

NOTE CONCLUSIVE

Dall'analisi operata nei precedenti paragrafi, è possibile trarre in questa parte del lavoro alcune considerazioni conclusive sul ruolo svolto dalle relazioni interaziendali nella competitività di una destinazione turistica e su come tali relazioni possano comportare effetti positivi di ritorno sull'*immagine* della medesima destinazione e delle singole aziende in essa operanti.

In primo luogo, come evidenziato nel corso del lavoro, il turismo si caratterizza per aspetti di *complessità*, *trasversalità* e *intangibilità*. La complessità si esplica sia a livello di fenomeno (es. interazione domanda-offerta, segmentazione della domanda) sia a livello di governo (numero e tipologie di soggetti interessati, livelli decisionali territoriali); d'altro canto, la trasversalità riguarda il coinvolgimento al proprio interno di settori produttivi e risorse profondamente eterogenei e differenziati, ed attività economiche che destinano i rispettivi output anche ad altri comparti. L'intangibilità dell'offerta turistica al momento dell'acquisto, inoltre, è fonte di rischio per il cliente che sceglie un prodotto solo "virtuale" sulla base delle informazioni acquisite a priori.

Pertanto, la definizione di *prodotto turistico* assume una connotazione semantica che abbraccia non solo gli elementi tangibili del viaggio ma si estende a comprendere tutto il repertorio di percezioni emotive che caratterizzano *l'esperienza turistica* complessivamente vissuta.

In tale ottica, il prodotto turistico è, quindi, inteso come un'entità articolata, valutata in base ai benefici complessivi apportati a chi ne fruisce piuttosto che alle caratteristiche intrinseche di ogni singolo servizio: esso si configura, perciò, come un *sistema di consumo* costituito da un insieme di prodotti e prestazioni integrati in grado di soddisfare specifici bisogni.

La soddisfazione del cliente, quindi, si gioca non solo sul servizio offerto da un singolo operatore della filiera, quanto piuttosto sul concetto di *prodotto globale* che comprende un insieme di fattori di attrattiva¹.

Il cliente, quindi, esprime una domanda molto articolata e composta avente ad oggetto servizi ed attività che, per loro stessa natura, non possono essere prodotti da un unico soggetto. Al contrario, guardando alla molteplicità delle attività che contribuiscono alla creazione di valore per il consumatore finale, colpisce con quanti interlocutori questi debba entrare in contatto, direttamente o indirettamente, nel processo di consumo del prodotto turistico selezionato.

Si tratta, in sostanza, sia di operatori privati che, singolarmente o in forma aggregata, offrono servizi turistici specifici, sia di soggetti pubblici che con la loro attività non solo contribuiscono a creare le condizioni di contesto favorevoli al funzionamento delle imprese, ma contribuiscono direttamente a definire alcune caratteristiche del prodotto turistico globale modificandone i fattori d'attrattiva e, di conseguenza, il livello di appetibilità presso il pubblico².

Da quanto osservato, emerge come il successo delle imprese impegnate nella filiera turistica aggiunga alle determinanti tipiche di impresa e di settore quella non meno importante della destinazione. Esso, cioè, passa sì attraverso la capacità di realizzare scelte coerenti e in grado di determinare un efficace posizionamento all'interno del settore di appartenenza, ma trova una condizione imprescindibile nelle caratteristiche della destinazione nel suo insieme, della quale la singola impresa non è artefice esclusiva.

In altri termini, è la destinazione, intesa come sistema locale di offerta turistica, a costituire un primo livello di competizione tra aree geografiche

¹ RISPOLI M., TAMMA M., Prodotto e forma di offerta, *op. cit.*

² A tal proposito, si è posto l'accento sull'importanza del ruolo dei diversi attori istituzionali nel favorire la competitività dell'area e delle imprese in essa operanti. All'interno di una destinazione turistica, infatti, tale ruolo si connota di caratteristiche peculiari e si arricchisce di contenuti, passando da un puro ruolo di facilitatore di contesto a quello di creatore del sistema di prodotto, sia in forma diretta, attraverso la definizione di alcuni elementi caratterizzanti il prodotto turistico, sia in forma indiretta, attraverso azioni e provvedimenti che finiscono per indirizzare il comportamento delle imprese. Cfr. VISCONTI F., *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Egea, Milano, 2003.

differenti, che influenza le capacità di competere e le possibilità di sviluppo dei singoli attori.

La rilevanza della destinazione nella competizione tra sistemi turistici, unitamente alla molteplicità di soggetti di diversa natura coinvolti nel processo di realizzazione del prodotto turistico, rendono quindi auspicabile un livello di gestione sovraordinato (o *metamanagement*), che consenta di formulare una visione di sviluppo della destinazione, favorisca la creazione delle condizioni idonee per lo sviluppo delle attività imprenditoriali, si preoccupi di intervenire direttamente nel completamento del sistema di prodotto turistico per la parte che non può spettare alle singole imprese³.

