Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La gestione di una destinazione turistica tra mondo reale e mondo virtuale

Il caso del Consorzio Siracusa Turismo

Relatore
Ch. Prof. Jan Van der Borg

Correlatore
Ch. Prof. Francesco Vallerani

Laureanda
Federica Miceli
Matricola 843131

Anno Accademico
2013 / 2014

Indice

Introduzione p. 3

1. Le diverse prospettive di gestione di una destinazione turistica p. 7
1.1 La condizione necessaria: la sostenibilità p. 7
1.2 "Competere per sopravvivere" vs. "Cooperare per sopravvivere" p. 17
1.3 "*From Government to Governance*": le variabili contestuali nella gestione di una destinazione p. 24
1.4 La DMO e i suoi nodi: imprese, comunità ed enti pubblici p. 30

2. Il *Destination marketing* e la gestione della relazione con il turista p. 39
2.1 Le politiche di Comunicazione durante la *pre-leaving experience* p. 46
2.2 Sensorialità e *storytelling*: la memorabile Esperienza nella destinazione p. 59
2.3 La gestione del ricordo e della residenzialità affettiva degli ospiti p. 67

3. Il nuovo rapporto tra turista e destinazioni nell'era 2.0 p. 73
3.1 La gestione strategica della destinazione attraverso il *Destination Management System* p.74
3.2 Il turista *social* in una Rete in continuo divenire p. 78
3.3 Esserci e comunicare: la Presenza e la Reputazione della destinazione p. 89

4. Analisi della competitività della destinazione Siracusa e possibili strategie di sviluppo p. 109
4.1 Dalla percezione all'azione: il *framework* turistico di riferimento p. 110
4.1.1 L'immagine della destinazione tra turisti, tour operator e popolazione locale p. 110
4.1.2 La domanda turistica a Siracusa p. 114
4.2 Analisi dei fattori di competitività della destinazione Siracusa p. 116
4.2.1 Il contesto normativo p. 116
4.2.2 Le infrastrutture di trasporto e comunicazione p. 124
4.2.3 Le risorse culturali, naturali e umane p. 130
4.3 Tra tradizione e innovazione: proposte per la riappropriazione del differenziale competitivo p. 140

5. Il Consorzio Siracusa Turismo, lo strumento di marketing turistico-territoriale *super partes* p. 151
5.1 Una *Destination Management Organization* per la Provincia di Siracusa p. 152
5.2 *From plan to implementation*: le iniziative del Consorzio Siracusa Turismo p. 160
5.3 Progetti *in progess* e ulteriori linee d'intervento p. 170

6. Siracusa Turismo nel Web 2.0 p. 177
6.1 Il portale di informazione e promozione turistica: analisi critica p. 177
6.2 I Social Media: un universo ancora da esplorare p.190
6.3 Una presenza online in "versione beta" p. 196

Conclusioni p. 207

Bibliografia p. 211

Sitografia p. 219

Introduzione

Lo scenario turistico attuale, ridefinito dal miglioramento delle condizioni di trasporto e dall'avvento della rivoluzione digitale, ha imposto un cambio di rotta rispetto alle logiche strategiche tipicamente adottate a livello internazionale. La competizione si è progressivamente spostata dai singoli microcosmi aziendali ai più ampi contesti territoriali, imponendo una riconfigurazione dei tradizionali meccanismi di gestione verso forme olistiche e onnicomprensive. Infatti, ormai sono le destinazioni le vere e proprie unità competitive ed esse, in virtù della propria multi-dimensionalità, necessitano il superamento delle logiche settoriali e, al contempo, il mantenimento di un'attenzione al dettaglio. Inoltre, la digitalizzazione della vita quotidiana ha generato nuove sfide ma anche importanti opportunità d'innovazione, determinando la necessità di comunicare con i viaggiatori seguendo paradigmi differenti rispetto al passato e, dunque, di modificare costantemente le capacità strategiche e di marketing.

In considerazione di tali mutamenti, il presente lavoro si propone di fornire un inquadramento teorico e pratico delle dinamiche gestionali insite in un progetto di sviluppo teso al posizionamento competitivo di una destinazione turistica, esaminando le diverse sfaccettature che tale percorso comprende e trascende. Il lavoro si compone di due differenti sezioni, volte rispettivamente a indagare gli aspetti prettamente teorici che la letteratura ha messo in luce e la variabilità che essi assumono nel momento in cui vengono declinati a un contesto territoriale specifico.

Nel dettaglio, il primo capitolo è dedicato ai prerequisiti fondamentali che dovrebbe inglobare un progetto di sviluppo lungimirante e di ampio respiro come quello che le destinazioni sono chiamate a definire. Priorità assoluta è stata conferita al perseguimento della sostenibilità di lungo periodo, indispensabile non solo per salvaguardare gli *asset* su cui si fonda l'industria turistica, ma anche per assicurare la soddisfazione dei visitatori e il benessere della popolazione locale. La considerazione di quest'aspetto rende immediatamente chiaro che, per potenziare il proprio valore, una destinazione deve sviluppare una forza ambientale, socio-culturale ed economica che è impossibile da raggiungere attraverso azioni isolate, rendendo necessarie forme di dialogo e collaborazione tra gli organismi locali. Inoltre, stante la necessità di

disporre una figura manageriale che governi l'aggregato (*Destination Management Organization*), viene presentata la dialettica tra modelli di gestione centralizzata e formule reticolari, nel tentativo di presidiare al meglio i delicati equilibri dell'ecosistema territoriale.

Il secondo capitolo si concentra su un ambito specifico del *Destination Management*, concernente tutte le attività di marketing necessarie per mantenere un margine competitivo sostenibile nell'immaginario dei visitatori attuali e potenziali. Considerando il turismo come un settore intrinsecamente votato al servizio, sono state analizzate le linee strategiche condotte dal *Destination Marketing* nelle diverse fasi del percorso d'interazione con i viaggiatori: dal momento squisitamente promozionale, alla vera e propria fruizione della vacanza, fino al perpetuarsi del ricordo nella memoria individuale. Per aggiungere valore in ogni stadio, viene ampiamente discussa l'importanza di offrire esperienze che trascendano la visita in sé e, attraverso stimoli evocativi come la multisensorialietà e lo *storytelling*, vengono delineati gli assi per raggiungere elevati livelli di memorabilità.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi dei nuovi strumenti offerti dal Web 2.0, efficace motore di competitività e di inedite relazioni territorio-ospite, e dalla conseguente evoluzione delle strategie comunicative della DMO. Nello specifico, è stato analizzato il ruolo del *Destination Management System* quale strumento per organizzare in maniera efficace ed efficiente l'attività gestionale, permettendo il raccordo dei diversi *player* territoriali e la canalizzazione delle loro offerte frammentate in un unico luogo d'approdo. In aggiunta, sono state indagate le opportunità che la società digitale ha offerto agli utenti, rendendoli sempre più attivi, critici e consapevoli delle loro spettanze e conferendo loro il potere di generare tendenze e distruggere Reputazioni, grazie a circuiti digitali solo parzialmente controllabili dalla DMO.

