La differenza principale tra distretti industriali e Dt è che gli attori dell'accoglienza vendono esperienze e relazioni (si muovono persone e non merci), che luogo di pro-

¹ N. COSTA, *op. cit.*, 2009.

² Le nuove prospettive sono state elaborate in *Tourism collaboration and partnership*, Clevedon-Sydney, Chanel View Publications, a cura di B. Branwell, L. Lane, 2000, e da A. FYALL, B. GARROD, *op. cit.*, 2005.

duzione (i beni e servizi dell'*incoming*) e luogo di consumo coincidono e che il distretto industriale nasce dall'autonomia della società civile; in parallelo, il Dt deve avere la leadership pubblica perché molti beni ambientali e culturali sono nella disponibilità delle amministrazioni e tali devono restare, non sono de-localizzabili come alcune produzioni del *made in Italy*.

Mentre un'azienda dell'abbigliamento può fare stoccaggio delle merci e praticare i saldi, un albergatore cerca di vendere un pernottamento che, se invenduto, non può essere stoccato perché produce e commercializza servizi legati al tempo vissuto, all'immaterialità che si concretizza in una camera o in un pasto. In tale contesto, le 'logiche collettive' degli operatori turistici richiedono un marketing territoriale ed esperienziale diverso dal marketing industriale finalizzato a vendere la maggior quantità di beni in un mercato presupposto in continua crescita. Nel turismo, si commercializzano relazioni perché il turista, soddisfatto del servizio, possa accrescere la reputazione della struttura e il numero dei clienti attraverso i consigli a parenti ed amici, incidendo positivamente sui loro processi decisionali (marketing passaparola). L'industria vende beni, il turismo vende relazioni incentrate sulla qualità, progettata e percepita, dei servizi.

Il *mix* di servizi pubblici e privati caratterizza il marketing management della destinazione turistica. Le partnership collaborative nascono da scambi effettivi tra i *talenti* locali.¹ Queste intelligenze connettive dei network, pur appartenendo a settori diversi (dall'agricoltura ai beni culturali, dai trasporti al ricettivo, dalla ristorazione agli eventi) convergono verso un modello di ospitalità che renda unico e di qualità i prodotti esperienziali, che possono essere acquistati soltanto nel distretto turistico.

Se si verificano la convergenza sul miglioramento dei servizi e la realizzazione congiunta di prodotti a rete, dovuta sia a prossimità geografica che a intenzionalità collaborative, si può parlare di Dt '*made in*' Siracusa o '*made in*' Assisi. La scala locale è rafforzativa dell'immagina nazionale intesa come crogiuolo delle diversità culturali e della flessibilità imprenditoriale specifica dei territori, reinventati all'interno della 'rete ospitale'.

Capire 'come si fa' a collaborare dal basso per generare innovazioni di successo, significa avviare la 'prima fase' che il Comitato Promotore e Gestore di un Progetto a rete, qualunque sia la denominazione intraprende per promuovere e vendere una destinazione. Questo 'scatto in avanti' è compiuto nella prospettiva (ideale e normativa) dell'industria dell'ospitalità, nell'inclusione di 'talenti' che appartengono ad una più ampia economia locale e nella connessa esclusione di chi non ha nulla da scambiare: le partnership *many-to-many* non implicano che tutti scambiano con tutti ma soltanto tra chi esibisce legami laschi² e specialistici, cioè inerenti i saperi pratici della partnership collaborative nella costruzione di consorzi e altri network turistici.

¹ A. FYALL, B. GARROD, *op. cit.*, 2005; M. WATKINS, B. BELL, *The experience of forming business relationships in tourism*, «International journal of tourism research», 4, 1, pp. 15-28, 2003; D. DREDGE, *Polity networks and local organisation of tourism*, *Tourism management*, 27, 2, pp. 269-280, 2006. Gli autori dimostrano che soltanto l'analisi dei comportamenti degli attori, singoli e associati, consente di valutare il livello di integrazione e quindi le linee organizzative da seguire per migliorare l'offerta locale attraverso la leadership dei talenti espressi dalla destinazione.

² In generale M. GRANOVETTER, *La forza dei legami laschi e altri saggi*, Napoli, Liguori 1998. La forza dei legami laschi come risorsa dello sviluppo economico locale non è ancora ben valutata dagli analisti

3. L' AUTO-VALUTAZIONE NEO-COMUNITARIA E COSMOPOLITA DEL DISTRETTO TURISTICO

Attraverso l'auto-valutazione, il Comitato Promotore e Gestore di un Progetto turistico a rete e di un qualsiasi progetto di valorizzazione del patrimonio immateriale e materiale cerca di conoscere le pre-condizioni e le motivazioni socio-territoriali su cui si innesta l'innovazione inter-organizzativa. Favorisce l'auto-riflessività dei residenti sui vantaggi della collaborazione basata sui legami laschi. Si tratta di modellare il supporto della comunità ad un progetto, inserito in una visione strategica, che integra le risorse locali per potenziare il magnetismo dei luoghi interconnessi.¹

Poiché, le comunità locali sono poco consapevoli della nuova società dei flussi informativi e delle mobilità spaziali, si pone la questione di potenziare i locali affinché percepiscano i benefici e i costi dei progetti di ri-allineamento alla nuova economia esperienziale. Se si ipotizza, ad esempio, una correlazione tra la soddisfazione dei residenti nei confronti dei servizi attualmente utilizzati e l'accettazione di servizi utilizzati da 'stranieri', allora occorre dimostrare che la programmazione centrata sui *visitors* può generare benefici per i residenti. Lo spostamento del *focus* è già un problema per chi è insoddisfatto della propria vita residenziale e guarda con sospetto all'idea che gli amministratori pensino agli 'altri' e non a loro che sono lì da sempre, pagano le tasse e votano.

Passare dall'immagine della società immobile alla società locale, che può rigenerarsi soltanto con le mobilità, e passare dal localismo al cosmopolitismo, costituisce il contesto in cui si formano resistenze socialmente diffuse e che il sociologo-facilitatore cerca di far superare con azioni di partecipazione competente al progetto di sviluppo. Da Villa Adriana in provincia di Roma a Noto in provincia di Siracusa, la maggior parte dei residenti, compresi alcuni amministratori pubblici, che preferiscono vivere nelle case 'moderne' e hanno costruito in modo abusivo, non riesce ancora a capire perché l'Unesco (l'Unesco, che?) ha definito quei luoghi 'patrimonio dell'Umanità': non li sente come un patrimonio personale. La popolazione locale pensa che i problemi 'veri' della loro vita siano diversi e che quei 'ruderì' e 'palazzi vecchi' siano estranei alle loro esigenze più urgenti.

Pertanto, attraverso la riflessione su idee-guida o punti di non ritorno, si definiscono i concetti di marketing collaborativo, di rete e di sistema, di 'glocalismo espansivo' perché l'élite locale, che ha avviato il processo, crede nella razionalità comunicativa: l'accesso alle informazioni sviluppa le competenze e riduce le asimmetrie tra coloro che vogliono scambiare apprendimenti per avviare proficue relazioni d'affari, nel modo più orizzontale possibile. L'élite o comitato promotore è inclusiva nell'avvio per testare il progetto di sviluppo, ma sa sin dall'inizio che le scelte finali prevedono an-

e, nel caso italiano, si privilegiano maggiormente i legami forti della coesione endogena alle comunità locali (MORONI, *op. cit.*, 2008).

