



2ª CONFERENZA REGIONALE DEL TURISMO

Roma, 29 gennaio 2010

LA GOVERNANCE DI UNA GRANDE MARCA PER LA VALORIZZAZIONE DEL LAZIO COME DESTINAZIONE TURISTICA

Documento di base

a cura di

SL&A
turismo e territorio

Questo documento non è il risultato di una ricerca né lo sviluppo di un Piano di settore o di marketing. Vuole essere una riflessione qualitativa sul posizionamento della regione Lazio, del suo Capoluogo e dei suoi territori nell'immaginario collettivo del Mondo prima ancora che sul mercato turistico, e tentare di trarre da questa analisi le indicazioni per una migliore governance di un sistema per forza di cose complesso, ma soprattutto dotato di eccezionali potenzialità.

1. LA MARCA

Da non più di dieci anni si pongono nel nostro Paese in maniera corretta le grandi questioni relative all'immagine, alla marca della nazione e dei territori che la compongono, dei luoghi che rendono l'Italia così ricca di estimatori, di compratori dei propri prodotti, di visitatori¹.

Ma oramai questo modo di ragionare ha preso piede, e costituisce l'ossatura delle riflessioni e delle politiche moderne di rapporto con i prodotti da un lato, e con i mercati dall'altro. Rapporti dinamici, mai ripetitivi o scontati, la cui analisi senza preconcetti da un lato spazza via di continuo i luoghi comuni, dall'altro ispira le iniziative più innovative, dinamiche, coronate di successo.

Nel mondo del turismo e dell'industria dell'ospitalità i produttori non fanno il prodotto, sono il prodotto stesso. E anche i consumatori, i nostri ospiti, non comprano semplicemente un insieme di beni e servizi, ma maturano una aspettativa, quasi un sogno, e poi provano a concretizzarlo nel momento dell'esperienza di viaggio e di vacanza.

In quel momento i nostri ospiti si confrontano con la realtà, materializzano il loro sogno in beni e servizi, in una serie di prestazioni nelle quali ricercano professionalità, valore, e quindi soddisfazione.

Ma anche, e forse soprattutto, cercano di ottenere emozioni che li gratifichino, esperienze che li arricchiscano. Non solo un timbro sul passaporto, ma un ricordo da portarsi dentro, un tassello piacevole e costruttivo nella propria vita.

Le ricerche effettuate a più riprese, e non quindi solo il buon senso comune, ci dicono che gli ospiti del nostro Paese, della nostra regione e del suo Capoluogo, trovano questa

¹ Si vedano al riguardo le indagini realizzate dalla Direzione Generale del Turismo dal titolo "La Marca Italia Analisi di marketing per il turismo oltre il 2000" e "Il primato Italia Immagine e notorietà di marca a confronto con i Paesi concorrenti"

esperienza positiva, oltre le aspettative. Dicono cioè che, nonostante i ben noti casi di “malturismo”, siamo in grado di offrire un buon mix di prestazioni ed emozioni, di generare un buon livello di soddisfazione.

Siamo in grado di creare ricordi positivi, di innescare un passaparola favorevole, di stimolare continuamente una forte intenzione ed un preciso desiderio di conoscerci, di ritornare, a volte addirittura di vivere qui.

Questa sensazione positiva, questo diffondersi di impressioni ed emozioni, questo desiderio costituisce la nostra Marca. Ed i media, spontaneamente e per effetto delle nostre azioni comunicative, riprendono ed amplificano la Marca, rendendola sempre più diffusa fino agli estremi confini del Mondo, e sempre più positiva, fino a suscitare desiderio in chiunque.

2. I PRODOTTI TURISTICI

La Marca del nostro Paese e della nostra regione è quindi un qualcosa di intangibile che dà valore ai nostri prodotti, li fa desiderare, li fa scegliere a confronto con altri.

Ma sul mercato si vendono e si acquistano prodotti concreti solo se si riesce ad identificarli, a trovarli, a comprarli, e poi a viverli. E molti di questi prodotti turistici ci sono già, sono già sul mercato, si prestano quindi ad essere acquistati.

Sono quelli che, sommati tra loro, generano i grandi numeri (arrivi, presenze, visitatori e fatturati), numeri che sempre più e sempre meglio stiamo imparando a raccogliere e ad analizzare.

Ma per passare dalla constatazione dei risultati, dei grandi aggregati, alla governance complessiva del sistema, la prima domanda che ci dobbiamo porre è proprio questa: quali prodotti turistici vendiamo già? E si tratta di una domanda permanente, che conduce a risposte sempre nuove e diverse.

I prodotti turistici non sono solo luoghi come spiagge, montagne, terme, campagne, città, monumenti: sono motivazioni di viaggio, fattori di spinta che si evolvono di continuo, alla ricerca di un preciso e sempre nuovo mix di prestazioni ed emozioni; sono esperienze che lasciano ricordi, sono sogni che si concretizzano.

Non è tanto importante che cosa noi pensiamo di vendere, ma che cosa nel concreto gli ospiti comprano per davvero, perché lo comprano; che cosa cercano e che cosa trovano.

La Marca è fondamentale, ma non si vende: è la preconditione per cogliere l'enorme potenzialità di moltiplicare i prodotti, di inventare e proporre sempre nuovi motivi.

E nel Lazio, nel suo territorio, di questi motivi ce ne sono davvero tanti, anche oltre Roma e i suoi quartieri storici, che oggi polarizzano l'attenzione del Mondo.

3. ROMA E IL TERRITORIO

Roma rappresenta nell'immaginario dei turisti di tutto il Mondo (e tutte le indagini sulla Marca del nostro Paese lo hanno sempre confermato) uno dei luoghi più conosciuti e desiderati per trascorrere una vacanza. Lo stesso immaginario dell'Italia si identifica spesso con la città "eterna", che risulta anche la più visitata dai turisti stranieri. Anche per queste sue caratteristiche, oltre che per la concentrazione dei visitatori, è stata definita dal Piano Regionale del Turismo un "Magnete"².