Nella seconda parte del lavoro viene presentato il caso della destinazione turistica Siracusa (quarto capitolo), in primo luogo, esaminando l'immagine percepita dai suoi diversi interlocutori e i dati relativi ai turisti effettivamente attratti e, in secondo luogo, approfondendo gli assi della sua competitività. L'analisi è stata condotta declinando i pilastri proposti dal World Economic Forum e, in particolare,

concentrando l'attenzione sul contesto normativo di riferimento e sulle infrastrutture turistiche *hard* e *soft* presenti sul territorio. Inoltre, sulla base dei punti di forza e delle criticità di questo territorio naturalmente votato al turismo, vengono proposte diverse possibilità per sfruttare il potenziale ancora inesplorato attraverso l'offerta di esperienze tra loro connesse ma diversificate.

Il quinto capitolo è stato dedicato alla *Destination Managament Organization* che, dal 2010, anima il contesto turistico aretuseo con il ruolo di entità *super partes* e con obiettivi d'interesse collettivo. Infatti, Siracusa Turismo, senza perseguire finalità di lucro, riunisce il settore pubblico e quello privato nel tentativo di valorizzare e promuovere l'attrattività locale attraverso un'immagine del territorio quanto più possibile unificata. In particolare, si è cercato di delineare i punti di rispondenza e quelli di difformità rispetto ai contributi teorici esposti nella prima parte del lavoro e di indagare l'efficacia del partenariato sull'effettivo sviluppo di vantaggio competitivo per l'intero territorio.

Infine, l'ultima parte del lavoro (sesto capitolo) è dedicata all'analisi critica della strategia perseguita online dal Consorzio Siracusa Turismo, nei diversi nodi della sua Presenza. In particolare, lo studio si è focalizzato sulla capacità del portale turistico di proporsi quale porta di accesso all'offerta della destinazione e sull'adeguatezza della strategia adottata sui Social Network rispetto alle loro specifiche peculiarità. Dagli elementi rilevati, è stata tracciata una possibile traiettoria di sviluppo che tenesse in considerazione tanto i principi cardine della DMO quanto le esigenze specifiche dei nuovi viaggiatori.

Parte I

1. Le diverse prospettive di gestione di una destinazione turistica

Una destinazione turistica non è un territorio delimitato da coordinate geopolitiche e amministrative che si autodetermina e si autoriconosce come idoneo a intercettare flussi di visitatori, ma essa emerge nel momento in cui il mercato vi riconosce la presenza di un insieme di risorse turistiche. Di conseguenza, la sua delimitazione segue i bisogni e le motivazioni dei diversi segmenti di domanda, cosicché spazi geograficamente separati possono essere unificati dal personale comportamento di fruizione. Un'accurata concettualizzazione della destinazione, dunque, deve necessariamente essere flessibile, così come devono caratterizzarsi per una spiccata *resilience* i meccanismi della sua gestione. Infatti, l'equilibrata miscellanea dei fattori di attrazione da proporre sul mercato esige una riprogrammazione strategica e operativa continua, nel tentativo di potenziare gli elementi distintivi qualificanti e di armonizzare l'impegno e le differenti visioni degli organismi locali.

1.1 La condizione necessaria: la sostenibilità

È oggi impensabile analizzare lo sviluppo turistico di una destinazione senza far riferimento al concetto di sostenibilità *tout court*, ossia senza pensare in maniera differente e meno dissipativa al patrimonio a disposizione della società per l'espletamento dell'azione umana. In passato, l'idea di crescita accelerata, basata sullo sfruttamento intensivo delle opportunità offerte dal turismo per incrementare costantemente il volume dell'attività economica, ha avuto il sopravvento sulla preoccupazione di porre dei ragionevoli limiti allo sviluppo. Oggigiorno, all'imperativo del massimo profitto e della crescita economica nel più breve termine possibile si è sostituito l'obiettivo del miglioramento qualitativo, teso a garantire benefici duraturi ed equamente distribuiti sia tra le generazioni presenti sia tra quelle presenti e quelle future.

Lo sviluppo sostenibile, o "capace di durare", viene definito "*not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs*"[1]. Di conseguenza, in critica diretta ai modi di vivere basati su standard di mero consumo, lo sviluppo turistico per essere sostenibile deve, in una visione sistemica, mantenere l'equilibrio tra efficienza economica, integrità ambientale ed equità sociale, non solo dal punto di vista infra-generazione, ma anche inter-generazionale. Tali considerazioni ebbero portata rivoluzionaria, non per la novità del concetto, ma perché mai si era inteso lo sviluppo come basato su tre dimensioni di eguale valenza e tra loro intrecciate: ambiente, economia e società. Dalla pubblicazione del *Brundtland Report* del 1987 a oggi, la nozione di turismo sostenibile è stata progressivamente accettata fino a diventare un *must have* di qualsiasi progetto di sviluppo territoriale che si rispetti, anche se spesso tale principio ha visto la sua portata confinata a semplice "etichetta" vuota di contenuto.

Con l'introduzione del concetto di *carrying capacity*, che indica la stima del numero massimo di turisti che possono essere ammessi nel territorio senza che ne vengano stravolte le sue caratteristiche peculiari, si è fatto pressante il problema di valutare e analizzare gli impatti del turismo a livello territoriale, socio-culturale, ambientale ed economico. Alla luce del concetto di sostenibilità, si tratta di impatti interconnessi, la cui positività o negatività non può essere stabilita a priori, in quanto è strettamente legata al contesto di riferimento e alla prospettiva da cui li si osserva. Inoltre, sono numerosi i fattori che incidono sul grado di rilevanza che gli effetti dello sviluppo turistico rivestono in un territorio, tra cui il volume dei flussi, la lunghezza della permanenza dei turisti, le attività svolte, nonché le loro caratteristiche culturali, psicografiche ed economiche. Poiché il raggiungimento di uno sviluppo turistico sostenibile è un processo in continuo divenire e che richiede un monitoraggio costante, la stessa WTO ha proposto un insieme di indicatori di misurazione degli

[1] (WCED) World Commission on Environment and Development, *Our common future*, Oxford University Press, Oxford, U.K., 1987.

impatti, al fine di esercitare un'opera di prevenzione, attenuazione o correzione e di ridurre il rischio che si prendano decisioni deleterie per il territorio.