¹ Per un recente dibattito sul supporto della popolazione locale ai progetti guidati dai valori del turismo sostenibile cfr. R. NUNKOO, H. RAMKISSON, *Resident's perceptions of the socio-cultural impact of tourism in Mauritius*, «Anatolia. An international journal of tourism and hospitality research», 18, 1, pp. 138-145, 2007 e R. NUNKOO, H. RAMKISSON, *Modelling community support for a proposed integrated resort project*, «Journal of Sustainable Tourism», 18, 2, pp. 257-277, 2010.

che esclusioni dei soggetti che privilegiano i legami forti dell'appartenenza e sono scettici sui legami laschi e specialistici.

Affrontare certi problemi a monte del processo è utile per non ritrovarli, irrisolti, a valle, quando il processo è ormai avviato ad un funzionamento necessariamente imperfetto, con conseguenti costi (veti, fratture, ritiri, ecc.) per riparare i guasti del sistema in corso d'opera.

La diagnosi preliminare o auto-valutazione è neo-comunitaria e sistemica perché coinvolge vari segmenti della popolazione locale per re-inventare la comunità locale in direzione dell'ospitalità (neo-comunità composte da locali e visitors) e perché sviluppa scambi specialistici e competenze professionali nel gestire il modello network della destinazione come un'azienda collettiva che mette a lavorare settori fino ad ora debolmente connessi o separati (sistema). La diagnosi è utile perché riduce i rischi di tornare indietro nella progettazione di un prodotto turistico esperienziale, per ri-scoprire, ma in ritardo, le buone ragioni di una 'vera' collaborazione tra pubblico e privato, che non c'è stata perché si pensava di procedere a scorciatoie o di ignorare alcuni problemi facendo finta di niente (l'assenza di competenze nel marketing operativo o nella stesura dello statuto di un consorzio turistico, ad esempio).

In realtà, si sa come va a finire già nella fase iniziale: le pre-condizioni e le motivazioni della popolazione locale e degli *stakeholders* del 'turismo allargato' sono il materiale genetico, il DNA, da cui si origina la vita del 'gruppo creativo innovativo', che diventa coeso e internazionale se dall'inizio questa evoluzione è inscritta nel patrimonio socio-politico e culturale dei proponenti. Altrimenti, come succede spesso, se mediocri sono le conoscenze e le competenze suscitate all'avvio – i localisti dominano sui cosmopoliti, ad esempio – altrettanto mediocre sarà il progetto di valorizzazione dei prodotti turistici esperienziali.

Il Stl o Dt o Dc o la collaborazione inter-comunale nel caso di un Piano Strategico gestisce con successo le linee d'azione se gli attori lavorano effettivamente perché convinti di ricavarne vantaggi, se cioè hanno partecipato alla progettazione istituzionale. E quindi attuano i programmi concordati, proprio perché ognuno persegue vantaggi se scambia con gli altri. In parallelo, l'élite procede al proprio potenziamento e a quello dei residenti, per poi scrivere da protagonisti consapevoli il Piano di sviluppo e le linee d'azione, in cui sfocia l'auto-valutazione.

4. LE FASI DELL'AUTO-VALUTAZIONE

4.1. *Un approccio liberal*

Purtroppo, soltanto alcuni manuali di lingua anglo-sassone prevedono che la *governance* del distretto/sistema/rete e il Piano di sviluppo abbiano un approccio in cui la partecipazione è parte integrante ed è intesa come attività necessaria che incoraggia i talenti della società civile.

Del resto, in Italia, l'approccio *liberal* è più complesso rispetto ai paesi di cultura giuridica (e non solo) anglo-sassone, proprio perché la società civile è molto debole e i politici sono chiamati a svolgere anche il ruolo proattivo, attualmente poco praticato, di *meta-manager* dello sviluppo turistico locale, sviluppando competenze specifiche. Tuttavia, ho fatto tradurre il manuale di marketing territoriale per il turismo di

Godfrey e Clarke ¹ mentre Steven Pike ha finalmente deciso di realizzare un ottimo manuale, ancora in lingua inglese, sul come si fa a praticare il *destination marketing*.² Invece, il manuale di Ejarque,³ uno strumento introduttivo al tema, come tanti altri testi, è totalmente privo di referenze bibliografiche nazionali e internazionali sui problemi essenziali del come si fa a far accadere le cose, di come il piano di marketing della destinazione sia effettivamente applicato e non resti in un cassetto, sprestando tempo e denaro.

Proprio per evitare una visione esclusivamente politica ed istituzionale della partecipazione (da un lato) e per superare i limiti delle facili formulette di marketing, che appaiono pratiche ma poi non succede nulla (dall'altro lato), le fasi dell'autovalutazione, apparentemente più teoriche, lasciano tracce più durature. Infatti, 'mettono a lavorare le persone' senza la pretesa di rinviare a soluzioni meramente politiche dall'alto e senza la tentazione di spiegare con il manuale la *best one way*, la soluzione definitiva (in apparenza) per tutti i problemi.

Il Piano redatto da un esperto esclusivamente in relazioni politiche o esclusivamente in business turistico non è la soluzione dei problemi locali. Quello scritto dai locali con l'accompagnamento-esperto è invece un buon avvio per risolverli secondo modalità liberamente scelte e interpretate perché basate su regole e impegni sottoscritti dagli stessi locali nel corso del processo di auto-valutazione. Un forum o un focus group, organizzato per 'lavorare insieme' secondo logiche collettive basate sullo scambio sociale di informazioni e servizi, è già un traguardo da raggiungere con il supporto del sociologo-facilitatore.

Come gestire la prima fase per avviare un sistema a rete sulla valorizzazione del patrimonio immateriale e materiale, sinteticamente definita autovalutazione comunitaria? Essa è composta dai seguenti step, che dovrebbero seguire un ordine cronologico e non dovrebbero intrecciarsi tra di loro.

4. 2. *Primo step: auto-valutare quali sono gli impatti, positivi e negativi, prodotto sull'ambiente, sull'economia e sulla cultura locale, dei flussi turistici*

Il sociologo-facilitatore nel forum introduttivo all'avvio del processo aggregativo collega le valutazioni al governo delle variabili attraverso un sistema organizzativo strutturato come un'organizzazione territoriale a rete (*network*).

La soluzione ai problemi e la massimizzazione dei vantaggi dipendono dall'approccio sistemico-regolativo, che appare come la soluzione ottimale per risolvere problemi collettivi e per vendere una destinazione come un prodotto unitario e riconoscibile dai target che si vogliono consapevolmente e selettivamente attrarre e accogliere. Essa serve per far ragionare in modo generale e non particolaristico sull'area di destinazione come potenziale attore collettivo, incoraggiando la formazione di gruppi creativi che lavorano per realizzare successivamente partnership collaborative.