Pertanto, nella definizione delle strategie di sviluppo integrato delle destinazioni turistiche, il ruolo del *metamanagement* della destinazione risulta di fondamentale importanza, al fine di definire opportuni processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli attori, pubblici e privati, presenti in un territorio.

Nella prospettiva di analisi utilizzata nel lavoro, inoltre, la crescita e lo sviluppo di una destinazione è da ascrivere principalmente alle capacità dei responsabili della *governance (DM)* di mobilitare le risorse immateriali fortemente radicate – competenze, relazioni, fiducia, immagine, notorietà – e di guidare il processo di valorizzazione integrata della stessa destinazione turistica.

In particolare, l'immagine della destinazione incide sul processo di scelta del turista e sulla fidelizzazione ed è, altresì, uno dei fattori che influenza la valutazione complessiva della vacanza.

In tale prospettiva, pertanto, assume particolare rilevanza la *marca territoriale* che si configura quale uno dei principali strumenti per definire l'identità di una destinazione e comunicarne ai consumatori in *target* la proposta di valore, così come definita dagli attori del sistema turistico locale⁴.

³ MOLTENI M., SAINAGHI R., Il metamanagement di un distretto turistico, *op. cit.*

⁴ L'utilizzo di strategie di marca nella gestione strategica delle destinazioni turistiche, infatti, risulta essere una imprescindibile opzione manageriale a disposizione dei *meta-manager* al fine di definire una *piattaforma* di attributi su cui si fonda l'offerta di valore della destinazione. È possibile classificare alcuni

Il *brand territoriale* si caratterizza per peculiarità che lo distinguono nettamente da un brand aziendale: esso, infatti, non fregia un prodotto o un servizio specifico, ma un intero territorio che, come affermato in precedenza, si caratterizza per la presenza di molteplici risorse e attori coinvolti, a vari livelli, nella definizione dell'offerta turistica⁵.

In tale contesto, il *brand territoriale* è in grado di esprimere un'immagine e un'identità della destinazione condivisa dagli stakeholder privati e dagli operatori pubblici e percepita come unica dal mercato. Esso, quindi, può essere anche uno strumento che incentiva la collaborazione all'interno della destinazione, soprattutto tra il soggetto che gestisce il marchio (il *metamanagement*) e gli operatori, ponendosi come uno degli elementi che facilita – almeno potenzialmente – il dialogo tra gli attori territoriali attraverso un processo di maggiore identificazione nella destinazione.

Secondo questa logica, quindi, il *brand territoriale* non è solo usato per promuovere direttamente il turismo, ma può essere usato accanto a brand aziendali per creare un sistema di promozione integrata dei diversi settori produttivi che caratterizzano l'area.

In questo senso, il marchio garantisce non solo i caratteri di autenticità e di provenienza del prodotto, ma anche la sua qualità intrinseca, automaticamente associata a tutti i prodotti e servizi provenienti da quel territorio, creando così una sorta di circolo virtuoso di valorizzazione.

dei principali benefici connessi al ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche: 1. La marca guida la scelta delle destinazioni da parte del turista in un processo di acquisto tipicamente ad alto coinvolgimento per il consumatore in oggetto; 2. Le strategie di branding facilitano la trasmissione ai consumatori in target dei fattori intangibili connessi alla destinazione, altrimenti difficilmente trasferibili; 3. La costruzione di una piattaforma comune di branding consente di orientare gli sforzi di integrazione del sistema di *stakeholder* turistici finalizzati al raggiungimento di obiettivi condivisi; 4. La marca, infine, consente di posizionare in modo unico e distintivo le destinazioni turistiche nella mente dei turisti in *target*, riducendo il rischio percepito nei processi di scelta di una destinazione. Cfr. CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale, *op. cit.*, pp. 34-35.

⁵ Cfr. FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., Strategie di brand management nelle destinazioni alpine community, in *Mercati e Competitività*, n. 4, 2008, p. 154 e ss.

Del resto, la marca territoriale alimenta valore sia sul fronte dei consumatori-turisti sia sul fronte dell'offerta, generando benefici economici (*brand equity*) a tutti gli attori territoriali, a prescindere dal loro diretto contributo in termini di risorse ad attività⁶.

Vanno anche sottolineati gli enormi benefici relazionali che un *brand territoriale* con un'immagine e un'identità condivisa tra attori pubblici e privati può alimentare, incoraggiando la cooperazione tra soggetti tradizionalmente poco propensi all'agire verso obiettivi comuni.

Pertanto, particolare rilevanza nell'attività di *Brand Management* assume la gestione delle relazioni con le aziende e organizzazioni che operano all'interno della destinazione. È, infatti, necessario che esse considerino vantaggiosa sotto il profilo competitivo l'indicazione della provenienza territoriale.