L'immaginario è un elemento dinamico, che può essere influenzato da eventi ed accadimenti sia accidentali, come pure frutto di strategie di comunicazione mirate. Ma quando si parla di Roma la sua Marca appare quasi indifferente allo scorrere degli eventi, non scalfibile, e viene connessa principalmente all'arte, alla storia, alla cultura, alla religione, all'enogastronomia, all'affabilità dei suoi abitanti, e così via (senza pretesa di istituire una graduatoria).

Ma se questa è la notorietà "spontanea", l'esperienza diretta di visita e di soggiorno cambia sensibilmente le cose, per fortuna in meglio.

Seppure con le debite differenze la forza di Marca di Roma non sembra avere rivali su alcun mercato per quanto riguarda le città italiane, e tiene il passo delle "grandi" straniere (New York, Parigi, Londra...), in grado di raggiungere i mercati più lontani, da quelli più tradizionali a quelli emergenti.

² Piano Turistico Regionale Documento Programmatico "Lazio Regione di Roma" Annualità 2008-2010, Regione Lazio, 2008

Tutta questa forza rischia però di non mettere in giusta luce, e anzi di lasciare in ombra le enormi potenzialità di un territorio che va dal mare ai parchi naturali, dall'archeologia alla religione, dalle montagne al paesaggio agricolo. Un territorio che si trova nella posizione di poter competere almeno ad armi pari con le altre regioni italiane nel panorama del mercato turistico, ma con un vantaggio che forse non tutti gli altri hanno, sia per la diversificazione dell'offerta potenziale e dei prodotti turistici, sia per quanto riguarda la presenza di un bacino di domanda interna di prossimità (Roma stessa) del tutto invidiabile.

Il "portafoglio" regionale del turismo può contare, all'interno di varie macrofamiglie (cultura, balneare, termale, affari, ecc.), su di una gamma di oltre 100 prodotti (realmente o potenzialmente esistenti) che spaziano dalla pesca subacquea alle fattorie didattiche, dal kite surf al golf, dalle strade dei vini all'astronomia, solo per citare alcuni esempi.

Non tutti i prodotti però sono per tutti i turisti, e non è pensabile che solo attraverso il brand Roma o la Marca Lazio si possa vendere di tutto a tutti. Ma sarebbe un errore non distinguere e non classificare le diverse opportunità.

Ci sono infatti prodotti in grado di raggiungere qualsiasi mercato, e cioè ad attrazione globale: sono i cosiddetti prodotti "star", la cui marca e notorietà ha o può avere una diffusione planetaria, i cosiddetti "world brand". Per fare l'esempio più macroscopico, la Cristianità è l'emblema di questa irripetibile chance³.

Altri prodotti, che si possono definire "connotanti", pur non essendo così rari sono però chiaramente distinguibili dall'offerta dei competitori, in quanto soddisfano nella domanda turistica una ricerca motivazionale che trova una risposta specifica proprio nel territorio laziale; sono prodotti che possono raggiungere i mercati fino al medio raggio, e suscitare grande attenzione nei territori/mercati di prossimità. Anche in questo caso, solo per fare un esempio, giocare a golf a Roma è diverso che in qualunque altro luogo del Mondo.

Infine, ma non da ultimo, vi sono offerte che per la loro specificità devono prioritariamente rivolgersi ad un mercato di prossimità, un mercato costituito dalla stessa regione e da quelle limitrofe, mercato "locale" che -è bene sottolinearlo ancora una volta- per la regione rappresenta una grande ricchezza ed opportunità.

³ Si veda al riguardo l'indagine "Case per ferie a Roma: un modo unico e speciale di offrire ospitalità", SL&A per APT di Roma, 2004

Già adesso la capacità di attrazione di Roma porta -metaforicamente- tutta la regione in giro per il Mondo: non c'è mercato che non venga toccato. Ma la forza della regione è data anche da una geografia della domanda turistica molto variabile, da quella più lontana a quella più vicina.

La larga maggioranza delle presenze turistiche regionali si concentra su Roma, il primo attrattore della regione, una realtà di livello internazionale di prima grandezza, che tendenzialmente vede la componente straniera crescere (anche nei momenti congiunturali più difficili) in valore assoluto e relativo, sia in termini di arrivi che di presenze.

A questa domanda globale, in crescita con l'emergere di nuovi eccezionali mercati, si associa una domanda di medio raggio/continentale, relativamente più contenuta che in passato, ma che si basa anche sui turismi delle altre grandi famiglie tipologiche motivazionali (balneare, termale, ecc.) e sui turismi di nicchia, peraltro da sviluppare.

Una domanda che si rivolge a Roma ma non solo, che sceglie le località balneari della regione, ma anche gli altri prodotti, che si muove con maggiore "autonomia" e che risulta forse la più esposta alla competizione.

Ma sarebbe un grave errore, soprattutto nel caso del Lazio, sottovalutare la domanda interna e di prossimità/regionale, proprio nel momento in cui si affermano le "microvacanze a chilometro zero"⁴. Gli Italiani infatti fanno prevalentemente vacanze in Italia, e in misura crescente nella propria regione o in quelle limitrofe.

I segnali che vengono dal mercato, che misuriamo sempre meglio, ci confermano quindi che anche (e forse soprattutto) in un momento di crisi la preferenza

- per le destinazioni a maggiore grado di identità,
- per vacanze sempre più vicine,
- per i prodotti turistici di tendenza,
- per le vacanze brevi e brevissime,

è in crescita.

Tra le nuove aree di domanda emergenti (un nuovo Mondo che inizia a viaggiare, alla ricerca di destinazioni globali⁵), un medio raggio alla ricerca di stimoli nuovi, ed una

⁴ Dossier "Il nuovo stile low cost per il Natale 2008: vacanze a chilometro zero" , SL&A-Coldiretti, 2008

⁵ Si veda al riguardo il Piano di Promozione 2010, ATLazio

prossimità che conferma ed accresce le sue preferenze per il locale, le prospettive sono dunque molto favorevoli.

Focalizzando l'attenzione su quei prodotti turistici che la regione è già oggi in grado di esprimere con un buon grado di maturazione e che evidenziano una significativa risposta da parte della domanda turistica nazionale (e anche internazionale), si può allora pensare a sviluppare una offerta che tragga vantaggio dall'essere vicino a Roma.