¹ K. GODFREY, J. CLARKE, *op. cit.*, 2003.

² P. PIKE, *Destination marketing. An integrated marketing communication approach*, Amsterdam-Tokyo, Elsevier/Hb, 2008 propone le tecniche di programmazione sia delle reti territoriali che comunicative per vendere con successo una destinazione turistica.

³ Il volume di J. EJARQUE, *op. cit.*, 2009, si distingue per il ruolo rilevante attribuito al web marketing della destinazione turistica.

Da questo punto di vista, una conferenza sullo 'sviluppo sostenibile' è più che sufficiente per puntualizzare un dibattito che, iniziato a metà degli Anni Ottanta, è ormai presente nelle politiche economiche, non soltanto turistiche, dell'Onu, dell'Unione Europea e di molteplici accordi inter-governativi, anche su scala regionale. L'idea-guida è che le 'regole' possono evitare gli impatti negativi del turismo di massa e che esistono 'macro e micro-tecniche' che possono gestire con successo i flussi turistici con benefici a lungo termine per le popolazioni locali, per le imprese dell'*incoming* e per il benessere dei lavoratori dell'accoglienza

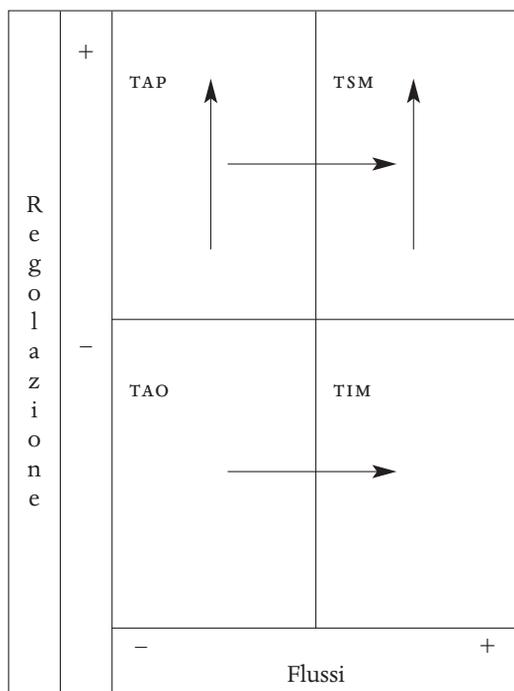


TABELLA 1. Comunità locale e regolazione.
Fonte: Costa (2005).

Il sociologo/facilitatore utilizza la tabella per dimostrare che gli 'apocalittici anti-turismo' sono esagerati e che il lassismo distrugge i luoghi. È tutta una questione di regole che operano tra interesse pubblico e sviluppo dal basso incentrato sulle imprese.

Iniziamo dal basso a sinistra, quando c'è nel luogo una bassa regolazione perché anche i flussi sono limitati. Il turismo alternativo occasionale (Tao) è il luogo vergine dove arrivano pochi turisti. Ma non è più vero che si passa obbligatoriamente al turismo insostenibile di massa (Tim), tipico delle località di alta stagione dominate dalla domanda, congestionate, invivibili, insostenibili (si veda la freccia che segna il passaggio dal Tao al Tim). Le regole della sostenibilità hanno generato anche il turismo alternativo programmato (Tap), disciplinando con apposte macro e micro tecniche di gestione territoriale i flussi, rendendoli compatibili con l'ambiente: l'istituzione delle oasi naturali e dei parchi, nazionali e regionali, appartengono al Tap. Ma anche le località di massa hanno introdotto regole di ecogestione con i marchio di qualità eco-

logica per limitare gli effetti negativi delle masse, per cui si è generato anche il turismo sostenibile di massa (Tsm). Il Tsm viene governato anche attraverso la de-stagionalizzazione dei flussi. Questo modello rifiuta la visione pessimistica del necessario declino delle località perché 'l'industria del turismo sostenibile' può conciliare protezione delle risorse e loro valorizzazione per turisti consapevoli e responsabili, post-massa. La variabile dipendente è data dalle regole che gli attori locali riescono a produrre e a far rispettare al fine di conservare le risorse naturali e culturali per le future generazioni. Il turismo sostenibile non rappresenta, allora, l'ennesima frontiera dell'ecologismo ma un'opportunità per valorizzare le risorse locali del nostro Paese, l'integrazione funzionale tra il patrimonio storico e culturale italiano, i parchi naturali, i siti agricoli, le attività economiche industriali e artigianali di eccellenza. Sempre più, il turismo sostenibile costituisce una nuova deontologia del saper viaggiare, uno stile di vita che permea l'evoluzione dell'intero comparto, che caratterizza le modalità di fruizione del prodotto turistico stesso, collegando la tipicità dei prodotti allo sviluppo dei sistemi di offerta locale. In parallelo, indirizza gli investimenti, pubblici e privati, sulla qualità ambientale del territorio e sull'eco-gestione delle strutture turistiche, che viene ottenuta con la diffusione delle informazioni e la preparazione formativa degli addetti del settore. In particolare, ponendo al centro l'organizzazione a rete dell'offerta, richiede agli *stakeholders*, a cominciare dagli imprenditori e dai lavoratori, di saper 'concertare' le soluzioni che accompagnano l'innovazione guidata dalle idee, dalla riflessività indotta dal turismo sostenibile come coscienza riflessiva della globalizzazione.

4.3. *Secondo step: auto-valutare le pre-condizioni e le motivazioni
che spingono gli attori locali a stringere patti o alleanze,
a realizzare partnership collaborative*

L'autovalutazione comunitaria è condotta attraverso la diagnosi socio-territoriale dei comportamenti che assumono gli attori locali di fronte alla strategia di operare in modo sistemico per generare i prodotti della città ospitale con i residenti e i visitors. Essa serve per far emergere gli interessi in gioco e rafforzare leadership e coordinamento. Durante un forum pubblico, l'esperto-facilitatore cerca di far riflettere gli *stakeholders* locali sulla differenza tra modello *top down* e modello *bottom up*, orientando il dibattito in modo da evitare brusche e inutili contrapposizioni tra i due. A tal fine, può avvalersi della TABELLA 2.

DA MODELLO GOVERNANCE	A MODELLO PARTECIPATIVO
Da progetto di grandi dimensioni, con finanziamento predefinito.	A progetto di dimensioni minori, suscettibile di sviluppo progressivo, dal basso.
Da Leadership istituzionale.	A Leadership operativa, locale, di matrice imprenditoriale.
Da Pianificazione dall'alto.	A Visione condivisa, ma piani definiti localmente.
Da Autorità pubbliche proattive.	A Autorità pubbliche proattive, ma al servizio della comunità locale.

DA MODELLO GOVERNANCE	A MODELLO PARTECIPATIVO
Da network sufficiente per avviare il processo.	A network che richiede competenze professionali di carattere operativo.
Da Processo decisionale top-down.	A Processo decisionale locale, operativo, a piccoli passi irreversibili.
Da Costi organizzativi ed istituzionali importanti, finanziati.	A Solo costi operativi, con partecipazione locale.
Da Ipotesi di settore ed autorità pubblici competenti.	A Ipotesi di settore ed autorità pubblici non competenti.