Abbandonando l'idea che il tempo garantisca la continua riproducibilità e la sostituibilità delle risorse naturali e storico-artistiche, alla base di qualsiasi progetto di gestione dello sviluppo turistico di una destinazione è indispensabile porre una strategia di conservazione e accurata gestione. Infatti, gli investimenti in campo turistico determinano spesso un consumo irreversibile di questi elementi e le esternalità negative generate danno origine a un costo interno che pone a rischio la loro stessa sopravvivenza. In secondo luogo, le attività turistiche si basano su risorse che sono spesso beni pubblici, ossia non hanno un valore di mercato, non sono escludibili né sono oggetto di rivalità nel consumo, poiché la gestione del loro utilizzo interessa le sfere più ampie della comunità. Ciò rende ancora più delicato compiere delle scelte al loro riguardo e amplifica il rischio di generare delle esternalità sull'ambiente fisico, sociale ed economico locale a causa del degrado, della diminuzione o addirittura della cessazione fruitiva. Di conseguenza, appare evidente la necessità di una pianificazione relazionale, e non solo razionale, che funga da *framework* all'interno del quale prendere decisioni strategiche e operative, al fine di garantire la sostenibilità e la competitività della destinazione e di assicurare un maggior livello di soddisfazione dei visitatori e della popolazione.

Prendendo in esame le ripercussioni dello sviluppo turistico a diversi livelli, la creazione di infrastrutture che agevolano i collegamenti può essere considerata tra gli impatti territoriali più positivi, in quanto produce vantaggi socio-economici diffusi. Infatti, le precondizioni indispensabili per la fruizione turistica di una località sono senza dubbio la sua raggiungibilità e l'interconnessione dei luoghi, che determinano una rottura, fisica e culturale, dell'isolamento. Tuttavia, è importante valutare la reale valenza che tali collegamenti rivestono per la comunità locale, poiché i prezzi proibitivi, la forte stagionalità o la congestione potrebbero determinare un basso grado di accessibilità da parte della popolazione residente e, dunque, un sovradimensionamento rispetto alle sue esigenze. In aggiunta, l'avvento del turismo finisce per consacrare la centralità di determinati luoghi, nei quali tendenzialmente vengono attuati miglioramenti urbanistico-architettonici mirati e, se del caso,

vengono riutilizzati gli immobili in disuso. Per contro, lo spostamento del baricentro territoriale a seguito dell'afflusso turistico potrebbe spingere la popolazione ad abbandonare le zone turisticamente "poco attrattive", per convogliare in altre, in cui si concentrano anche la maggior parte delle attività economiche.

Questo stravolgimento degli assetti territoriali potrebbe determinare, da un lato, la "morte" progressiva delle aree abbandonate, a causa del dissesto idrogeologico e della mancata manutenzione, e, dall'altro, la crescente cementificazione degli spazi più attrattivi. Spesso, il proliferare di agglomerazioni residenziali e turistiche e il propagarsi d'infrastrutture, tra l'altro spesso con forme urbanistico-architettoniche aliene rispetto alle formule tradizionali locali, avviene lungo le fragili aree costiere, la cui libera fruizione viene così progressivamente impedita ai residenti. L'abbandono della popolazione potrebbe essere conseguenza diretta anche di un fenomeno di *gentrification*, dovuto a una trasformazione del tessuto sociale originario e a una crescita della presenza straniera, soprattutto in termini di proprietà di immobili e terreni. Tali ripercussioni non solo provocano lo snaturamento e la disgregazione dell'identità locale ma hanno anche risvolti sulla domanda, poiché proprio il rapporto di proporzionalità tra numero di residenti e di visitatori costituisce un fattore importante per la scelta della meta di vacanza.

Sotto il profilo economico, il turismo è certamente volano di sviluppo, poiché determina un doppio processo di natura imprenditoriale: in primo luogo, incoraggia la nascita di piccole e medie imprese locali e, in secondo luogo, determina fenomeni di attrazione di investimenti. In linea generale, la capacità di un territorio di intercettare flussi di turisti è veicolo di occupazione e genera una consistente crescita economica e un importante afflusso di valuta, che può poi essere reinvestita in altri settori. Esso, inoltre, rappresenta un circuito di sbocco per i prodotti locali, soprattutto quelli legati all'artigianato e ai prodotti tipici, determinando profitti che, nella migliore delle ipotesi, si mantengono in loco. Tuttavia, la percezione dei reali vantaggi derivanti dalla "turistificazione" non è sempre immediata, poiché essi si mostrano spesso in maniera indiretta e nel lungo periodo, mentre la comunità ospitante tende a mostrarsi più sensibile nel percepirne i costi.

All'interno di un territorio, le risorse (spazio, suolo, acqua e lavoratori), così come gli investimenti pubblici, sono limitati e soggetti a concorrenza tra le varie attività, per cui il settore più redditizio tende a diventare trainante per l'intera economia, con il rischio di emarginare le altre attività produttive. Si tratta del cosiddetto "effetto spiazzamento" (*crowding out*), ossia la progressiva sostituzione delle attività economiche tradizionali con le attività turistiche, che inevitabilmente determina un impoverimento dei fondamenti culturali locali. La "mono-economia" può rivelarsi un fattore critico anche per la vitalità dell'attività turistica stessa, poiché, se il turismo s'impadronisce dell'intero territorio diventando anche il principale interprete della sua identità, la destinazione corre il rischio di divenire un luogo artificiale ad uso esclusivo dei turisti. In aggiunta, il mercato turistico è soggetto a fluttuazioni legate a variabili incontrollabili – come la competizione con altre località, i flussi economici dei luoghi di provenienza dei turisti e l'instabilità geo-politica – per cui, in caso di diminuzione della domanda turistica, l'eccessiva dipendenza monosettoriale espone inevitabilmente la destinazione al rischio di collasso dell'intera economia.

Inoltre, al fabbisogno turistico provvede un apparato produttivo che travalica i limitati confini geografici entro i quali la domanda turistica si esplica, poiché non tutti i beni richiesti sono disponibili in loco, causando *leakages* da importazione, ossia una dispersione verso l'esterno degli utili generati. Allo stesso tempo, spesso le destinazioni dipendono da operatori internazionali, che causano aggiuntivi *leakages* da esportazione, ovvero profitti che si parcellizzano nella catena che vende il prodotto turistico. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione concerne l'effettivo impiego di risorse umane locali nelle attività direttamente o indirettamente legate al turismo, oltre che il problema della stagionalità e, dunque, di un reddito instabile, che possono comportare ricadute sociali relative alla progettualità dei singoli individui e alle migrazioni periodiche di lavoratori. L'aumento dei prezzi dei beni di consumo e il cambiamento delle rendite di posizione, inoltre, costituiscono un altro rischio per la popolazione locale, dimostrando quanto sia impossibile, nella pratica, mantenere differenziati il mercato turistico e quello locale. In definitiva, uno sviluppo economico sostenibile dovrebbe puntare a far convergere i bisogni e le aspirazioni dei residenti nel lungo periodo, a generare benefici equamente distribuiti,

all'incorporazione di professionalità locali e a garantire loro una remunerazione adeguata e stabile.