Ma questa operazione va condotta con attenzione e delicatezza, senza la presunzione che fa dire "a cinquanta chilometri da...", pensando di avere automaticamente successo: si tratta infatti di concepire e costruire prodotti nuovi integrati sul territorio, testandoli sui mercati ed adeguandoli alle loro esigenze.

E si tratta al contempo di valorizzare lo zoccolo duro di pubblico "a chilometro zero", che apprezzi una modalità di fruizione più leggera e spalmata durante l'anno, magari in relazione ad eventi, prodotti tipici, occasioni particolari.

4. LA FRONTIERA DEI PRODOTTI TURISTICI TERRITORIALI

Ma parlare di nuovi prodotti turistici locali nei territori attualmente meno coinvolti dai fenomeni turistici non è operazione semplice. In questo senso gli Enti Locali devono essere aiutati a valutare obiettivamente le proprie risorse "con gli occhi del mercato" per poterne affrontare la valorizzazione con qualche prospettiva di successo.

Diverso è quando si parla della loro promozione o ancor più efficacemente della loro vendita. Ovvero: mettere sui mercati le imprese sotto forma di prodotto/pacchetto stride spesso con i confini amministrativi, siano essi provinciali, comunali, d'area e così via.

Lo stesso confine regionale a volte, ed è il caso dei mercati più lontani, perde di senso. E' quindi compito arduo imporre una marca ed un prodotto quando entrambi sono solo parzialmente nell'immaginario dei nostri clienti. Si persegue quindi la dura strada degli investimenti per creare una notorietà maggiore a ciò che ci appartiene e ci contraddistingue.

Esiste una articolata combinazione tra territori, prodotti e mercati. Più questi ultimi sono lontani più la marca dei territori è debole. Più sono vicini, confinanti addirittura, più la conoscenza dei turisti premia le rarità, le particolarità.

Pur avendo strumenti di promozione globale non si hanno (nel Lazio ed in genere in Italia) prodotti dello stesso livello, e la potenza del marketing (on line ad esempio) non è in grado di supportare la sofisticazione e articolazione dell'intero parco-prodotti regionale.

Solo alcuni territori possiedono un brand mondiale e certo tra questi c'è Roma. Senza indietreggiare rispetto a questo vantaggio millenario, si deve correggere il tiro quando ci si rivolge al mercato mondiale, non tutto intero, ma ad alcune sue porzioni, ovvero ad alcuni target.

Se è giusto non abbandonare la logica dei mercati, intesi solitamente come Nazioni, si impone però una riflessione sulle singole porzioni che compongono questi mercati. I target, le persone, gli abitanti di una Nazione, si identificano spesso con una comunità di appartenenza, e spesso tale comunità è di livello internazionale. Gli appassionati di musica lirica, giusto per fare un esempio, si ritrovano per gusti, media, testimonials, e non solo on line. E questo da Parma a Tokio.

Il fatto quindi di avere un prodotto tematizzato può più facilmente incontrare i gusti di un pubblico internazionale e mondiale. Viene meno quindi il confine geografico interno e si forma invece un interesse per un certo tipo di risorsa, in particolar modo se tale risorsa si trova se non proprio a Roma almeno nel Lazio, cioè vicino a Roma, ed in un reticolo territoriale facilitato dalla rete dei trasporti e delle comunicazioni.

Non tutte le community di prodotto potenziale hanno lo stesso valore né qualitativo né tanto più quantitativo e non tutte sono interessanti allo stesso modo. Alcune esprimono esigenze forti anche nella scelta della vacanza (i moto-turisti ad esempio), altre invece rappresentano solo una precondizione, una motivazione secondaria, un "retrogusto" (e l'esempio si attaglia perfettamente alla gastronomia).

Un importante cambio di passo nella promozione, anche dei territori locali, sta invece nello studio delle abitudini, degli stili di vita, delle passioni della domanda potenziale (almeno quella che fa vacanza), per scoprire quante e quali sono "le tribù" che potrebbero essere interessate alla nostra regione.

E si tratta spesso di piccoli numeri (piccoli mercato per mercato, ma grandi numeri a livello globale) che sono però raggiungibili in maniera diretta e poco costosa e che sono particolarmente interessati anche per piccole porzioni di territorio, basta che siano loro confacenti.

Al riguardo il marketing moderno ha sviluppato la “teoria della lunga coda”⁶, che dimostra la vantaggiosità di offrire una gamma di prodotti sempre più ampia, sviluppando in questo modo fatturati consistenti anche in aggiunta a quello del “prodotto leader”.

E d'altra parte la considerazione circa le porzioni di mercato vale anche da un punto di vista geografico, poiché risulta certo più facile “colpire” un'area, al limite anche una sola città, che non un'intera nazione, sempre a patto che si abbia il prodotto adatto.

Avere il prodotto adatto continua ad essere la sfida del futuro, sia a livello regionale che territoriale. Benché si sia tutti convinti che la promozione è sempre e comunque al servizio della commercializzazione, ovvero delle imprese che vendono, non è facile avere proposte vendibili.

Anche a livello territoriale/locale diventa quindi importante passare dalla raccolta delle informazioni sulle risorse territoriali, al ruolo superiore, in termini di mercato, di un'azione di incoming.

La legislazione italiana prevede infatti che nella vendita del sistema ospitale, del territorio e delle sue imprese quindi, vi sia un soggetto che abbia titolo e diritto di vendere.

Non è questo un problema di e per Roma per la quale, nel Lazio e nel Mondo intero, sono moltissimi i soggetti che operano o vorrebbero operare nell'incoming. Ma laddove la battaglia per la vendita è più difficile, sui territori meno noti e per i prodotti nuovi, sarà necessario ripensare le modalità organizzative che possano trasformare un Destination marketing in un Destination selling, e sostenere quindi le strutture che si attrezzano in questa direzione.

Infine si dimostra vero, nel turismo come in ogni altro settore, che si può migliorare solo ciò che si è misurato. La misura dell'efficacia delle azioni promozionali e commerciali di livello locale o regionale dovrà quindi entrare nell'ordinaria amministrazione di chi si occupa di turismo, in particolare quando utilizza fondi pubblici.