TABELLA 2. Confronto tra modello *top down* (governance) e modello *bottom up* (partecipativo-consensuale).
Fonte: elaborazione autonoma.

Il secondo modello, quello *bottom up*, è il più adatto al modello di business a rete, ma ciò non è un atto di fede: la comunità di apprendimento ragiona sulle tematiche proposte dalla tabella, cercando di adattare le affermazioni al caso locale, alle sue specificità. Infatti, non esiste una destinazione uguale ad un'altra né deve impegnarsi a diventarlo proprio perché i gruppi locali sono chiamati a interpretare gli schemi di orientamento e generare soluzioni originali, specifiche dei luoghi inter-connessi da servizi.

Il sociologo-facilitatore descrive la tabella chiarendo i concetti tramite comparazione tra modello *top down* e *bottom up*, *item per item*. Infatti, il vantaggio consiste nel fatto che essa costituisce una bussola di orientamento per decidere, in linea generale, quali possono essere i vantaggi di un'auto-organizzazione dal basso che è però istituzionalmente coperta e legittimata dall'alto, come appunto le leggi nazionali e regionali volte a incoraggiare e regolare lo sviluppo turistico con modelli a rete.

Ad esempio, la comparazione serve a comunicare un'idea trasversale: l'autonomia della società civile che si auto-organizza con finalità economiche regolate in base ai valori imprenditoriali, a piani modellati sul mercato, al riconoscimento dei propri 'limiti' (e perciò si sviluppa la collaborazione), tra cui l'incompetenza *a priori* delle autorità pubbliche che devono essere messe nelle condizioni di considerare il turismo un 'sistema produttivo', seppur diverso da quello industriale.

Sempre all'interno dell'autovalutazione delle pre-condizioni, si pone una questione meno istituzionale e più legata alle forme della partecipazione ad un marketing collaborativo che innova pratiche di business già consolidate.

Il processo di miglioramento che l'auto-valutazione innesca può essere descritto con la TABELLA 3 elaborato da Watkins e Bell.¹

Naturalmente, il modello reticolare ha come obiettivo lo sviluppo turistico, misurabile nel corso degli anni, e non quello della *collaborazione collusiva* finalizzata all'ac-

¹ M. WATKINS, B. BELL, *op. cit.*, 2003 hanno studiato il passaggio dall'individualismo alle partnership collaborative nel turismo, ma il suo modello è parzialmente applicabile al caso italiano che è dominato da scarso capitale sociale pro-turistico e quindi da sfiducia condivisa, da limiti alla partecipazione e dal primato del politico sul sociale.

cesso delle risorse pubbliche regionali, intese come l'albero della cuccagna, in cui conta sgomitare e accedere ai soldi pubblici per poi distribuirli ai *clientes*. In quest'ultimo caso, il presente studio è perfettamente inutile e il lettore è invitato a rivolgersi altrove perché l'obiettivo strategico è favorire le 'partnership collaborative per l'innovazione competitiva di prodotti a rete' che generano uno 'scatto in avanti' della destinazione come azienda collettiva basata su 'scambi' laschi, specialistici, creativi e 'azioni' produttive, misurabili concretamente. Ad esempio, il passaggio prevede che le spese della promozione (pubbliche) ottengano risultati commerciali (vendita), per cui si decide di partecipare alle fiere soltanto se gli enti pubblici sono accompagnati anche dagli operatori dell'*incoming*, se cioè l'azione collettiva è convergente nel conseguire obiettivi pre-definiti e poi resi verificabili sin da quando viene avviato il processo.

Tuttavia, la presentazione della TABELLA 3 permette di riflettere sul fatto che la l'innovazione tramite collaborazione è tutta da scrivere, è la colonna in verticale che ancora non c'è. E proprio per costruire un nuovo *modus operandi* che c'è l'organismo istituzionale a rete da progettare come strumento di *governance* del cambiamento.

Il facilitatore dei processi aggregativi, per conto del Comitato Promotore e Gestore dell'organizzazione a rete espone i contenuti e le variabili che accompagnano il processo di cambiamento dalla frammentazione competitiva testa-a-testa alla collaborazione collusiva guidata da leadership orientate al controllo delle risorse, per poi passare all'invenzione di buone pratiche in cui si dettano le regole, piuttosto lasche ma generate in modo consapevole e responsabile, sulle linee strategiche e operative dell'innovazione che nasce dal marketing collaborativo *many-to-many*.

TIPI DI ESPERIENZE			
Dimensioni	Competizione Frammentata	Cooperazione	Collaborazione Collusiva
Tempo	Immediato, spesso in risposta ad azioni dei competitori	Da breve a media, spesso in risposta a progetti avviati dall'industria dell'ospitalità	A lungo termine, spesso in risposta ad accordi già esistenti
Fiducia	Minima, non c'è fiducia negli altri business-men del settore	Da bassa a media, è rivolta al leader organizzatore a agli attori co-operatori	Alta tra i membri più stretti, gli altri la sviluppano in rapporto ai risultati e se si adeguano
Coinvolgimento	Principalmente verso se stessi	Generalmente bassa, è relativamente facile ottenerla	Da medio ad alto e si ottiene con risultati 'utili' ma non necessariamente 'veri'

TIPI DI ESPERIENZE			
Mete	Breve termine, collegate direttamente alle performance finanziarie e facilmente misurabile	Medio termine, collegate allo stimolo per il business ma non misurabili immediatamente	A lungo termine, collegate all'opportunità di consolidare il business e non misurabili immediatamente
Beneficiari	Guadagni principalmente limitati alla propria organizzazione	Guadagni per i membri dell'organizzazione e talvolta per le regioni	Guadagni per i membri dell'organizzazione e per la regione
Processo decisionale	Individuale, si limita ai risultati	Le decisioni sono prese da individui "forti" o da piccoli gruppi che convincono gli altri a seguirli	Le quote di mercato sono orientate dal consenso

TABELLA 3. Dalla frammentazione competitiva alla collaborazione collusiva e poi... innovativa.
Fonte: Watkins e Bell, 2003.

Il sociologo-facilitatore chiede ai partecipanti ad un forum di scrivere una quarta colonna per indicare un nuovo 'tipo di esperienza', incrociandola con le 'dimensioni'. Propone di scrivere che cosa essi intendono per partnership collaborativa e per innovazione competitiva in base alle variabili del 'tempo', 'fiducia', 'coinvolgimento', 'mete', 'beneficiari', 'processo decisionale'.

4.4. Quarto step: l'auto-valutazione. Chi si vuole invitare? Il ceto medio-internazionale

Si è già notato che non tutti i tipi di turisti sono adatti alla destinazione e che occorre procedere in modo selettivo per evitare incompatibilità territoriali tra di versi utenti. Si propone, in genere, di scegliere come target quelli in fase di crescita.