Nonostante i residenti generalmente conferiscano maggior peso agli effetti economici del turismo, la sfera socio-culturale è una componente altrettanto importante dello sviluppo, che colpisce direttamente, in positivo e in negativo, le abitudini quotidiane dei singoli, i loro valori e le loro credenze. Oltre a determinare un aumento degli standard di vita a livello di servizi, il turismo concorre a creare un'immagine positiva della destinazione, incrementando, di fatto, l'orgoglio dei residenti nei confronti della propria identità e delle sue espressioni artistiche e culturali. L'interesse turistico fornisce, così, un nuovo impulso e una nuova vitalità alle cerimonie, agli eventi culturali e ai prodotti tradizionali, come l'artigianato e l'enogastronomia, e grazie a esso la popolazione locale è spinta a rivitalizzare queste importanti espressioni della cultura materiale prodotte in loco. Tuttavia, quando la domanda turistica eccede la capacità di produzione locale di artefatti culturali, gli imprenditori sono spinti a produrre repliche massificate e a diffondere prodotti artigianali non autentici, contribuendo alla diminuzione del valore delle espressioni d'arte tradizionali e all'assottigliamento del loro significato simbolico.

In aggiunta, spesso lo sviluppo turistico di un luogo è legato all'attività di enti *pivot* esterni al territorio, a cui gli attori locali hanno ceduto parte della propria autonomia e dai quali dipende la presenza della destinazione nei mercati internazionali. Quando ciò accade, il rischio è legato, oltre alla perdita di capacità manageriali all'interno della destinazione, all'affermarsi di fenomeni di *commodification*, in cui i tratti culturali tradizionali vengono banalizzati e mercificati, impoverendo le possibilità di arricchimento derivante dall'interazione tra esponenti di culture diverse che il turismo patrocina. Infatti, una ricostruzione dell'etnicità tendente alla spettacolarizzazione e alla teatralizzazione non valorizza l'identità di un luogo, bensì tende a distruggerla e a farla divenire un prodotto artificiale, standardizzato e privo d'identità.

In un mondo in cui i turisti sono sempre più alla ricerca dell'autenticità, della riscoperta dei luoghi e delle tipicità locali, non ci si può dimenticare che vi è un "territorio che vive" dietro un "territorio meta turistica" né lasciare che le radici tradizionali vengano irrimediabilmente contaminate e che i comportanti ospiti-

ospitanti si omologhino. Piuttosto, questa tradizionale dicotomia deve essere esaminata ponendo particolare attenzione alle loro differenze, poiché gli effetti sulla qualità della vita della comunità ospitante saranno tanto più elevati quanto più è diversa la cultura e il reddito degli ospiti. Nel peggiore dei casi, si può arrivare a fenomeni di rigetto e antagonismo, per cui si tende a optare per una separazione tra culture, ossia un isolamento fisico dei turisti in *enclave* extraterritoriali. S'inserisce qui il concetto di "non luogo", introdotto, tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, dal filosofo francese Marc Augé in riferimento ai contesti, definiti spesso bolle extraterritoriali, che intrattengono scambi minimi con il territorio circostante.

L'*enclave* si caratterizza per l'assenza del senso di luogo, poiché configura uno spazio che potrebbe trovarsi in qualsiasi parte del mondo e, quindi, rappresenta una negazione del luogo stesso. Questa soluzione è spesso scelta da una tipologia di turista psico-centrico, che tende a preferire le località che meglio si adattano al proprio immaginario e viaggia portando con sé una dei preconcetti che impediscono una reale interazione con la comunità ospitante. In definitiva, dal punto di vista socio-culturale, il turismo sostenibile vuole restituire il senso del viaggio, ossia permettere la scoperta e l'incontro di altre persone e di altri luoghi e di trarre ricchezza da questo contatto, in uno scambio reciproco. Affinché ciò avvenga, il focus diventa l'autenticità della popolazione residente, dei luoghi che vive e delle espressioni a cui ha dato forma nel tempo, in un percorso che mira a contribuire allo sviluppo della tolleranza e della mutua comprensione.

La terza area a cui fa riferimento il concetto di sostenibilità concerne l'aspetto ambientale, inteso non solo quale ambito naturalistico ma anche quale contesto all'interno del quale si esplicita l'esperienza di vacanza. La relazione tra turismo e ambiente è biunivoca: se, da un lato, l'ambiente è per il turismo una risorsa e un'opportunità incommensurabile, dall'altro, l'attività turistica consuma il territorio, lo investe e ne scardina i paradigmi interni. Allo stesso tempo, l'ambiente naturale è spesso un importante fattore di attrazione, e, anche quando l'esperienza di un paesaggio unico non rappresenta il *core* della motivazione di vacanza, la qualità del contesto influisce pesantemente sul grado di soddisfazione degli ospiti. Queste considerazioni sono alla base di un processo di feedback che può risolversi in un

circolo virtuoso, con una crescita sostenibile ed equilibrata dell'attività turistica, o in un circolo vizioso, che conduce alla perdita di attrattività della destinazione nel medio-lungo periodo.

Nell'ottica di sostenibilità, l'impegno fondamentale consiste non solo nell'assicurare uno sviluppo turistico che minimizzi i danni ecologici, ma anche nel fornire un incentivo alla preservazione e alla protezione. La prospettiva di uno sviluppo turistico, infatti, può incoraggiare la creazione e il sostegno delle aree protette, spingere alla difesa del paesaggio e alla sensibilizzazione sia dei cittadini sia dei turisti verso il tema del rispetto ambientale. Tuttavia, come già accennato, gli impatti fisici del turismo causano l'usura materiale e il degrado dell'ambiente naturale e storico-artistico, a causa della cementificazione di ambienti di particolare pregio e della pressione su risorse che spesso insistono in ecosistemi fragili, con una conseguente perdita della biodiversità.

È ormai accertato che il turismo determini ingenti consumi idrici ed energetici e che incida particolarmente sull'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo, soprattutto per via del traffico generato dagli spostamenti dei viaggiatori. Tra i molteplici risvolti critici ambientali, l'UNWTO[2], già dalla Dichiarazione di Davos (2007), ha ritenuto il cambiamento climatico la sfida più grande e urgente che il settore turistico deve affrontare nel XXI secolo. A questo proposito, è importante sottolineare che il clima rappresenta un fattore strategico nella scelta della meta di vacanza, poiché condiziona la durata e qualità della stagione turistica e incide sulle caratteristiche quali-quantitative delle risorse naturali. In realtà, i dati statici imputano solo il 5% delle emissioni globali totali di CO_2 al comparto turistico, ma di queste ben il 75% è causato dai trasporti, di cui il 40% dal trasporto aereo, il 35% dai trasporti su gomma, mentre il restante 21% è causato dall'attività ricettiva[3].

[2] La United Nations World Tourism Organization è un organo delle Nazioni Unite che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e che promuove lo sviluppo di un turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile.

[3] UNWTO-UNEP, *Climate Change and Tourism. Responding to Global Challenges*, World Torurism Organization, Madrid, Spain, 2008.