⁶ Piano di Marketing Strategico della Valle d' Aosta, SL&A, 2009. Formulata per la prima volta da Chris Anderson (www.longtail.com), direttore della rivista Wired, la teoria della lunga coda mette in relazione i cambiamenti tecnologici legati a internet e al web 2.0 con i modelli economici delle vendite di prodotti. Il web quindi ha cambiato le regole del mercato, perché è un canale di vendita e distribuzione potenzialmente infinito, in grado di raggiungere utenti sparsi in tutto il mondo, peraltro a costi relativamente bassi.

5. STRUMENTI VECCHI E NUOVI

Lo strumentario del marketing si è fatto via via sempre più complesso, variegato. L'imperativo è certamente quello di pianificare una strategia multicanale, dove agli strumenti off line si affiancano quelli on line (o viceversa).

Ma nel turismo, e nei settori che più legano il loro successo al fatto di essere "Made in Italy", anche una pianificazione multicanale non porta risultati tangibili, se non si viene identificati con una "marca". E quindi essere presenti nelle agenzie di viaggi e sui giornali, essere venduti in fiera o nei siti, moltiplica l'appeal del proprio prodotto a patto che esso sia riconoscibile, sempre e ovunque lo si comunichi.

Se la riconoscibilità (per il Lazio) non è un marchio, non è data solo da un simbolo grafico, se non lo sono i colori usati nelle campagne di immagine coordinata, se non è economicamente fattibile e magari talvolta anche pericoloso "associarsi" ad un testimonial, quali possono essere le migliori frecce da scoccare verso il mondo intero?

E' cosa certa che la riconoscibilità di una regione, dei suoi territori e dei suoi prodotti, dipenda, ancor più che dalle sue risorse, dai suoi fattori identitari, o meglio da quelli che vengono riconosciuti tali dal mercato. Con una espressione molto usata nel linguaggio della comunicazione, dai suoi "brand values".

Se il mercato non riconosce i confini amministrativi, se il turista globale non ha (ancora) nel suo immaginario il territorio laziale come meta, risulta molto difficile oltre che estremamente costoso fare in modo che ciò accada.

La comunicazione di un luogo e di un prodotto è vincente se esso ha un brand noto, potente. E' dimostrato che anche la comunicazione on line, che è per molti versi innovativa e "per tutti", risulta più efficace per quei prodotti che un brand ce l'hanno già.

Su questo tema si traccia un futuro fatto di alleanze, poiché se la riconoscibilità del Lazio, turisticamente parlando, è oggi certamente data da Roma, esistono però molteplici possibilità per la regione di far parlare bene di sé, addirittura proprio perché alcune di queste possibilità non sono legate al "magnete", per il quale ad esempio incidono negativamente condizioni che altrove nel Lazio non ci sono, dai vincoli nei trasporti, al traffico, ai prezzi, solo per fare esempi concreti.

Si profila quindi un futuro fatto di alleanze a “geometria variabile”, come già accade in tante altre parti di Italia e del Mondo. E le geometrie variabili dipenderanno prima di tutto dai mercati e dai target a cui ci si rivolge, ma anche dai soggetti effettivamente interessati⁷.

Sulle direttrici del mercato interno, quale è quello europeo, la comunicazione è intimamente legata ai prodotti ed alle destinazioni. Dai laghi ai siti archeologici, dall'enogastronomia alla vacanza attiva, nel Lazio ci sono tutte le potenzialità per creare alleanze di livello regionale immettendo sui mercati prodotti altamente specializzati verso target altrettanto profilati e fortemente motivati.

Sulle direttrici dei mercati lontani, dei nuovi bacini di domanda emergente, le alleanze a geometria variabile dipendono largamente dalla marca che ci si vorrà dare, poiché pubblici così lontani sono attratti da elementi che già risiedono nel loro immaginario. La marca permetterà di essere riconosciuti e desiderati, anche se poi magari le proposte ricettive potranno essere le più svariate (dagli alberghi extra-lusso agli ostelli) e gli itinerari proposti potranno magari anche azzardare mete “talentuose”, ma non ancora famose per chi vive a migliaia di chilometri da noi.

La comunicazione metterà in campo diversi strumenti, i più appropriati, a seconda che si voglia far parlare bene di sé o invece si spinga all'acquisto. Si tratta di usarli e dosarli correttamente.

Quello che conta è cercare di accompagnare i territori ed i prodotti regionali in un cammino che metta sempre insieme la comunicazione (delle risorse, del territorio, dei servizi, dell'accoglienza), con la possibilità di renderne i prodotti oggettivamente acquistabili.

6. TROVARE, INFORMARSI, COMPRARE: LA PARABOLA INCOMPIUTA DELLE TECNOLOGIE

La rivoluzione tecnologica in corso negli ultimi decenni ha trasformato radicalmente il mondo del turismo, sia nell'incrementare e garantire le esperienze del turista durante lo svolgimento della vacanza, sia come facilitatore della sua crescita in termini quantitativi. Il turismo e la tecnologia, soprattutto quella legata al mondo del web, hanno intrecciato una relazione molto intensa.

⁷ “Dall’ ordine sparso alla geometria variabile” , intervento Guido Pasi, Assessore al Turismo e Commercio, Conferenza Regionale del Turismo dell’ Emilia Romagna, 20 dicembre 2008

Si parla oggi di centinaia di milioni di “utenti unici”, circa 165 milioni negli USA e ben 150 milioni in Europa⁸. Anche in Italia⁹ è cresciuto il numero di utenti, con 22 milioni di navigatori, un aumento del 32% rispetto al 2007.

In questo quadro che dimostra la crescita del fenomeno in generale e per tutti i settori, il turismo vanta un fortissimo legame con il web:

- si stima che nei mesi più vacanzieri (luglio e agosto) il 60% degli internauti italiani abbia utilizzato la rete per organizzare i propri viaggi. Una percentuale altissima che risulta ancora superiore negli altri Paesi Europei (Inghilterra, Germania, Francia)¹⁰.
- prendendo invece come riferimento gli acquirenti (in Italia il 22% dei navigatori), il 46% di coloro che acquistano on-line lo fa proprio nel settore dei viaggi (anche se non necessariamente per prodotti completi).
- secondo un'altra ricerca, per uno straniero su quattro il web incide direttamente sulla scelta delle vacanze in Italia¹¹.