Se si punta sul turismo culturale, il sociologo-facilitatore dimostrerà che le risorse del patrimonio materiale e immateriale sono molto apprezzate dal 'nuovo' 'ceto medio internazionale', un consumatore *self-confidence*, abituato a comparare i servizi anche *online*, ad affrontare i rischi dei viaggi, a svolgere attività sportive e culturali nella destinazione in cui vuole svolgere *esperienze* di vario tipo, tra cui il coinvolgimento con i locali oltre che con gli altri turisti.¹

¹ Ormai la letteratura nazionale e internazionale sugli stili di vita e i comportamenti turistici del nuovo ceto medio internazionale è piuttosto ampia: T. D. ANDERSSON, *The tourist in the experience economy*, «Scandinavian journal of hospitality and tourism», 7, 1, pp. 46-58, 2007; N. COSTA, *La città ospitale*, Milano, Bruno Mondadori, 2008; U. GRETZEL, T. JAMAL, *Conceptualizing the creative tourist class: technology*,

Se si pratica questa scelta, non contano gli arrivi e le presenze nella destinazione, contano le spese turistiche. E allora si vogliamo i *professionals* benestanti. Non si vogliamo le masse, si vogliamo persone colte, sofisticate, eleganti, capaci di valutare e apprezzare la tradizione re-inventata, la tradizione che viene dopo la tradizione, che gli *stakeholders* hanno cominciato a costruire consapevolmente nelle fasi precedenti della programmazione dal basso legittimata dall'alto, dalle direttive regionali (vedi TAB. 2).

Ridimensionare i turisti di massa e invitare i turisti del terziario avanzato costituisce una scelta strategica in sintonia con i mutamenti complessivi del capitalismo contemporaneo. Si tratta di incrementare i flussi già presenti nella destinazione: pubblicitari, informatici, *designers*, avvocati internazionali, gente dello spettacolo, biotecnologi, medici, ecc. provenienti da ogni parte del mondo. Gli eventi del patrimonio immateriale, anzi, sono co-prodotti dai professionisti che vogliono re-inventare una tradizione che sentono propria, elettiva, perché hanno comprato o affittato casa nella destinazione. Sono loro i medium dell'autenticità re-inventata. Vanno accolti all'interno di una neo-comunità creativa, innovativa che fa del merito e del talento un vanto e uno stile di vita, riallineando la qualità dell'offerta con le aspettative dei *professionals* messi al centro del processo di miglioramento dell'offerta.

Come vivono il tempo libero e il turismo gli attori della società post-industriale, del terziario avanzato dominata dai lavoratori che fanno della conoscenza scientifica/culturale una risorsa distintiva?

Il nuovo ceto medio è stato definito *city users*¹ per sottolineare la caratteristica distintiva della mobilità 'tra' le città espresso prevalentemente persone mobili che vivono prevalentemente in una città postindustriale, svolgendo attività creative.² Le tipologie turistiche del ceto medio non sono altro che una parte di utenti che usano la città per fruirne gli aspetti ricreativi e culturali – è il caso dei *metropolitan business men* che si spostano per affari partecipando freneticamente a incontri di lavoro o a fiere specializzate – incorporati in un unico stile di vita. Qual è? Sin dai primi anni novanta è stato individuato un *nuovo ceto medio internazionale*, diverso dal turismo di massa sul piano organizzativo, motivazionale, attitudinale, comportamentale e con una capacità di spesa medio-alta, soprattutto per l'acquisto di merci culturali. È caratterizzato da:

- 'professionalità' nel saper viaggiare (turismo congressuale e d'affari, *frequent flyers*, utenti del *low cost*, *short breaks* ecc.): gli attori si muovono in modo disincronizzato perché svolgono un lavoro autonomo o perché, se sono dipendenti, i contratti collettivi hanno favorito settimane molto corte. Comunque, optano per 'ponti' lunghi e ri-

mobility and tourism experiences, «Tourism Analysis», 14, 4, pp. 471-481, 2009; J. R. RITCHIE, S. HUDSON, *Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research*, «International journal of tourism research», 11, pp. 11-126, 2009; J. VALENCIA, T. CROUCH, *Travel behavior in troubled times: the role of consumer self-confidence*, «Journal of travel & tourism marketing», 28, 1, pp. 33-67, 2008.

¹ G. MARTINOTTI, *Metropoli*, Bologna, Il Mulino, è tra i primi in Italia ad affrontare il fenomeno emergente delle mobilità umane indotte dallo sviluppo del terziario avanzato e della metropoli di seconda generazione.

² R. FLORIDA, *La nuova classe creativa*, Milano, Mondadori 2002, attribuisce alla classe creativa la caratteristica distintiva della mobilità geografica (terze e quarte case nelle principali città ad economia avanzata), ma rileva anche che le destinazioni del vecchio turismo di massa sono quelle meno creative e con scarsa presenza di professionisti.

ducono il periodo della 'vacanza' principale'. Non amano il viaggio ad 'unico boccone' ma i 'tanti bocconcini'. Non sono loro che si devono adattare ai servizi turistici ma sono i servizi che sono talmente flessibili da essere scelti separatamente e ricombinati per adattarsi alla soggettività dei turisti/professionisti del saper viaggiare. Sono caratterizzati da connessioni intermittenti;

- 'intellettualizzazione' (ricerca di ruoli attivi per apprendere con i cinque sensi, polisensorialità): l'apprendimento si connette al 'gioco', per cui il viaggio turistico continua il 'piacere' poli-sensoriale di dilatare l'istinto esplorativo, alternando molteplici attività, dallo sport ad esperienze spirituali (supermarket del 'sacro', spigolando un po' di buddismo, che è particolarmente gradito, e pratiche yoga, ibridate con diete che promettono di 'essere in forma') oppure la sperimentazione dei cibi del posto con solitarie camminate o attività in bicicletta. I viaggiatori diventano interpreti delle culture locali che amano re-inventare e rivivere in prima persona;

- 'cosmopolitismo' (apertura mentale per ogni tipo di diversità sociale e culturale e apprezzamento della biodiversità a seguito dell'influenza esercitata dai valori del turismo sostenibile). In particolare, le tematiche della sostenibilità hanno influenzato le politiche urbane e territoriali del turismo, per cui le regole introdotte fanno parte del nuovo stile di vita del ceto medio internazionale, che apprezza gli attori locali se mettono regole agli impatti ambientali perché cerca di rispettarle (deontologia del saper viaggiare consapevole o responsabile rispetto alla pluralità di culture da conservare per le future generazioni di turisti)

Il 'soggetto collettivo' del ceto medio è riconoscibile a partire dai consumi turistici. Non costituisce un gruppo di pressione o di interesse. Non agisce, come i lavoratori sindacalizzati, con una logica collettiva per attuare una pressione organizzata, quale, ad esempio, l'ottenimento delle ferie pagate o la riduzione del monte ore lavorato. È fuorviante etichettarlo politicamente.

Il ceto medio internazionale di *city users* è la conseguenza di complesse dinamiche economiche e socioculturali che delineano il *trend* verso uno stile di vita turistico, definito da molti come post-turismo di massa in analogia con postindustriale o postmoderno. È la punta di un *iceberg* socio-culturale di 'lunga durata'.