Tenere conto di tutto ciò non vuol dire proporre una nuova forma di turismo, né tantomeno rivolgersi a una nicchia del mercato. Il turismo sostenibile è, infatti, una modalità trasversale di concepire, organizzare e gestire il turismo, che stimola la destinazione a diventare un laboratorio sperimentale innovativo e fortemente legato al territorio. Non si tratta di un limite allo sviluppo, ma di un percorso lungimirante dal quale dipenderà la competitività nel medio-luogo periodo del settore turistico di qualsiasi destinazione. Inoltre, la presenza di un sistema di vincoli e norme per favorire i comportamenti volti alla sostenibilità suggerisce al turista l'amore che le popolazioni locali provano nei confronti della propria terra. In definitiva, dunque, viene potenziato il valore dell'offerta ed elevato il livello di soddisfazione dei visitatori, accrescendo contemporaneamente la loro consapevolezza e inducendoli ad assumere comportamenti rispettosi su più fronti.

Una riflessione particolare merita l'analisi dello sfruttamento del patrimonio culturale a fini turistici, poiché qualsiasi esperienza di viaggio e soggiorno è un'esperienza culturale, ossia un'occasione e, al tempo stesso, un mezzo per immergersi nell'identità di un luogo e per conoscere e sperimentare altri modi di vivere. La dimensione culturale e simbolica del territorio diventa, dunque, un importante *driver* di sviluppo e di successo, oltre che una risorsa critica per la caratterizzazione e il rafforzamento della dimensione identitaria collettiva. In aggiunta, la cultura è indubbiamente una risorsa anticiclica che sfida la crisi e crea valore aggiunto, grazie al suo potere di catalizzare energie, saperi e competenze diverse.

Un primo approccio allo studio del rapporto cultura-turismo si è concentrato sull'esigenza di salvare e custodire il patrimonio dall'aggressione turistica. In questa visione, il turismo costituiva un elemento di alterazione e degrado che utilizzava la cultura come un giacimento da sfruttare e uno "stock di capitale" da cui attingere in modo strategico per sviluppare l'offerta. L'approccio più conservatore vede nella Legge 41/196 firmata da De Michelis e Gullotti il momento in cui inizia il progressivo abbandono dell'attitudine tipicamente italiana alla tutela e acquista valenza l'aspetto economico dei beni culturali. A causa della necessità della salvaguardia dell'interesse collettivo, inter-generazionale e intra-generazionale, la legislazione italiana si è da sempre dimostrata piuttosto attenta alle istanze di

conservazione, affidando quest'attività alla responsabilità esclusiva o significativa dello Stato. Il patrimonio culturale, infatti, è destinato "*alla fruizione della collettività, compatibilmente con le esigenze di uso istituzionale e sempre che non vi siano ragioni di tutela*"[4], a testimonianza della necessità primaria di fornire garanzie alle generazioni future e ai fruitori antropici in senso lato. Solo più avanti si è compreso che la soluzione non risiede nella demonizzazione del turismo, ma nella conciliazione delle spinte, apparentemente in controtendenza, tra tutela e conservazione, da un lato, e fruizione e valorizzazione, dall'altro.

La letteratura del passato non aveva approfondito le possibilità derivanti dalla sinergia tra produzioni culturali e produzioni turistiche e, finché si è parlato di questi due ambiti in senso settoriale, essi non hanno trovato il punto d'incontro indispensabile per attivare un processo d'innovazione dinamico e mutualmente proficuo. Già nel 1999 l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha riconosciuto il ruolo cruciale del comparto quale "*utilizzatore del patrimonio culturale dell'umanità capace di contribuire al suo arricchimento*"[5], poiché esso può rappresentare un fattore strategico per trasmettere l'identità di un territorio e dei suoi abitanti, fungendo da canale d'identificazione con radici consolidate. La chiave di volta è stata la considerazione della loro complementarietà e reciproca interdipendenza, in un percorso di contaminazione che valorizza le reciproche potenzialità, senza però intaccarne le specifiche e delicate caratteristiche peculiari.

Le produzioni culturali rappresentano la base su cui si sviluppa l'attività turistica, ma al tempo stesso grazie a quest'ultima i significati culturali diventano accessibili e fruibili, senza necessariamente risultarne sviliti. Inoltre, mentre gli operatori del comparto culturale tendono a possedere la capacità di esplorare il nuovo, con immaginazione, creatività e capacità di raccontare, sorprendere ed emozionare; gli attori del comparto turistico si caratterizzano per l'ospitale capacità di accogliere e accompagnare e hanno relazioni già consolidate con gli organismi esteri. Tuttavia,

[4] Codice dei Beni Culturali e del paesaggio, D. Lgs. n. 42 del 2004.

[5] Art. 4 del "Codice mondiale di etica del turismo" adottato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) a Santiago del Cile nell'ottobre 1999.

alla base dei processi sinergici di co-produzione che approfondiscono l'integrazione delle risorse e delle competenze appartenenti alle due sfere vi deve essere il riconoscimento, da parte di tutti gli attori coinvolti, di un comune terreno di progettazione. Appare evidente, dunque, che la disponibilità di risorse culturali non si traduce in modo automatico in ricchezza e vantaggio competitivo per la destinazione, bensì sono necessarie un'impostazione strategica e una chiara visione manageriale affinché si creino prodotti culturalmente coerenti con l'ambito territoriale specifico su cui insistono. Solo in questo modo potrà attivarsi un legame virtuoso tra turisti desiderosi di esperire luoghi, persone e stili di vita diversi e culture desiderose di essere scoperte e valorizzate.

1.2 "Competere per sopravvivere" vs. "Cooperare per sopravvivere"

L'esperienza di viaggio e soggiorno vissuta da un turista non è un output generato e distribuito da un'unica organizzazione che detiene il controllo assoluto dei processi di produzione e marketing. Essa, piuttosto, si configura come un *bundle* ottenuto con il concorso di un insieme ampio ed eterogeneo di attori sociali ed economici autonomi e portatori di specifici interessi, coinvolti, in misura più o meno diretta ed esclusiva, nell'offerta turistica della destinazione. Nel considerare il prodotto turistico un *experience good,* vi è l'implicita accettazione della complessità di tale amalgama, non sempre definibile a priori nella sua estensione e composizione, frutto non della semplicistica somma delle parti elementari di cui è composto, ma della loro sintesi e integrazione. Infatti, dal punto di vista del turista, la destinazione è un prodotto unico, per cui un'esperienza spiacevole con un singolo fornitore si ripercuote inevitabilmente sul giudizio complessivo della vacanza. La nota affermazione "*A tourist destination is only as strong as its weakest component*" (Wang e Pizam, 2011) esprime a pieno il peso di tale *halo effect*. Il combinato di beni, servizi, informazioni, ed elementi antropici e naturali del contesto ambientale, crea, infatti, un prodotto che ha significato nella sua unità e il cui valore è strettamente dipendente dalla coerenza delle componenti.