Ma internet rappresenta in primo luogo un mezzo di conoscenza e di interazione, e sarebbe quindi un errore pensare che tutti i prodotti turistici si vendono attraverso questo canale. Numerose indagini confermano che la semplice ricerca di informazioni (soprattutto sul prezzo e sulla attività che l'utente vuole fare vacanza) è la principale attività per chi naviga sul web.

Internet nel turismo oggi serve a far trovare qualcosa che si cerca, a far sapere che esiste qualcosa che si immagina soltanto, a dare nome cognome e indirizzo ai “sentito dire”, alle ispirazioni e alle fantasie, a togliersi le curiosità, a fare confronti relativamente veloci, in alcuni casi anche a verificare le disponibilità (ma sappiamo bene che questa “funzione” è ancora molto perfettibile...).

In casi rari, specifici e ben definiti, la rete serve anche a comprare; ma si tratta di casi sporadici perché la difficoltà ancora irrisolta è quella di far percepire davvero il prodotto in tutte le sue qualità e sfumature, e di confezionarlo su misura delle esigenze del cliente.

⁸ Né va trascurato che dal 2006 il numero di navigatori è sensibilmente aumentato, e si stima che nel 2010 verrà addirittura raddoppiato, Nielsen Media Research

⁹ Osservatorio Multicanalità 2008, Mip Politecnico di Milano – Gennaio 2009

¹⁰ Nielsen online, luglio-agosto 2008

¹¹ “La congiuntura e il turismo in Italia: il ruolo di televisione, cinema e Internet nella scelta delle vacanze” , Isnart, 2008

I portali specializzati servono a trovare e confrontare e comprare pezzi di prodotto turistico (più difficilmente prodotti turistici veri e propri) di cui il cliente conosce già la definizione ed il valore almeno approssimativo: in una parola, pezzi in qualche modo standardizzati, come la camera di un hotel in città, un passaggio aereo o ferroviario, e così via.

Ma, soprattutto, servono a trovarli e comprarli il più tardi possibile e al prezzo più basso possibile (sempre non computando il tempo e il costo della ricerca e dell'acquisto...). Inoltre questa funzione è molto sviluppata per pezzi di prodotto che sono quasi sempre riferibili al viaggio o al business, molto più raramente al turismo leisure.

Internet si sta dimostrando un efficace ed imprescindibile strumento di comunicazione nei confronti di alcuni target sensibili, che come noto rappresentano una minoranza, seppure in crescita, del mercato. Un ottimo canale di commercializzazione per prodotti del travel e del business travel, ma al contempo si rivela ancora un canale di vendita inefficiente per la generalità dei prodotti turistici.

Il mondo del web risulta essere uno strumento profittevole ad appannaggio oggi dei soli prodotti standardizzati, non è ancora pronto (e non è detto che lo sarà mai) a completare la sua parabola sino alla vendita del turismo a forte identità tematica, che difficilmente riesce a traslarsi dalle pagine web all'immaginario dell'utente.

Le proposte turistiche di territorio, che pretendono di avere e di spuntare un alto valore di unicità e di rapporto qualità/prezzo (rapporto nel quale internet è ancora inefficiente a trasmettere la qualità e alla fine veicola solo il prezzo...), trovano nel web un valido alleato nel definire il proprio posizionamento, ma l'acquisto si concretizza attraverso l'utilizzo delle vecchie tecnologie e con l'ausilio della filiera classica, spesso intermediata, del turismo.

L'integrazione tra turismo e web giocherà negli anni a venire un ruolo decisivo nelle strategie di marketing turistico per la promo-commercializzazione di Roma e dell'intero Lazio. Sarà indispensabile approcciare il mercato turistico globale con un attento riconoscimento interno rispetto a quanto i nuovi media saranno in grado di favorire il raggiungimento di specifici mercati e target turistici, in relazione ai diversi prodotti turistici che la Regione stessa è in grado di offrire.

7. IL RISCHIO DELLO STRAPOTERE DEL PRODOTTO

Ma una realtà turistica può conoscere anche problemi da eccesso di domanda, o comunque percepirsi come molto forte nei confronti della domanda, proprio in virtù della

forza della propria marca, del desiderio del mercato, del crescere delle richieste. In qualche modo, può crearsi, anche senza che si generino veri e propri fenomeni di sfruttamento, un senso di superiorità nel confronto sul mercato.

Il problema è quando questo senso di superiorità si trasferisce ai comportamenti, e genera una sorta di arroganza dell'offerta, che coinvolge l'ospite, il consumatore. E' una situazione, questa, che riguarda in vario modo tutti i grandi successi, sia nel turismo che in altri settori, e che non investe solo la sfera dei prezzi, anche se spesso prende questa forma.

Non è un fenomeno recente, anzi si può dire che sia antico quanto il mercato, nel momento in cui si squilibrano le forze tra domanda e l'offerta, e le tensioni sfociano sull'elemento prezzo. Ma in un'epoca fortemente mediatizzata come la nostra, contraddistinta da una grande attenzione verso i consumatori ed i loro diritti, è evidente che gli eventi di "mal turismo" possono avere una risonanza inaspettata e globale.

Ogni singolo caso, quindi, esce immediatamente dalla dinamica diretta tra consumatori e produttore, scavalca in un attimo la forma tradizionale del reclamo, e si trasforma in un boomerang per l'intera destinazione e la sua marca.

Dalla sfera della prestazione e dell'emozione, gli episodi di "malturismo" coinvolgono direttamente la sfera della soddisfazione, generando non solo un passaparola negativo, ma anche una campagna mediatica opposta a quelle miranti a rafforzare la marca ed il desiderio di acquisto e visita.

Alla base di questi fenomeni sta soprattutto il rischio che venga meno la professionalità ed il coinvolgimento positivo del fattore umano, che rappresenta l'essenza stessa del turismo. Un fattore che, come dimostrano le varie ricerche condotte¹², ha sempre costituito e continua a costituire un valore aggiunto fondamentale, un vero e proprio "brand value" del nostro Paese nel Mondo.