In tale società, si erode la netta contrapposizione tra 'fatica' del lavoro (pieno di contenuti ma poco amato per i ritmi fordisti e un'organizzazione gerarchica) ed 'evasione' ('vacanza' di contenuti, caratterizzata dal divertimento disimpegnato, dal vuoto come il 'dolce far niente' o stile di vita apatico durante le vacanze principali trascorse al mare). Gli stili di vita dei 'nuovi' gruppi sociali evidenziano *cluster* diversi da quelli del turismo di massa. Non c'è più il viaggio come 'dolce far niente', incentrato su componenti evasive e ricreative, per cui la 'vacanza' è vuota di valori perché deve compensare un lavoro ripetitivo attraverso il sogno di fantastiche esperienze incentrate sulla 'bella vita' che imita il consumo vistoso degli aristocratici. Si tratta di 'teste piene' che tali vogliono restare nel corso dell'anno.

Si tratta di persone che cercano 'relazioni' tra lavoro e turismo. Il viaggio di ogni tipo è considerato un contributo all'arricchimento della propria personalità e del proprio lavoro, non è più 'altro' dal lavoro, che invece è svolto spesso con piacere perché connesso all'innovazione, alla creatività, all'autorealizzazione.

La domanda turistica espressa dal nuovo ceto medio è sempre più multi-motivata, flessibile, di-sincronizzata, personalizzata, interattiva/relazionale, amichevole. Si è

formata nel corso degli ultimi 20-25 anni e cresce al punto che si tratta di una vera e propria 'classe creativa', che utilizza il tempo libero in modo attivo per conciliare gioco e lavoro, estetica e produttività. E la 'mobilità' tra le città è tipica dei creativi: non aspirano a fare un lavoro nella stessa città per tutta la vita ma 'spiccano il volo' in varie città, che sono interessate a diventare ospitali per accoglierli al meglio perché la loro presenza fertilizza l'economia e la cultura delle città in cui operano per un certo periodo di anni. L'uso delle loro 'conoscenze' è il fattore produttivo più importante per conseguire il successo così come una volta le materie prime e le fonti energetiche 'materiali' erano essenziali per la società industriale per realizzare prodotti di largo consumo.

In Italia, il nuovo ceto medio internazionale è presente: nelle Cinque Terre, nel Monferrato, nel Chiantishire, a Ravello, nel quartiere di Trastevere a Roma e in poche altre aree perché in genere preferisce sempre più altri paesi all'Italia, ma anche in alcune zone della Sicilia, della Puglia e delle Marche.

Per ospitare questo ceto, selezionandolo consapevolmente con il marketing collaborativo, il facilitatore dei processi collaborativi cerca di far riflettere su dove collocare attualmente il Progetto innovativo in rapporto alla coesione sociale endogena e all'internazionalizzazione tramite conoscenza e successiva vendita di beni e servizi turistici per il nuovo ceto medio internazionale.

Non sono i *visitors* che si devono adattare alla destinazione ma gli operatori della destinazione ai *visitors* per soddisfarli, migliorando l'offerta. A tal fine, può essere utilizzata la TABELLA 4, che riprende con modifiche l'approccio geografico di Dematteis e Governa.¹

Alta intensità	Network autocentrati coesi	Network aperti integrati
RELAZIONI ENDOGENE		
Bassa Intensità	Network autocentrati frammentati	Network aperti frammentati
	Bassa intensità	Alta intensità
	RELAZIONI SOVRACOMUNALI	

TABELLA 4. Il network secondo l'intensità della collaborazione e dell'internazionalizzazione.

Fonte: elaborazione autonoma su vari testi di geografia del turismo.

¹ *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità, il modello Slot*, a cura di G. Dematteis, F. Governa, Milano Franco Angeli, 2005, hanno elaborato un modello geografico di sviluppo locale denominato Slot e che abbiamo deciso di applicare anche allo sviluppo turistico locale, privilegiando gli aspetti sociali dello scambio e quello del capitale culturale favorevole all'internazionalizzazione dell'economia locale.

Gli attori invitati al forum introduttivo riflettono 'dove' pensano di collocare il network in fase di realizzazione. È probabile che la maggior parte lo collocherà nei quadranti in basso, tra gli 'autocentrati-frammentati' e gli 'aperti frammentati'.

Il modello ha il vantaggio di stimolare la dinamicità e di spingere a riflettere su che cosa fare per rafforzare la coesione endogena e migliorare le competenze cosmopolitiche per attrarre il ceto medio dei *professionals*. In sostanza, visualizza il percorso da intraprendere per raggiungere la meta 'ideale' del network aperto e integrato, il quadrante in alto a destra.

La tabella invita le comunità locali e le inter-comunalità ad operare con scambi laschi e fiduciari, specialistici e creativi, come se fossero un distretto dell'ospitalità made in Italy, che coniuga orgoglio civico e ambizioni di benessere perché vogliono essere protagonisti nella nuova economia delle reti e del capitalismo esperienziale.

Il percorso, che va dal locale al globale, ha un valore strategico da diffondere tra gli operatori. Può essere definito 'glocalismo espansivo' perché i gruppi lavorano per dilatare i legami e le competenze nel saper selezionare e attrarre i turisti cosmopoliti con capacità di spesa medio alta.

La riflessione sul 'glocalismo espansivo' con il corollario, ad esempio, che non bastano i beni culturali ma occorrono servizi modellati sulle aspettative del ceto medio internazionale, ridurrà i rischi di generare la solita dicotomia tra promozione dell'immagine e commercializzazione dei beni e dei servizi. Si sa che il *mix* promozionale è finalizzato alla vendita di prodotti costruiti dal basso, generando la filiera del *made in Italy* basata sugli scambi tra i talenti locali (albergatori che aprono tutto l'anno, ristoranti citati dalle guide dei gastronomi, artigiani con originalità creativa ecc.) per soddisfare un preciso *target*, quello del ceto medio internazionale, la cui presenza esclude *target* con stili di vita diversi come il turismo di massa organizzato da *tour operator* esterni alla destinazione.

5. CONSEGUENZE: IL DIT (DOCUMENTO DI INDIRIZZO TURISTICO)

Dopo questo lavoro di programmazione dal basso, il livello di accordo tra i vari giocatori, piccoli e grandi, enti pubblici e privati, è formalizzato in un Documento di Indirizzo Turistico (Dit).