Scostandosi dall'ottica settoriale tipica del passato, si può notare come concorrano a creare tale *bundle* non solo gli attori propriamente appartenenti alla filiera turistica, ma anche tutte le attività economiche e sociali che insistono sullo stesso territorio, nonché il turista stesso. Infatti, in primo luogo, è proprio il turista che, attraverso un meccanismo dinamico, dona senso e significato agli elementi comuni, trasformandoli in fattori di attrattiva, sulla base di bisogni, motivazioni, desideri, esperienze precedenti, conoscenze e condizioni socio-economiche personali. In secondo luogo, il target di domanda fornisce gli input necessari al processo di (co-)creazione e funziona da filtro per la selezione e la composizione degli elementi del costrutto finale. In tale sistema di parti interagenti e interdipendenti, risulta, dunque, evidente il ruolo del "consumAttore", soggetto attivo e co-produttore all'interno del processo, in una logica *win-win* orientata al vantaggio reciproco e alla mutua soddisfazione.

Le modalità di fruizione di una destinazione sono spesso simbolicamente collocate all'interno di un *continuum* di possibilità risultante dalla combinazione di due variabili: il ruolo e la partecipazione del turista alla costruzione dell'esperienza, da un lato, e il grado di controllo e coordinamento da parte del sistema delle imprese, dall'altro. A un estremo, si colloca la soluzione di completa destrutturazione "punto-punto", nella quale il compito di assemblare e dar vita al prodotto turistico complessivo è in mano all'utilizzatore. Egli, attraverso l'autonomia delle proprie scelte, entra in relazione con i singoli fornitori e pianifica una combinazione di servizi, al fine di comporre un'esperienza di vacanza che risponda alle proprie esigenze. All'estremo opposto del *continuum*, la configurazione "*package*" si caratterizza per la presenza di un ente (tour operator, agenzia di incoming, convention bureau, ecc.) che ha il compito fondamentale di collegare e assemblare molteplici servizi e fattori di attrattiva, in modo da proporre al turista un'esperienza di viaggio e soggiorno già completa e integrata.

Nel primo caso, appare evidente che i rapporti, le scelte e i comportamenti sono regolati da un meccanismo di mercato, in cui primeggiano concorrenza e competizione tra i singoli attori economici e si vanificano i possibili benefici derivanti collaborazioni e sinergie. Nel secondo caso, al contrario, i rapporti sono regolati da un meccanismo di gerarchia, grazie al quale il problema di divisione del

lavoro viene risolto preventivamente. Il grande vantaggio della soluzione "punto-punto" risiede nella libertà di cui gode il turista, nei confronti del quale viene lasciato indenne il "piacere della scoperta", grazie all'assenza di imposizioni e alla massima possibilità di personalizzazione. Questo *plus* psicologico, tuttavia, incontra un limite nella disponibilità di informazioni circa la destinazione e nella capacità di ricercarle, selezionarle, filtrarle e opportunamente interpretarle. Al contrario, la soluzione "*package*" mostra evidenti vantaggi organizzativi e di programmazione dal punto di vista dell'offerta, poiché la scelta della combinazione di fattori di attrattiva e i problemi di unità e coerenza del prodotto vengono risolti *ex ante* e non durante il processo di erogazione. Inoltre, sono garantiti al turista tanto un determinato livello qualitativo dell'esperienza complessiva quanto la disponibilità di informazioni precise e preselezionate da esperti addetti ai lavori.

Un'ulteriore soluzione è rappresentata dalla configurazione "network", considerata spesso una formula evoluta rispetto alle due precedentemente descritte. In questo caso, le differenti imprese cooperano al fine di "guidare" il turista nella scelta, proponendogli una varietà di alternative, e, al tempo stesso, offrono una garanzia di qualità e di prezzo, oltre che informazioni precise e rilevati. I rapporti tra gli attori dell'offerta, regolati attraverso diverse forme tecnico-giuridiche, sono interattivi e non possono essere considerati né di mercato né di gerarchia né una combinazione tra questi. L'offerta è preselezionata, ma non bloccata, per cui l'utilizzatore ha la possibilità di selezionare anche in tempo reale e in loco i singoli elementi all'interno del *range* proposto. Quest'aspetto restituisce al turista un ruolo attivo, gratificando il suo desiderio di co-partecipazione e garantendo un certo grado di libertà, anche se "controllata", di scelta.

L'approccio adottato per qualificare il sistema di offerta relativo al singolo prodotto può essere esteso all'intera destinazione attraverso l'analisi del modello prevalente con cui le sue offerte si collocano sul mercato. Quando prevale la configurazione "punto-punto", si può parlare di modello di frammentazione, in cui le risorse e le attività sono poco integrate e le imprese agiscono in autonomia. L'assenza di coordinamento tra gli attori e l'impossibilità di organizzazione e programmazione anticipata da parte del sistema di offerta determinano importanti limiti nell'efficacia

della comunicazione e promozione della destinazione nel suo insieme. Quando, invece, in una destinazione prevalgono prodotti chiusi e strutturati come quelli tipici della configurazione "package", emerge un modello di leadership. Il rischio, in questo caso, è di un'eccessiva dipendenza dall'impresa *pivot* che controlla l'offerta e, dunque, veicola la stessa identità della destinazione, con la conseguente possibilità di atrofizzazione delle capacità e delle competenze locali e di perdita di autenticità. Infine, il modello di cooperazione, tipico delle destinazioni che si affidano prevalentemente la configurazione "network", permette al tessuto di attori interagenti di mettere a valore le proprie diversità, sia in termini di risorse sia di competenze, in modo da dar vita a un prodotto flessibile e differenziabile.

Nel declinare i concetti fin qui esposti in un piano di sviluppo della destinazione, bisogna considerare che un progetto strategico di tale rilevanza ingloba e si sovrappone alle competenze dei soggetti pubblici e privati che popolano l'area territoriale. Ciò rappresenta un'enorme ricchezza, perché sono eterogenee le conoscenze, capacità e competenze che possono essere sinergicamente sfruttate per condurre al successo la destinazione. Al tempo stesso, le imprese, le istituzioni, gli enti pubblici e la popolazione residente hanno istanze, interessi e obiettivi diversi, che devono essere fatti convergere in modo integrato e coordinato in un piano di sviluppo equilibrato e sostenibile, che mobiliti, organizzi e metta a valore l'insieme attraverso un progetto comune. Il pensiero sistemico è diventato un imperativo imprescindibile, ma per raggiungere una fattiva compartecipazione è necessario risolvere un problema di divisione della responsabilità e di coordinamento, stabilire regole e compiti precisi, oltre che predisporre un sistema interno capace di monitorare e comunicare l'operato di tutti gli attori interessati.

