

LA GOVERNANCE DEI SERVIZI TURISTICI: ALCUNI SCENARI DI INNOVAZIONE

Gianluca Brunori, Elena Favilli, Paola Scarpellini

La capacità di un territorio, e di un territorio rurale in particolare, di attrarre turisti in una cornice di sostenibilità economica, sociale e ambientale, dipende dalla capacità degli attori locali di organizzarsi per valorizzare e mettere a rete le risorse locali, private, pubbliche e collettive. Serve quindi ragionare su modelli di coordinamento dell'offerta turistica che sappiano valorizzare le specificità di un territorio, preservandole nel tempo e ove possibile arricchendole, fino a definire modelli di governance territoriale adattati al contesto specifico.

Se questi modelli devono essere in grado di promuovere le specificità del territorio, le sue peculiari ricchezze e attrattive, è possibile riferirsi al concetto di "unicità" del territorio stesso, intendendo per unicità la caratterizzazione di un territorio attraverso immagini, messaggi, valori che solo a quel territorio siano riferibili, o comunque siano, in quel territorio, declinati in modo unico e non replicabile altrove.

Nella nostra concettualizzazione, l'unicità si articola attraverso tre proprietà che un territorio può esprimere, e che gli attori territoriali devono essere in grado di promuovere: la diversità, la qualità, la coerenza (fig. 1).

Fig. 1. Le dimensioni dell'unicità territoriale



La *diversità* esprime la varietà di ambienti, eventi, prodotti e attività che possono attrarre il visitatore sul territorio, nonché quei servizi e quelle infrastrutture che possono facilitare la fruizione di quegli elementi di attrazione, e più in generale migliorare la qualità del soggiorno (fig. 2).

Fig. 2. La diversità dell'offerta turistica



L'osservazione degli elementi di cui si compone la diversità rimanda al concetto di multifunzionalità delle aziende agricole, che vede queste ultime in grado di offrire una serie di beni e servizi che vanno al di là della, pur centrale, offerta di prodotti agricoli. L'ospitalità agrituristica, la ristorazione in azienda, l'allestimento di aree e attività ricreative, sono solo alcuni esempi in questo senso.

C'è però anche una dimensione collettiva e territoriale della diversità: diversità di paesaggi, di eventi e attività la cui creazione e valorizzazione trascende le singole aziende agricole e diventa elemento caratterizzante di un sistema territoriale multi-attoriale. Le aziende agricole svolgono anche in questo ambito un ruolo centrale, in quanto possono contribuire alla produzione di paesaggio e di ambiente, offrendo nel loro insieme alle comunità e ai visitatori beni e servizi di natura collettiva.

In questa cornice, le aziende agricole si muovono in modo differenziato a seconda delle loro caratteristiche strutturali da un lato e del modo in cui si relazionano all'ambiente circostante dall'altro. Possiamo quindi sintetizzare questa differenziazione individuando quattro principali tipologie di offerta da parte delle aziende, definite rispetto a due parametri: l'assortimento della produzione (di beni e di servizi) e la profondità del legame con il territorio, come rappresentato in figura 3.

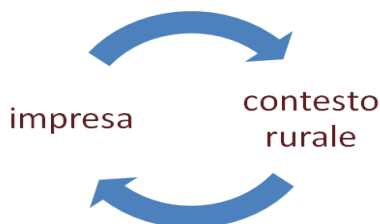
Fig. 3. Le quattro tipologie di offerta



Sul lato destro abbiamo le tipologie di offerta incentrate su uno specifico prodotto o servizio, più (offerta specializzata) o meno (eccellenze individuali) integrato nel territorio e collegabile alle sue specificità; nella parte sinistra abbiamo offerte differenziate, integrate a livello aziendale e che diventano multi-dimensionali quando capaci di connettersi alle varie dimensioni della specificità (“unicità”) territoriale.

Emerge da quanto detto, l’idea che l’impresa agricola agisca, rispetto all’offerta turistica, a diverse intensità di collegamento con il contesto rurale nella quale è insediata, in una dialettica il cui esito è la caratterizzazione di un territorio come “unico” anche in ragione della sua diversificazione. È quindi dall’interazione tra imprese e contesto che un territorio diventano un “luogo”, con una sua identità riconoscibile, ancorché differenziata e in evoluzione (fig. 4).