Il rischio, assolutamente da evitare, è che questi fenomeni alterino il confronto con i competitori, o lo riconducano a variabili standardizzate, improbabili ranking oggettivi, magari basati sulla prossimità di un hub aereo o sul prezzo dell'hamburger.

¹² Si veda la nota n° 1

8. L'OSPITE COME PATRIMONIO

Ma se la comunicazione della Marca è fatta di come se ne parla, di come viene ricordata e trasmessa al di fuori delle modalità della comunicazione commerciale, è evidente, non da oggi, che il principale patrimonio di marca è un cliente soddisfatto. Il patrimonio di una destinazione non è tanto il suo monumento-simbolo, quanto i milioni di visitatori che lo raccontano entusiasti.

Da questo punto di vista le analisi e le politiche di customer satisfaction sono la base della Marca, della sua gestione e del suo potenziamento, anche e forse più che non le campagne di comunicazione.

Politiche che devono utilmente rivolgersi all'intera massa dei leader di opinione, ma sapendone distinguere l'oggettivo peso nei confronti della domanda:

- si tratta quindi di considerare in primo luogo gli stake-holders, nella loro domanda primaria (come ospiti) e nella loro funzione di propagatori privilegiati di informazione;
- ciò senza trascurare i tanti opinion leader molecolari, anch'essi ospiti attuali e potenziali, che soprattutto in determinati circuiti (intermediazione non convenzionale, segmenti specializzati, tribù, ecc.) esercitano un ruolo determinante nell'orientare il sentimento e le scelte dei gruppi di riferimento;
- per rivolgersi infine al grande pubblico, che deve essere stimolato e coinvolto ad una interazione stretta con la destinazione turistica, che lo faccia il più possibile sentire prosumer e non solo "massa".

Ma anche al di là dei rapporti diretti, un ruolo determinante in questa valorizzazione del patrimonio costituito dai clienti lo giocano i mezzi di informazione, dai più tradizionali a quelli più innovativi.

Con una particolare attenzione, come ovvio, proprio a quei "nuovi media" che fanno della raccolta dei giudizi e della loro divulgazione lo strumento principe della propria esistenza, e pure la loro forza di auto-divulgazione, ben sapendo che esiste uno squilibrio strutturale tra propagare notizie negative, ad immediata presa, e positive, spesso neppure citate.

Ma questo serve solo per ricordare che intorno ad una grande Marca, ad un world brand deve esserci e persistere un'aura positiva, che alcuni chiamano goodwill¹³, che rappresenta la precondizione di esistenza della marca stessa e del valore che essa attribuisce a territori e prodotti turistici.

9. LA QUALITÀ COME PRECONDIZIONE

La definizione della propria identità e della sua raffigurazione (la marca), la messa a valore del legame di e con Roma, la comprensione del valore dei prodotti turistici, sono azioni da continuare con perseveranza anche nel futuro turistico regionale.

Non si tratta di una sintesi grafica, per quanto efficace, che afferisce ad un solo soggetto gestore: è un processo ben più ampio che richiede una governance effettiva e complessiva.

Ciò che diventa sempre più urgente nel Lazio, in questo processo di assimilazione tra marca-magnete-prodotti, è specificare due diversi tipi di approccio, distinti, che fanno capo a professionalità, competenze, associazioni, uomini e donne che svolgono lavori diversi, spesso anche lontani tra loro.

Sia che ci rivolgiamo alla marca, che puntiamo invece al magnete, che infine facciamo promozione ai prodotti territoriali e motivazionali, dobbiamo poter distinguere gli elementi prestazionali da quelli emozionali. Servono entrambe per avere successo nel turismo di oggi, ma la loro gestione non è unitaria, anzi oggi è probabilmente più frammentata che mai.

Gli elementi prestazionali sono quelli in cui prevale la componente tecnico-materiale, e all'interno di un lavoro di pianificazione turistica, di solito si possono "agevolmente" esplicitare. Sono di norma le infrastrutture ed i trasporti, i servizi specializzati del territorio e della ricettività, ma anche la cura del paesaggio, e via dicendo. Per non parlare dei connotati oggettivabili delle varie classificazioni¹⁴.

Negli elementi emozionali è di norma la componente umana e immateriale a prevalere, ai fabbisogni materiali si sostituiscono gli elementi rappresentativi dell'immaginario del

¹³ Gianpaolo Fabris, Consumatore e mercato, Sperling&Kupfer, 1995

¹⁴ L.R. 13/2007 e Regolamenti di Attuazione

turista. Sono più difficili da descrivere ed anche da valutare, ma contano quanto i primi, a volte anche di più.

In una indagine di qualche anno fa questa imprescindibile realtà risultò molto chiara. I turisti (in questo caso americani) erano motivati a venire a Roma attratti dai monumenti, il loro “retrogusto” però, una volta terminata la vacanza, era tutto sulle “atmosfera romane”, sui colori, sui sapori¹⁵.

Eppure nelle economie occidentali, anche quelle turistiche, non si transige sulle prestazioni, ed è solo su queste –a partire da queste- che possono svilupparsi le filiere positive del desiderio, del ricordo e del sogno.

Affinché prestazioni ed emozioni vadano sullo stesso binario e possibilmente anche alla stessa velocità, serve un Patto, un patto di sistema tra tutti coloro che possono intervenire sulle prestazioni e tra tutti coloro che rendono vere le emozioni.

Questo patto stabilisce un rapporto di reciprocità tra chi lo sottoscrive, poiché se anche uno solo viene meno al suo compito le conseguenze non sono solo su di lui ma su tutti coloro che lavorano per il turismo.

Ma rappresenta anche, e soprattutto, la base del contratto che lega i produttori ai consumatori: un contratto “morale e civile” che deve gioco forza travalicare la contrattualistica corrente (che vincola tour operator e agenzie di viaggi in modo esplicito, e gli altri operatori implicitamente).

Anche a prescindere dagli episodi di “mal turismo”, e per prevenirne altri, si pone l'opportunità di ripartire da un patto dichiarato e comunicato, che contenga gli impegni che si prendono, che dichiari l'attenzione che si è deciso di porre al consumatore, che identifichi l'autorità competente a sanzionare le eventuali pratiche scorrette.