La continua e rapida crescita di differenti formule di aggregazione ha reso necessario l'intervento del legislatore al fine di fondere in un'unica soluzione le diverse esigenze di cambiamento manifestate su più fronti. L'introduzione nel nostro ordinamento del contratto di rete[6] ha permesso a più soggetti imprenditoriali interagenti di individuare

[6] Il contratto di rete è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, della Legge n. 33 del 9 aprile 2009 (di conversione del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009), così modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010, convertito nella Legge n. 122 del 30 luglio 2010. Ulteriori

e sviluppare progetti strategici di interesse comune, finalizzati ad accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato tanto delle singole imprese partecipanti, che mantengono la propria autonomia, quanto della rete nel suo complesso. In tale forma organizzativa il focus è incentrato sulle relazioni e sui rapporti tra le parti, che diventano il vero e proprio *driver* di valore grazie alla possibilità di metter a fattor comune informazioni, competenze e know-how. Il contratto di rete si basa sull'accettazione della reciproca interdipendenza degli attori, poiché, se da un lato ciascuno di essi svolge delle funzioni e controlla delle risorse che gli conferiscono un'importanza unica all'interno della rete, dall'altro, egli dipende dagli altri componenti per l'utilizzo di altre risorse. Inoltre, la collaborazione è sempre più spesso un prerequisito per la sopravvivenza, poiché solo in questo modo si può raggiungere la necessaria massa critica d'investimenti, sia finalizzati all'innovazione sia alla penetrazione in mercati lontani.

I vantaggi derivanti dall'appartenenza al network, che spingono i singoli operatori della destinazione ad accantonare l'interesse individuale di breve periodo a favore della compartecipazione a processi di generazione di valore, sono molteplici. Sviluppando un'adeguata sinergia tra i propri processi interni e quelli della destinazione, i singoli attori possono raggiungere, aumentare e difendere il proprio vantaggio competitivo, garantendosi al contempo una certa sostenibilità finanziaria, grazie alle convenienze economiche derivanti. L'evoluzione del contesto competitivo e ambientale comporta la difficoltà, in assenza di alleanze e cooperazioni, di realizzare progetti di sviluppo di ampio respiro, sia in termini temporali che in termini di impegno finanziario. Ciò non significa che vengano sorvolati gli interessi dei numerosi attori che popolano il sistema, poiché la presenza di una varietà di protagonisti permette di supportare la diversità e valorizzare le differenze. "Fare rete" vuol dire attivare processi di auto-apprendimento interno e d'interscambio con l'ambiente esterno, così le organizzazioni partecipanti migliorano la loro capacità di evolvere e di reagire in maniera innovativa ai cambiamenti esterni, garantendosi il raggiungimento di un elevato livello di qualità. In tutto ciò, il contratto di rete non

modifiche sono state inserite con la Legge n. 134 del 7 agosto 2012 e con il D.L. n. 179 del 18 ottobre 2012, convertito nella Legge n. 221 del 17 dicembre 2012.

deve essere considerato solo un fine, ma uno strumento per mezzo del quale sviluppare nuovi progetti, in regime di elevata congruenza di obiettivi perseguiti e di una visione condivisa.

La presenza della capacità e della volontà di sviluppare un sistema a rete all'interno di un territorio, contribuendo a rafforzare la competitività turistica di un'area, non ha solo numerosi benefici per l'attività d'impresa, ma anche per la destinazione stessa. Il confronto tra destinazioni avviene sempre più spesso proprio sulla base di questo tipo di sinergia reticolare, da cui dipende anche il livello di rischio con cui deve fare i conti chi decide di investire in una particolare meta turistica, scommettendo sulle sue potenzialità. Un sistema che sfrutta interazioni pluri-soggettive e vantaggi di co-creazione raggiunge l'obiettivo di gestione sostenibile dell'area territoriale e si qualifica come "*smart*". L'armonizzazione delle esigenze locali, l'attenzione alla cura dell'ambiente e al mantenimento dell'atmosfera e delle tradizioni popolari veicola, inoltre, un forte riconoscimento all'esterno e garantisce al contempo il rafforzamento dell'identità locale.

I comportamenti strategici non possono, però, essere compiutamente compresi se non sono rapportati alle condizioni specifiche in cui vengono in essere, poiché il contesto conferisce significato ai processi e ai contenuti dell'azione strategica tanto dei singoli operatori quanto della destinazione nel suo complesso. In primo luogo, il sistema d'interrelazione può avvenire seguendo il criterio geografico, strutturando reti in base della localizzazione, parcellizzabili in sotto-insiemi specializzati; oppure secondo il criterio tematico, ancorando la partecipazione dei soggetti all'omogeneità tipologica dell'offerta, che trascende i vincoli amministrativo-territoriali. Al di là di questi due orientamenti di base, la creazione di sistemi può ulteriormente variare da destinazione a destinazione, poiché diversi sono il prodotto, il tessuto di attori, il ruolo delle istituzioni e le loro politiche e lo stadio di evoluzione del sistema. L'interazione tra imprese all'interno del network è, infatti, un processo che dipende inevitabilmente dai partecipanti, dai loro legami e dall'atmosfera che si viene a creare. Innanzitutto, dunque, bisogna considerare un territorio come un insieme di elementi sedimenti nel tempo, legati alle tradizioni, alle relazioni sociali, alla cultura imprenditoriale, alle capacità e ai saperi produttivi che hanno un ruolo propulsivo sull'attività d'impresa.

In aggiunta, la determinazione di un particolare sistema passa attraverso l'analisi della fase del ciclo di vita della destinazione e dell'omogeneità delle attività che ne fanno parte. Ancora più importante risulta tenere in considerazione il grado di maturità degli attori nell'adozione di politiche e iniziative di azione collettiva, ossia l'intensità e la frequenza delle interazioni formali e informali, le loro caratteristiche temporali e motivazionali e il grado di formalizzazione del sistema. In linea con ciò, autori[7] hanno proposto di prestare attenzione al grado di interdipendenza degli stakeholder, sia per quanto riguarda la densità della rete, ovvero del numero di legami esistenti tra quelli possibili, sia per quanto riguarda il grado con cui l'interdipendenza è riconosciuta e intenzionalmente gestita dagli attori.

L'analisi del grado d'interazione delle relazioni si lega, inoltre, all'evoluzione del network stesso, che può evolversi da un sistema embrionale, in cui il business delle aziende è sostanzialmente *stand alone*, a relazioni sistemiche e collaborazioni più intense tra gli attori, che comunque restano autonomi dal punto di vista giuridico-istituzionale. Nel momento in cui i rapporti tra i nodi del sistema non sono più occasionali e sporadici, ma inizia a venire in essere un'organizzazione di ruoli e compiti, una formulazione delle regole e dei criteri di reciproco controllo, l'aggregato territoriale si muove verso una forma di sistema più compiuta. Il graduale percorso evolutivo prosegue con la concettualizzazione di un *Service Value Networks*: un sistema completo, dinamico e competitivo, che si concretizza con l'individuazione di un organo decisore unitario, garante di un governo e di una guida armonici, nell'interesse dei molteplici attori. L'assunto principale di questo processo è il riconoscimento di un'offerta integrata, basata su un prodotto ben preciso e con una forte riconoscibilità, strettamente compenetrata con l'identità del territorio. È fondamentale, in questo caso, che gli attori coinvolti abbiano un elevato livello di *commitment* strategico e che possiedano un elevato livello di mutua fiducia al fine di evitare comportamenti opportunistici e di *free-ridership*.