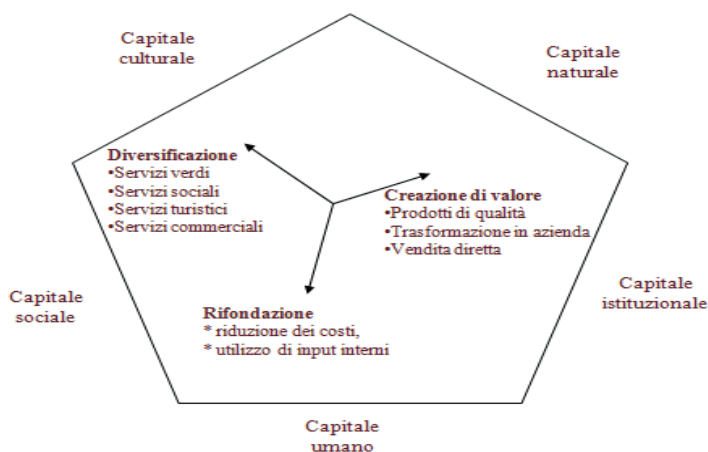
Fig. 4. La produzione di luoghi



“Produrre” un luogo significa anche costruirne la reputazione, e anche in questo caso si tratta di un meccanismo di co-produzione e sinergia tra impresa e contesto rurale, tra produzioni primarie e beni collettivi. Un marchio rinomato, collegato a un territorio, ne potenzia l’immagine e l’attrattività, così come il prestigio di un territorio si riflette positivamente sul valore di un marchio.

Scendendo nel dettaglio del ruolo che un’azienda multifunzionale può svolgere nel percorso di costruzione di un “luogo” rurale unico e riconoscibile, è possibile tracciare un quadro, esemplificativo ma non necessariamente esaustivo, delle attività di cui queste multifunzionalità si compone, lette in relazione alle forme di capitale da cui le attività stesse traggono alimento, ma che allo stesso tempo da quelle attività sono rafforzate (fig. 5).

Fig. 5. Il ruolo dell’azienda multifunzionale



La *qualità* rappresenta la seconda dimensione dell’unicità territoriale. Quello di “qualità” è per forza di cose un concetto articolato, a volte sfuggente in quanto collegato a percezioni soggettive difficilmente classificabili. Tuttavia è possibile riconoscerne alcune accezioni prevalenti, riassunte in figura 6.

Fig. 6. Le dimensioni della qualità



Un'offerta turistica variegata, capace di incontrare interessi e gusti diversi e di attrarre vari tipi di viaggiatori, deve essere capace di promuovere le diverse accezioni della qualità, valorizzandole in sé e nella loro integrazione. È dall'integrazione delle diverse accezioni che riemerge, come già visto per la diversificazione, l'unicità del territorio e la sua costituzione come "luogo" riconoscibile e ricercato.

Questo riconoscimento, se pure promosso e guidato dagli attori locali (che agiscono come "produttori di località"), si compie inevitabilmente al livello di percezione soggettiva da parte dei turisti, o potenziali tali. Il turista entra in contatto con un luogo e con i suoi attributi tangibili, costruendo una propria esperienza di quel territorio, attraverso tre modalità principali. Un luogo viene quindi:

- *vissuto* (attraverso l'interazione diretta tra il soggetto e le componenti del territorio, rappresentate nell'offerta turistica locale)
- *percepito* (attraverso la mediazione delle percezioni individuali di ciascuno)
- *concepito* (attraverso la concettualizzazione dei significati e dei valori ispirati a ciascuno dal luogo in oggetto, o che a quel luogo vengono assegnati)

Un luogo viene quindi vissuto, percepito e concepito da ciascuno nella sua unicità attraverso le diverse valenze e qualità che è in grado di esprimere, e tale operazione è resa possibile, o più semplice, dalla

connessione tra i vari elementi di attrazione e dalla narrazione che di questi elementi viene proposta. Nell'era di Internet queste tre modalità assumono, peraltro, forme e contenuti particolari che coinvolgono le sfere della percezione e della concettualizzazione.

Se il luogo di cui ci occupiamo è un territorio rurale, le tre modalità sopra descritte concorrono alla costruzione, da parte del turista, di un proprio “senso della ruralità”, che si definisce attraverso

- gli attributi tangibili della campagna;
- il modo con cui il turista interagisce con questi attributi;
- i significati e valori che il turista assegna alla campagna.

Perché siano riconoscibili e attraenti la proposta turistica e la relativa narrazione devono avere il requisito della *coerenza*. La coerenza tra gli oggetti (ambienti, eventi, prodotti ecc.), i significati culturali e simbolici attribuibili agli oggetti e al luogo nel suo insieme, e le competenze capaci di riconoscere e collegare oggetti e significati consente al turista di riconoscere un solo l'unicità di un territorio, ma anche l'armonia tra i valori che quel territorio esprime, come espresso in figura 7.