Il Dit è scritto in modo lasco, nelle linee generali, perché delinea una politica di *marketing management* dell'area di destinazione, basata sul patrimonio materiale e immateriale delle risorse.¹ Il Dit serve esclusivamente per raggiungere gli obiettivi dell'"inclusività" degli attori con competenze distintive nelle relazioni di scambio sociale tramite beni/servizi che possono effettivamente transitare nella rete territoriale e comunicativa in fase di costruzione. Insomma, è scritto in modo tale che vi si possa riconoscere il maggior numero possibile di attori locali. Esso serve come base perché gli enti pubblici e le aziende, singole o associate, possano deliberare la loro parteci-

¹ K. GODFREY, J. CLARKE, *op. cit.*, 2003, sono molto dettagliati su come si scrive il Documento. Granovetter (1998) è il riferimento per il concetto di forza dei legami deboli, che corrispondono ai laschi per marcare gli aspetti specialistici e non opprimenti come quelli delle comunità chiuse nei confronti degli stranieri e inospitali con se stesse.

pazione formale al modello inter-organizzativo a rete (la società consortile a responsabilità limitata, ad esempio) o al Progetto strategico di valorizzazione turistica dei prodotti esperenziali a rete. Gli stessi attori, con una precisa tempistica, si impegnano a realizzare tali patti. Prodotti finali dovuti alla collaborazione innovativa (coesione endogena) per connettere la destinazione, direttamente o indirettamente, alternando le reti brevi con quelle lunghe, ai *cluster* della domanda che un successivo Piano di sviluppo determinerà nei dettagli.

Il Dit è comunque vincolante in alcuni punti (ad esempio, è partecipato anche dai privati e soltanto chi dà qualcosa può ricevere qualcosa in cambio). Ciò evita che gli incontri operativi diventino meri rituali per attrarre risorse finanziarie pubbliche e avviare collaborazioni collusive nella loro distribuzione (forza distruttiva dei legami di appartenenza senza richiesta di competenze).

Pertanto, a differenza di Trigilia, di Piselli e Ramella e di Ciapetti,¹ si pensa che non è l'illusione decisionista a sottovalutare l'esigenza di una maggiore collaborazione nelle diverse fasi del processo decisionale tra i diversi attori pubblici e privati nell'avvio dell'innovazione, ma la sottovalutazione della frammentazione non governata, come evidenziato dal citato modello di Watkins e Bell (vedi TAB. 3). La critica all'illusione decisionista è troppo enfatizzata dai teorici dello sviluppo locale. Nella realtà della programmazione turistica, il problema vero è che ognuno pensa per sé e i disseminatori di dubbi, tra cui l'inesistente paura per l'illusione decisionista, contribuiscono indirettamente ad alimentare tale frammentazione. I teorici dell'anti-decisionismo, infatti, non elaborano procedure in cui i patti vanno mantenuti né, sul piano organizzativo, pongono la questione di sanzioni, attraverso soluzioni incrementali. Chi non sta scambiando e fa perdere tempo nell'avvio del *network* costituisce un vincolo al glocalismo espansivo e occorre che possa essere in qualche modo escluso in attesa che cambi comportamento.

Il Dit serve per potenziare la *performance* di un'élite locale che vuole governare i processi con scelte strategiche o decisioni incrementali, che richiedono selettività e priorità nella scelta dei cluster della domanda (non tutti i tipi di turisti sono adatti alla destinazione) ed è consapevole che 'non tutti i locali possono scambiare con tutti' (alcuni locali sono esclusi perché non hanno nulla da scambiare o sono incompetenti). Il Dt, infatti, non riproduce il modello delle leggi, come la 488, finalizzati ad 'aiutare' direttamente le imprese nelle aree svantaggiate, ma un nuovo modello, quello 'del gruppo creativo e del lavorare insieme' che genera vantaggi competitivi per la rete e per la destinazione.

Al limite, come evidenziato dal fallimento degli aiuti alle imprese,² il modello inter-organizzativo supporta chi intraprenderebbe l'innovazione o avvierebbe una nuova impresa a rete a prescindere dalla presenza dello stesso organismo, perché crede nei nuovi modelli di *business* ed è convinto di potercela fare con le proprie capacità ma

¹ C. TRIGILIA, *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2005, *Patti sociali per lo sviluppo*, a cura di F. Piselli, F. Ramella, Roma, Donzelli, 2008 e L. CIAPETTI, *op. cit.*, 2010 sono convinti che gli attori locali possano pervenire a risultati positivi senza attraversare una fase che definiamo 'decisionista'. Le ricerche sul turismo e le consulenze professionali dimostrano invece che soltanto la presenza di un'élite impegnata a conseguire vantaggi economici è in grado di prendere decisioni finali con redditività diffusa sul territorio. Senza decisionisti non c'è sviluppo ma concertazione senza fine.

² *La valutazione degli aiuti alle imprese*, a cura di G. De Blasio, F. Lotti, Bologna, Il Mulino, 2008.

sa che con l'organizzazione a rete può superare molti limiti aziendali e di marketing operativo. Perciò il Dit è lasco nelle opportunità offerte ma non generico perché frenato dal timore del decisionismo. È aperto alle modalità di scambio socio-economico e, contemporaneamente, delinea progetti esecutivi (da far testare nel corso di successivi focus group) su cui far convergere gli attori, mette precisi paletti interorganizzativi entro cui le partnership collaborative sono chiamate a muoversi.

6. CONCLUSIONE: IL MARKETING COLLABORATIVO PER I NETWORK DELL'OSPITALITÀ MADE IN ITALY

6. 1. *Il marketing collaborativo e il sociologo/facilitatore*

Quale modello inter-organizzativo è adatto per programmare e promuovere l'ospitalità? Lo studio ha risposto: il modello *network*. Seguendo il risultato e i consigli della letteratura internazionale, occorre avviare un programma di sensibilizzazione dal basso per far crescere amministratori pubblici e imprenditori con competenze di livello superiore, per poter comprendere e soddisfare le esigenze del nuovo ceto medio internazionale con prodotti esperenziali e personalizzati

Anche gli operatori turistici dell'*incoming* sono chiamati ad essere creativi e professionalizzati come i clienti che vogliono accogliere. Devono contribuire a valorizzare la cultura materiale e immateriale, avere lo stile di vita dei *visitors*. Devono diventare professionalizzati, intellettualizzati e cosmopoliti. Un percorso di cambiamento che può essere accelerato dando fiducia soprattutto ai giovani laureati in discipline turistiche e che hanno studiato anche all'estero e favorendo i più capaci (i talenti locali).

A tal fine, il marketing collaborativo¹ dei prodotti turistici culturali integrato, con il supporto della comunità locale, viene costruito dagli attori economici con la regia di un facilitatore esterno (il sociologo economico e del territorio), che li aiuti a transitare, nel corso di seminari e di focus group, dall'accettazione passiva del turismo di massa alla regolazione attiva dei flussi turistici *community oriented*, dal modello di *governance* dall'alto al modello partecipativo-consensuale dal basso, dall'individualismo alla collaborazione competitiva per l'innovazione di successo, dal localismo auto-centrato al glocalismo espansivo rivolto al nuovo ceto medio internazionale. Il sociologo dello sviluppo locale è sia un 'critico' che un professionista con competenze manageriali. Al tal fine conosce l'urbanistica e il marketing territoriale nonché le tecniche di accompagnamento degli stakeholders, mettendosi al servizio degli obiettivi previsti, ad esempio dall'urbanistica consensuale.²

In tale contesto, possono essere realizzati Stl, Dt, Dc e approvare 'veri' Piani strategici come conseguenze di una *vision* collaborativa dello sviluppo locale, le cui *performance* sono misurate in base ai risultati economici conseguiti nel corso degli anni. Si testano progetti strategici (contenuti dentro un contenitore) e non strategie (contenitori senza contenuti). I prodotti caratterizzati da cultura immateriale e cultura mate-

¹ A. FYALL, B. GARROD, *op. cit.*, 2005; B. BRANWELL, B. LANE, *op. cit.*, 2000.