La massimizzazione del potenziale sinergico generato e l'unione delle capacità di comunicazione, permette di aumentare i benefici economici provenienti dalle politiche di *Brand Management*, enfatizzando anche l'importanza della qualità a livello di vantaggio competitivo⁷.

In definitiva, sulla base di tali considerazioni, emerge come:

- la creazione di network garantisca la creazione di un'offerta turistica integrata a livello di destinazione in grado di rispondere alle aspettative crescenti manifestate da specifici segmenti di domanda;

⁶ Il valore della marca in campo aziendale può essere misurato attraverso la *brand equity*, che si basa su cinque elementi fondamentali: la fedeltà alla marca, la notorietà del nome, la qualità percepita, altri valori associati alla marca e altre risorse esclusive della stessa. Tali elementi aggiungono valore al prodotto sia per il produttore che per il consumatore. Inoltre, nel caso del brand territoriale, il valore del marchio non è funzione esclusiva dell'attività di un singolo operatore, in quanto la generazione di *brand equity* per il marchio territoriale deriva dall'attività congiunta degli attori presenti nel territorio. Allo stesso modo, però, la distribuzione del *brand value* non è a favore di un singolo soggetto, bensì del complesso di attori che operano nella destinazione.

⁷ In particolare, l'uso del brand territoriale in settori diversi dal turismo, permette di differenziare l'offerta, dando risalto all'unicità e ai caratteri distintivi della medesima e dell'identità locale. L'applicazione del brand territoriale a prodotti enogastronomici e all'artigianato locale per indicare l'origine del prodotto, trasmette un messaggio al turista-consumatore di qualità, in quanto si presuppone un rigoroso sistema di controllo. Inoltre, il brand trasmette un messaggio di autenticità del prodotto, poiché i prodotti che possono usare la marca sono collegati al know-how, alla storia e alle tradizioni locali.

- l'uso del *brand territoriale* rappresenti una possibilità ed un'opportunità per creare reti di relazione sia tra l'organo di *metamanagement* e le imprese locali, sia tra le imprese stesse;

- la condivisione dell'immagine e dell'identità della destinazione consenta alle singole aziende di superare la frammentazione, tipica del settore esaminato, presentandosi sul mercato con dimensioni minime adeguate (massa critica) adatte a fronteggiare l'attuale competizione.

Essendo chiara, quindi, l'importanza che svolge l'immagine della destinazione (*Destination Image*) sulle decisioni di acquisto dei turisti e considerato il rilievo assunto dalle forme aggregative nella competizione turistica, il problema manageriale non è più se creare o no dei brand territoriali o di network, ma stabilire chi lo deve fare e con quali risorse. In altri termini, il problema non è di *Destination Branding*, in quanto tale attività può attingere e apprendere dalle esperienze aziendali, ma di *Destination Management*.

Occorrono, invero, competenze manageriali e politiche capaci di costruire consenso all'interno del sistema territoriale e di veicolare l'identità ed i valori della destinazione turistica ai mercati turistici nazionali ed internazionali.

Alla luce delle riflessioni sino a qui riportate, il presente lavoro può rappresentare solo un primo step di un'indagine più ampia volta a verificare l'utilizzo del *brand territoriale* come strumento innovativo in grado di creare un'immagine condivisa della destinazione e di favorire la collaborazione tra gli attori che in essa operano.

Nel frattempo, però, l'indagine condotta nell'ambito del territorio turistico salentino, ci ha permesso di osservare come lo stesso, in risposta alle suddette esigenze di *coordinamento e cooperazione* tipiche del settore, nell'intento di perseguire condizioni più solide di competitività, abbia cercato di reinterpretare il proprio ruolo di destinazione turistica rivolgendo l'attenzione verso nuove possibilità di sviluppo basate su un approccio integrato.

È in tale contesto che si colloca, infatti, l'iniziativa del Sistema Turistico Territoriale – Salento nata con la consapevolezza che il successo degli operatori del settore turistico si giochi anche a livello di destinazione e di azioni di *metamanagement* e che, pertanto, si è proposta come *mission* il *destination management* del territorio salentino con il preciso compito della valorizzazione delle attrattive turistiche, la creazione e la promozione di un'immagine unitaria, la qualificazione e il riposizionamento dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed internazionali.

Proprio con riferimento alla creazione e la promozione di un'immagine unitaria, a conclusione del lavoro, sono state evidenziate le azioni intraprese dal STT-Salento per promuovere più diffusamente l'uso del *brand territoriale*. Tali azioni evidenziano la consapevolezza, da parte dell'organo di *metamanagement* richiamato, dell'esigenza di diffondere tra gli operatori turistici, pubblici e privati, l'importanza della costruzione di una rete sul territorio per aumentare la competitività della destinazione e, al contempo, delle singole imprese che vi appartengono.