Fig. 7. La produzione di coerenza



Ad esempio, se in un territorio ci sono borghi medioevali accanto a produzioni enogastronomiche e paesaggi rurali tradizionali, la coerenza sarà riconosciuta e promossa più facilmente (ma non automaticamente: è comunque necessario un lavoro di messa a sintesi). Più elaborata sarà invece la ricerca di coerenza nel caso il territorio ospiti elementi più eccentrici rispetto ai canoni della tradizione, come siti di archeologia industriale, impianti geotermici, centri urbani moderni. La coerenza andrà in tal caso costruita, sia con interventi sul territorio che con la definizione di una strategia narrativa e di un immaginario che integrino tra loro questi elementi eterogenei in una proposta turistica complessiva.

Abbiamo visto come le tre dimensioni di diversità, qualità e coerenza contribuiscano alla costituzione di un territorio come di un “luogo” unico e specifico, dotato di significati e valori propri e comunicabili al turista.

Come già evidenziato, tuttavia, il significato di un luogo cambia in funzione dei valori e delle percezioni di ciascun turista, al di là di qualunque rappresentazione coerente ne venga offerta. La promozione turistica deve quindi consentire letture diverse del territorio, dando al turista la possibilità di *assemblare* la propria esperienza e le proprie attività in base ai propri valori e bisogni, come rappresentato in figura 8. Scopo di una governance efficace sarà dunque quello di creare le condizioni di fondo perché questo assemblaggio avvenga, con la flessibilità necessaria a incontrare gusti ed esigenze di diversi tipi di turismo.

Fig. 8. La fruizione turistica come assemblaggio



Le componenti proposte in figura 8 possono costituire i tasselli di una offerta turistica organizzata per pacchetti omogenei sul piano dei contenuti proposti, che siano facilmente riconoscibili dai fruitori e che mettano questi ultimi in grado di individuare i possibili spunti di interesse e ricombinarli secondo le proprie preferenze.

Non siamo quindi di fronte a “pacchetti turistici” intesi in senso tradizionale, come proposte “tutto compreso”, che il turista accetta in toto come in un villaggio turistico. Al contrario si tratta di itinerari che il turista è libero di (anzi: incoraggiato a) riassemblare a suo piacimento,

in ragione di gusti, interessi, valori, caratteristiche soggettive, tempo e risorse a disposizione.

Le proposte di itinerario possono ad esempio essere articolate in:

- turismo enogastronomico;
- turismo naturalistico;
- turismo culturale;
- turismo spirituale;
- turismo del benessere.

È importante sottolineare come i pacchetti proposti dagli attori territoriali possono essere de-costruiti e ri-costruiti in itinerari personalizzati dai fruitori dell'offerta turistica. È ben possibile ad esempio, che il turista costruisca un itinerario che unisca opportunità riferibili a diverse forme di turismo (diversi pacchetti), magari definito sulla base della prossimità geografica. Il turismo enogastronomico, in modo particolare, appare come una proposta fortemente trasversale, in grado di essere presa in considerazione nell'ambito di qualunque tipo di itinerario venga costruito dal turista. Più in generale, anche nell'ambito di un singolo pacchetto, non mancheranno elementi di offerta turistica riferibili agli altri pacchetti. Ad esempio un'offerta turistica rivolta alla spiritualità conterrà probabilmente elementi di carattere storico-culturale e paesaggistico.

La predisposizione di un'offerta turistica riconoscibile, integrata e coerente richiede un coordinamento tra gli attori locali che può avere intensità e modalità diverse, evidenziate in figura 9. Si passa dalla semplice adesione individuale a una attività di promozione o strutturazione di offerta turistica, a una più definita e continuativa interazione, che può approfondirsi laddove ci sia una condivisione strutturata delle azioni coordinate da mettere in campo. Il livello più avanzato di strutturazione del coordinamento si ha quando viene condivisa, tra tutti gli attori più importanti dello sviluppo locale rurale e turistico, una visione complessiva del territorio e delle sue traiettorie di sviluppo, e una strategia capace di realizzare le condizioni di quello sviluppo.

Tra le modalità di coordinamento più diffuse possiamo invece elencare:

- adesione a disciplinari di qualità e provenienza dei prodotti;
- adattamento delle strutture aziendali;
- coordinamento e diversificazione delle modalità di accoglienza;
- predisposizione di menu con prodotti locali nelle strutture di ristorazione;

- attività congiunte di comunicazione e promozione territoriale;
- predisposizione di segnaletica riconoscibile;
- pianificazione del territorio;
- assunzione da parte delle imprese del ruolo di punto di accesso dell'itinerario.

Fig. 9. I livelli di strutturazione del coordinamento



La figura 10 riassume quanto detto sulla governance, individuando tre livelli crescenti di coordinamento: la co-produzione di narrazioni, immagini, regole comuni (ad esempio i disciplinari): la co-gestione attraverso la creazione di reti di impresa, la vera e proprio co-governance che si concretizza tramite la costituzione di partnership strategiche tra gli attori del settore pubblico, del privato e del sociale e terzo settore.