² Il manuale di C. ODDI, *op. cit.*, 2009, connette urbanistica e turismo e fornisce le informazioni indispensabili di carattere urbanistico e legislativo perché il sociologo/facilitatore possa svolgere un ruolo ben definito nei gruppi interdisciplinare, guidati generalmente da un urbanista per censire e migliorare le risorse locali e per organizzare il consenso dal basso nel testare progetti di vario tipo che prefigurano la città 'ospitale'.

riale diventano, infatti, 'club di prodotto' e l'organo di governo del distretto o sistema o network (è la stessa cosa) cerca di integrare la promozione con la vendita di tali prodotti. Ciò che conta è innovare con proposte modellate sulle esigenze del ceto medio internazionale, la cui 'esperienza' deve essere soddisfatta per far spendere più soldi nella destinazione, avviare il passaparola positivo e accettare anno dopo anno piccoli aumenti di prezzo, riducendo i costi delle imprese *incoming* nella promozione e gestione dei flussi perché fidelizzato alla destinazione e alle aziende che vi lavorano.

6.2. Il supermercato dell'ospitalità made in Italy

Il sistema di offerta locale o il distretto turistico-culturale va pensato come un 'supermercato dell'ospitalità made in Italy', specificata a livello di qualità e unicità locale. Il turista entra nella destinazione convinto di comprare poche cose e poi esce con il carrello pieno di merci (nel nostro caso, merci culturali basati sull'esperienza). È stato sedotto dal *destination manager*, che, supportato da un lungo lavoro di programmazione iniziato con l'auto-valutazione neo-comunitaria e sistemica, lo ha accompagnato a vedere i luoghi, adattati e ri-adattati, presentati e ri-presentati per proiettare un'immagine volta ad incontrare le sue aspettative proprio per aiutarlo a spendere gioiosamente dove i locali vogliono.

La metafora del carrello pieno di merci descrive se il distretto o sistema (e qualsiasi Piano strategico dell'urbanistica consensuale volto alla città ospitale) ha avuto successo. Nient'altro.

BIBLIOGRAFIA

- C. AAS, A. LADKIN, J. FLETCHER, *Stakeholder collaboration and heritage management* «Annals of tourism research», 32, 1, pp 28-48, 2005.
- T. D. ANDERSSON, *The tourist in the experience economy*, «Scandinavian journal of hospitality and tourism», 7, 1, pp. 46-58, 2007.
- P. BIORK, H. VIRTANEN, *What tourism project managers need to know about co-operation facilitators*, «Scandinavian journal of hospitality and tourism», 5, 3, pp. 212-230, 2005.
- B. BRANWELL, B. LANE, *Tourism collaboration and partnership*, Clevedon-Sydney, Chanel View Publications, 2000.
- L. CIAPETTI, *Lo sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2010.
- C. COOPER, *Knowledge management and tourism*, «Annals of tourism research», 33, 1, pp. 47-64, 2006.
- N. COSTA, *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Milano, Hoepli, 2005.
- N. COSTA, *La città ospitale*, Milano, B. Mondadori, 2008.
- N. COSTA, *Urban tourist system as Made in italic district and the new international middle class of creative city users*, «Urban civilization, from yesterday to the next day», a cura di D. Diamantini e G. Martinotti, Napoli Scriptamanent, E-book, 2009.
- G. DALL'ARA, F. MORANDI, *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti, fattibilità*, Matelica (MC), Halley, 2004.
- G. DE BLASIO, F. LOTTI, *La valutazione degli aiuti alle imprese*, Bologna, Il Mulino, 2008.
- V. DELLA CORTA, *Imprese e sistemi turistici*, Milano, Egea, 2009.
- G. DE MATTEIS, F. GOVERNA, *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello Slot*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- D. DREDGE, *Polity networks and local organisation of tourism*, *Tourism management*, 27, 2, pp. 269-280, 2006.

- EBIT *La governance del turismo italiano*, Roma. Ebit, 2008.
- J. EJARQUE, *Destination marketing*, Milano, Hoepli, 2009.
- R. FLORIDA, *La nuova classe creativa*, Milano, Mondadori, 2002.
- A. FYALL, B. GARROD, *Tourism marketing. A collaborative approach*, Clevedon, Channel View, 2005.
- K. GODFREY, J. CLARKE, *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Firenze, Le Monnier, 2003.
- M. GRANOVETTER, *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Napoli, Liguori, 1998.
- U. GRETZEL, T. JAMAL, *Conceptualizing the creative tourist class: technology, mobility and tourism experiences*, «Tourism Analysis», 14, 4, pp. 471-481, 2009.
- P. LOPEZ-GABRALES, A. PEREZ-LUNO, R. VALLE CABRERA, *Knowledge as a mediator between Hrm practices and innovative activity*, «Human resource management», 48, 4, pp. 485-503, 2009.
- G. MARTINOTTI, *Metropoli*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- R. MASCARUCCI, *Architettura, urbanistica e turismo: lo sviluppo locale*, in Mercury, a cura di, *Rapporto sul turismo italiano, 2006-2007*, Firenze Mercury, 2006.
- R. MASCARUCCI, *Goal congruence*, Roma, Meltemi, 2008.
- M. MORONI, *Alle origini dello sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, 2008.
- R. NUNKOO, H. RAMKISSON, *Resident's perceptions of the socio-cultural impact of tourism in Mauritius*, «Anatolia. An international journal of tourism and hospitality research», 18, 1, pp. 138-145, 2007.
- R. NUNKOO, H. RAMKISSON, *Modelling community support for a proposed integrated resort project*, «Journal of Sustainable Tourism», 18, 2, pp. 257-277, 2010.
- C. ODDI, *Turismo e urbanistica*, Milano, Hoepli, 2009.
- S. PIKE, *Destination marketing. An integrated marketing communication approach*, Amsterdam-Tokyo, Elsevier/BH, 2008.
- F. PISELLI, F. RAMELLA, a cura di, *Patti sociali per lo sviluppo*, Roma, Donzelli, 2008.
- J. R. B. RITCHIE, S. HUDSON, *Understanding and meeting the challenges of consumer/tourist experience research*, «International journal of tourism research», 11, pp. 11-126, 2009.
- P. L. SACCO, G. TAVANI BLESSI, *Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio*, «Global & local economic review», 1, 1, pp. 20-45, 2005.
- P. L. SACCO, *I distretti culturali evoluti. Un nuovo modello di sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino, in stampa.
- S. SCIARELLI, *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappichelli, 2007.
- C. TRIGILIA, *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2005.
- J. VALENCIA, T. CROUCH, *Travel behavior in troubled times: the role of consumer self-confidence*, «Journal of travel & tourism marketing», 28, 1, pp. 33-67, 2008.
- M. WATKINS, B. BELL, *The experience of forming business relationships in tourism*, «International journal of tourism research», 4,1, pp. 15-28, 2003.