Un patto tra la marca e il consumatore è il modo moderno di dichiarare la fine della spontaneità e la trasformazione del turismo del Lazio in sistema: un sistema per chi ci vorrà stare (ospiti ed ospitanti), non necessariamente per tutti.

Un sistema turistico che propone (prima ancora di imporre) regole di comportamento nel consumo turistico: una cultura fatta di responsabilità, di correttezza, di rispetto, piuttosto che di solo divertimento senza freni.

¹⁵ Indagine sulle caratteristiche e tendenze del mercato turistico statunitense, SL&A per APT Roma, 2000 e 2001

Un sistema turistico che, a partire dal rispetto e dalla verifica dei requisiti minimi necessari per l'esercizio delle professioni e delle imprese, e dalla relativa classificazione, sia in grado di impegnarsi ad un orientamento costante all'ospite, ai suoi diritti, desideri, orientamenti e propensioni.

10. LA QUALITÀ VIAGGIA SULLE RETI VOLONTARIE

Le azioni di promozione, marketing e comunicazione che a breve termine possono dare risultati non possono che essere rivolte ai prodotti turistici che già sul territorio regionale esistono e sono "acquistabili". Senza prodotto vendibile, infatti, la promozione perde di senso, e non trasforma l'investimento in ricavi.

E così se il Patto è uno strumento strategico per il futuro, le iniziative promozionali sono in questo momento, oggi, ora, una realtà, e si devono rivolgere a ciò che esiste sotto forma di prodotto vendibile.

E' naturale che per una regione turisticamente complessa come è il Lazio, non sia possibile fare promozione per un unico soggetto, per quanto valido, per un unico prodotto motivazionale, per un'unica destinazione. D'altro canto la spinta verso la costruzione di aggregazioni che possano esprimere una certa forza, specie sui mercati esteri, nel Lazio, non è solo una politica che appartiene al turismo.

Inoltre la spinta verso le aggregazioni e le reti promuove anche la diffusione della qualità. Tale obiettivo se per i territori è difficilmente raggiungibile (a partire dalla definizione del concetto di qualità e di tutte le sue declinazioni sulla filiera turistica territoriale) è invece la base intorno al quale si crea una rete. Una serie di principi e nei casi più seri di regole di comportamento, che sono sì volontarie ma ineludibili da chiunque voglia far parte della rete.

Tra l'altro nel Lazio sono presenti già un cospicua quantità di reti turistiche, alcune spinte dal livello centrale, altre nate e sviluppate autonomamente, che danno già l'idea di una certa propensione interna, e che possono mettere in evidenza alcune delle qualità e delle eccellenze della regione.

Senza realizzare qui un censimento esaustivo delle reti e delle relative qualità presenti, è possibile però identificare aggregazioni nelle quali prevale la volontà di far emergere il prodotto (prestazionali), altre in cui prevale l'elemento emozionale ed altre ancora che

puntano all'ottimizzazione degli strumenti di marketing (e non solo sul fronte delle economie di scala).

Tali reti si candidano naturalmente ad essere il punto di partenza per intraprendere un percorso di qualità condivisa e pianificata, e questo faciliterebbe anche le attività di promozione, dato che mentre i territori hanno un portafoglio di possibili clienti infinitamente vasto e quindi difficilmente pianificabile, le reti hanno in genere un pubblico preciso di riferimento.

A puro titolo di esempio, si riportano di seguito alcune informazioni generali sulle reti già esistenti, senza pretesa di esaustività (i dati forniti sono quindi approssimati per difetto):

- sono 213 i Comuni del Lazio che aderiscono alle reti di qualificazione promosse da ANCI, UNPLI, Legambiente, o sedi di Parchi Letterari, o ancora a cui sono state attribuite "Bandiere Blu" o "Bandiere Arancioni", con una distribuzione piuttosto equilibrata tra i vari territori provinciali;
- sono (almeno) 83 gli hotel associati a catene volontarie (da Space Hotels a Best Western, e così via), con un fortissima concentrazione nella provincia della Capitale, ma anche in quelle di Frosinone e Viterbo;
- la sola provincia di Roma concentra invece i 40 hotel di catena operanti nel Lazio (da Holiday Inn ad Accor, da Starwood a NH Hoteles);
- a centinaia si contano nel Lazio i ristoranti segnalati dalle varie Guide specializzate (dalla Michelin al Gambero Rosso), per circa la metà concentrati a Roma e dintorni, ma con tutte le province ben rappresentate, e a ragione;
- e anche le DOC-DOP-IGP dei prodotti agroalimentari, tanto per allargare la cerchia della qualità ad un settore molto prossimo al turismo, vedono migliaia di aziende coinvolte, distribuite sulle diverse produzioni a seconda delle specializzazioni colturali delle diverse zone: quasi quattromila in provincia di Roma (soprattutto vini), oltre duemila nella Tuscia (in particolare olio), 1400 a Latina (vini e formaggi), più di 400 in Ciociaria (formaggi in particolare), 260 in Sabina (per la metà carni).

Nel turismo siamo soliti centrare sempre l'attenzione sugli attrattori da un lato, e sulla ricettività dall'altro. Ma nell'esperienza di chi prima del Lazio ha affrontato professionalmente il mercato (dalla Francia alla Romagna, dalla Spagna al Trentino), la qualità non passa solo per le stanze d'albergo, per quanto fondamentali esse siano.

Sono coinvolti altri settori, altri prodotti, fino alla qualità dei Parchi e dei territori tutelati, fino alla qualità della vita complessiva ed al paesaggio nel suo insieme.

Un marchio regionale delle qualità, base per un patto con gli ospiti, potrebbe quindi partire da quei territori e da quelle imprese che già si sono date delle regole. Potrebbe utilmente mettere a sistema la ricchezza esistente, estendersi nelle merceologie e nelle tipologie di impresa e oltre le imprese (si pensi ai Bed & Breakfast¹⁶).

11. IL PATTO: PER FARE DEL LAZIO UNA DESTINAZIONE TURISTICA

Non c'è bisogno, qui, di affermare o tantomeno dimostrare la trasversalità del turismo, l'enorme importanza del suo intreccio economico con le economie locali che ne sanno cogliere le potenzialità, il suo contributo determinante al reddito ed all'occupazione a Roma e nel Lazio.