Fig. 10. Tre livelli di coordinamento

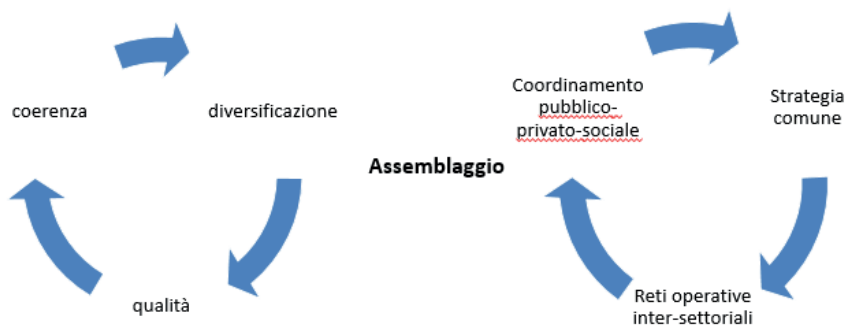


Questi tre livelli di coordinamento possono essere interpretati come altrettanti passaggi nel percorso di costruzione di una unicità territoriale

riconoscibile e coerente, basata sulla qualità e sulla diversificazione dell'offerta, come riassunto in figura 11.

Le tre dimensioni dell'unicità da cui eravamo partiti possono dunque essere costruite ai tre livelli di coordinamento, attraverso l'assemblaggio degli elementi di forza dell'offerta turistica di un territorio. I tre livelli, a loro volta, si generano e si rafforzano a vicenda, garantendo la capacità del sistema di produrre assemblaggi che sappiano interpretare le dimensioni dell'unicità e allo stesso tempo aggiornarle al mutare delle condizioni.

Fig. 11. Dimensioni dell'unicità territoriale e livelli di coordinamento



3. Configurare un servizio turistico innovativo: il turismo della spiritualità

Come si sviluppa un pacchetto di offerta turistica specifica del tipo di quelli sopra elencati? Prendiamo a titolo di esempio il "turismo della spiritualità". Si può partire dalla consapevolezza del nesso tra l'esperienza spirituale e le emozioni che essa genera, che vengono evocate in modo specifico da determinati luoghi, edifici, oggetti. Queste emozioni si sviluppano in varie sfere: quella personale (il significato e i valori della vita, il benessere individuale); quella comunitaria (il piacere di sviluppare relazioni con gli altri basate su valori e moralità condivisi); quella ambientale (la soggezione e la meraviglia che si provano in connessione con la natura); quella trascendentale, che riassume e sublima le altre nella relazione percepita con qualcosa al di là della normale percezione.

Queste esperienze, che possono essere vissute e apprezzate anche da chi non si riconosca in una fede religiosa ma cerchi luoghi tranquilli e suggestivi nei quali “rigenerarsi”, possono costituire la base per un’offerta turistica dedicata. Tale offerta si può articolare in una serie di elementi specifici, direttamente o indirettamente collegati alla spiritualità, declinati secondo le forme (architettoniche, artistiche, paesaggistiche) che la spiritualità ha assunto storicamente nel contesto toscano (e, più in generale, italiano).

La presenza di luoghi sacri (pievi, abbazie, conventi, chiese), tanto più se localizzati in contesti naturali di elevato valore paesaggistico, è ovviamente il catalizzatore principale di questo tipo di offerta. La presenza di opere d’arte e di architetture che rimandano alla tradizione culturale locale o regionale rafforza la capacità simbolica e il richiamo emotivo di luoghi che spesso evocano già in sé spiritualità e di raccoglimento, e nello stesso tempo integrano l’offerta “spirituale” sul piano culturale. L’integrazione tra spiritualità, arte e natura può trovare espressione nella predisposizione di itinerari, e percorsi che attraversino queste tre sfere, collegandole in un’esperienza unica. L’organizzazione di eventi specifici, che consentano l’incontro tra persone che condividono gli stessi valori, e un’offerta gastronomica ispirata ad autenticità e frugalità sono ulteriori elementi trainanti di un’offerta turistica incentrata sulla spiritualità ma capace di interpretare diverse esigenze del viaggiatore.

Tutti questi elementi vanno interpretati e organizzati in un’offerta coerente che raggiunga i potenziali turisti, e che sappia accompagnarli lungo lo svolgimento del viaggio. La capacità di comunicazione e di narrazione (storytelling) diventa quindi una risorsa fondamentale per mettere il visitatore in grado di entrare in contatto con tutti gli elementi dell’offerta di suo interesse, di comprenderli e di associare ad essi valori e le emozioni.