D'altra parte sono tantissimi i fattori e i settori, dalla cultura all'ambiente, dal commercio all'agroalimentare, fino ad arrivare al cinema¹⁷ ed allo sport, che visti sia dalla parte del pubblico che da quella del privato, concorrono a rendere più forte il turismo della regione.

Non può che aumentare la consapevolezza che strutture, infrastrutture e servizi, tutti insieme, contribuiscono a far diventare il Lazio una regione davvero turistica, sempre più turistica. Che valore ha un posto letto se non vi si lega il contesto in cui è inserito. O un attrattore culturale senza che esista alcun servizio che ne permetta la visita prima, ed il racconto dopo?

Se questo è vero, si deve allora essere in grado di affermare la chiave di lettura turistica del territorio come possibile dedica strategica –una delle poche di sicuro successo- anche nel contesto dell'economia in divenire.

E questo non tanto o non necessariamente perché il turismo si avvia a divenire a livello regionale un settore monopolista nella dedica, quanto perché è l'unico campo di attività economica effettivamente portatore di interessi generali, e in grado di contenere gli effetti collaterali negativi.

¹⁶ Si veda al riguardo l'indagine "Questa casa è un albergo: 3000 ospiti speciali a Roma" , SL&A per APT di Roma, 2000

¹⁷ Si veda al riguardo l' " Indagine sul mercato India" , SL&A per APT di Roma, 2006

Se il turismo -magari economicamente minoritario, ma simbolicamente preminente- viene assunto come criterio ordinatore, si possono superare molte contraddizioni pratiche che rischiano però di trasformarsi in ideologiche:

- tra conservazione e valorizzazione delle risorse naturali, culturali, ecc,
- tra patrimonio intangibile e immodificabile, e la sua fruizione da parte di residenti ed ospiti,
- tra paesaggio storicizzato ed edificazione,
- tra “vuoto” più o meno naturale, e “pieno” più o meno artificiale.

Su questi temi, e forse altri ancora, si apre lo spazio per la definizione di un accordo di sistema tra i vari soggetti, un vero e proprio patto regionale per la valorizzazione dell'intero territorio regionale come destinazione turistica, a partire ovviamente dai suoi punti di forza, tra cui la Marca ed il brand di Roma.

Alla base del patto dovrebbero stare, appunto, i punti di forza:

- la Marca regionale, da intrecciare fortemente con il brand di Roma, e da tutelare nella qualità, come pure nella comunicazione;
- il rapporto con gli ospiti, nelle loro varie articolazioni e tipologie, che deve rappresentare l'antidoto alle pratiche di “mal turismo” da un lato, consolidare la loro soddisfazione, e riaffermare l'impegno degli ospitanti, privati come pubblici, in questa direzione;
- il sistema dei produttori, nel loro impegno reciproco a fornire prestazioni sempre in linea con le promesse e le aspettative, in modo da rendere possibile il prodursi di quelle emozioni che rappresentano il successo del prodotto, e la crescita della Marca.

I soggetti pubblici, ai loro vari livelli di competenza ed alle loro articolazioni territoriali, sono chiamati ad officiare il patto per la valorizzazione della loro regione, impegnandosi con la decida, gli investimenti, i controlli e tutti i loro strumenti ordinari e straordinari perché esso venga stipulato ed onorato.

12. VERSO UNA LEADERSHIP CULTURALE

Non sembri una conclusione né un corollario, questa riflessione finale circa la cultura delle risorse umane del turismo. Si tratta invece, anche in relazione alle considerazioni sinora svolte circa l'importanza del fattore uomo nel turismo, di un ennesimo passaggio fondamentale.

Al riguardo il Lazio sta gradualmente passando da una situazione di relativa marginalità, ad un ruolo di protagonista.

Fino a pochi anni fa, infatti, erano presenti nella regione solo gli Istituti superiori e le Scuole professionali di settore, come ovunque in Italia. Per specializzarsi, per "laurearsi in turismo", si doveva andare all'estero, e più recentemente in altre regioni del Paese.

Questo divario è stato oggi colmato, e non solo ci si può specializzare in diversi Atenei della regione, ma si possono anche frequentare diversi Master turistici con orientamento manageriale, territoriale, culturale, ambientale, ecc.. Agli Atenei ed ai Master operanti nel Lazio affluiscono studenti e professionisti di altre regioni ed anche molti stranieri, anche grazie al Programma Erasmus, ma non solo.

Corrispondentemente al selezionarsi di un corpo docenti fortemente specializzato, arricchito dall'inserimento di molti professionisti di settore (Faculties), si stanno anche formando comunità di studenti, ex-studenti, e quindi nuovi professionisti di settore, che rappresentano adesso ed in prospettiva il ricambio generazionale e lavorativo delle imprese e degli Enti pubblici.

Da questo ruolo formativo ormai nazionale, e da questo innesto di novità il Lazio ed il suo sistema turistico possono aspettarsi molto, purché lo sappiano valorizzare.

Da una posizione di relativa fortuna per le risorse di attrazione e per la loro notorietà, infatti, si sta passando ad una nuova realtà di accumulazione di esperienza e di studio, dentro e fuori le accademie.

Si tratta di una ennesima ricchezza, di bravura e non più solo di fortuna: una ulteriore chance da inserire nel Patto per la Valorizzazione della destinazione, un nuovo valore della Marca, il valore del saper fare e del saper essere nel turismo.

Un valore da non disperdere, ma da proteggere e valorizzare al pari degli altri, anche per la prospettiva che offre a tanti giovani che oggi si affacciano professionalmente in questo mondo.

Se questo potrà avverarsi, non è lontano il tempo in cui anziché misurarci solo sugli arrivi e le presenze, impareremo anche a fare tesoro delle nostre risorse umane “made in Lazio”.

A cura di SL&A Turismo e Territorio

www.slea.it - slea@slea.it

Responsabile Michela Valentini

Coordinatore scientifico Stefano Landi

Gruppo di lavoro Roberto Mazzà, Diego Albanese, Daniela Pennini