[7] Bonetti E., Petrillo C.S., Simone M., "Tourism system dynamics: a multivel-approach", in Lazzeretti L., Petrillo C.S. (ed.), *Tourism Local Systems and Networking*, Advances in Tourism Research Series, Elsevier Science Ltd., Oxford, U.K. , 2006.

Stante la piccola e piccolissima dimensione di molti operatori, vi sono spesso problemi relativi ai limiti delle risorse manageriali e organizzative che possono intralciare una partecipazione costante e intensa agli organismi di aggregazione. Vige ancora una cultura fortemente individualista molto radicata tra gli imprenditori, che spinge a credere che una gestione più frammentata possa dare alle singole iniziative maggiori *chance* competitive e capacità di controllo. Spesso ciò che manca è la forza centripeta di concentrazione rappresentata da un organo che mobiliti opportunamente gli attori e che coordini, indirizzi e governi le azioni sul territorio.

1.3 "*From Government to Governance*": le variabili contestuali nella gestione di una destinazione

Oltre alla già evidenziata riluttanza all'aggregazione degli imprenditori, un ulteriore fattore d'ostacolo alla piena realizzazione di un sistema-destinazione è rappresentato dalla mancanza di una managerialità di aggregato che sappia gestire efficacemente sia il progetto collettivo di sviluppo e, al contempo, ottenere il consenso politico. Molti autori hanno evidenziato la necessità di una direzione centralistico-gerarchica per mano di enti o istituzioni che promuovano e organizzino la convergenza e l'integrazione dell'aggregato. Tale assunto è sostenuto dalla considerazione delle destinazioni come composte da reti di organizzazioni che rappresentano "imprese virtuali" da gestire in modo estensivo e trasversale. Una *Destination Management Organization* (DMO) caratterizzata da un potere coercitivo e legittimato si giustifica quale misura correttiva ai fallimenti del mercato, che, per far emergere e governare la dimensione collettiva dell'azione strategica, rendono necessario gestire la destinazione come un'unità operativa. L'articolato insieme di funzioni di dominio del *Destination Management* può essere ricondotto al fine ultimo di ottimizzare il governo dell'aggregazione di attrattive e servizi, in modo da aumentare le performance del sistema e la sua capacità di competere. Affinché ciò sia possibile, in ottica top-down, serve una direzione di comando dotata di nuove competenze, che, all'interno di un quadro normativo dato, sappia prendere delle decisioni e sappia farle rispettare.

La sfera di responsabilità primaria del *Destination Management* concerne la determinazione della *mission* della destinazione, partendo dalla determinazione di uno specifico binomio (o binomi) prodotto/mercato a cui fare riferimento. Da qui, è possibile agire sul connesso sistema locale di offerta che lo realizza e sul suo rapporto con il territorio e con le comunità che lo animano. Come si può notare, agire nell'ottica del *Destination Management* significa sviluppare un progetto dai contorni ben definiti, per cui non è automatica la partecipazione dell'intera industria turistica e del più generale ambiente economico-sociale di un territorio. Come sottolineato da Tamma (2012), il raggio d'azione e il novero degli attori convolti dovrebbero essere definiti ed esplicitati all'interno di un progetto che abbia carattere di imprenditorialità. È parimenti possibile che in un'area si assista alla contemporanea compresenza di diverse iniziative, che poi, magari, avranno modo di combinarsi, secondo una logica di "evoluzione per parti e a diverse velocità". Tale possibilità permette, da un lato, di non escludere le realtà che si evolvono con tempistiche più lente e, dall'altro, di non ostacolare chi ha le risorse e le capacità per procede più velocemente. Il *Destination Management* non può, dunque, essere considerato una statica attività di *planning*, ma piuttosto un processo di emersione, guida, sviluppo e consolidamento del sistema, che procede per innovazione e apprendimento e che si trasforma con l'evoluzione del sistema stesso. Le diverse strutture organizzative e i relativi meccanismi di gestione che si sono sviluppati nelle varie destinazioni rendono complesso attribuire delle responsabilità standard alle DMO e ciò ha spesso generato delusioni e aspettative poco realistiche da parte dell'industria turistica locale.

Nonostante le politiche e gli interventi di *Destination Management* dipendano sempre dalle specifiche condizioni di contesto, è ormai innegabile che qualunque discorso di gestione strategica diventa insostenibile in mancanza di un ente riconosciuto e legittimato che si assuma il compito di guidare e coordinare il sistema. Un'efficiente promozione dell'attività turistica di una realtà territoriale richiede una gestione complessa, articolata e sovraordinata rispetto alle specificità dei singoli business, per cui è necessario un approccio basato su visioni e azioni di meta-management, in grado di guidare la destinazione verso una configurazione d'offerta nella forma del "network".

L'origine dell'idea di meta-management risale a Normann, che, nel 1979, riconobbe la necessità di un organo di ordine superiore per delineare una politica del turismo maggiormente unitaria. Il meta-management di una destinazione ha come dominio l'insieme dei processi inter-organizzativi dell'area, non intervenendo direttamente nelle singole attività d'impresa ma osservando e sovraintendendo ciascun settore di business da una prospettiva superiore. Per esaltare il rapporto dialettico tra cooperazione e competizione tra gli attori, l'ente di meta-management deve facilitare la circolazione delle informazioni e il trasferimento di competenze all'interno dell'aggregato, soprattutto con riferimento al modo migliore per valorizzare l'offerta. Un'azione di tale portata è possibile se è presente la capacità di coinvolgere i diversi stakeholder territoriali in progetti condivisi, governando le relazioni tra gli attori, in termini di potere, interessi e risorse, e sviluppandone l'attitudine alla cooperazione. Inoltre, per garantire sistematicità e integrazione all'offerta turistica del sistema-destinazione sono necessari sia interventi *ex ante*, al fine di stabilire le condizioni e le regole più idonee affinché vi sia un'effettiva negoziazione, sia, con un approccio dinamico, interventi *in itinere* che conducano a un'evoluzione continua.

Si tratta di funzioni di non facile espletamento, che, secondo Alberti[8], impongono al meta-manager l'interpretazione di diversi ruoli. Egli deve fungere, innanzitutto, da *planner*, che ascolta e mitiga le diverse istanze e creando contesti favorevoli per risolvere i possibili conflitti, in modo da garantire la creazione e il mantenimento di un clima collaborativo e di evitare la paralisi operativa. La sua funzione, inoltre, è quella di *sponsor*, che crea consenso intorno al progetto di sviluppo locale e lo promuove, supportando il tessuto locale attraverso lo stimolo all'emersione di un contesto culturale, economico e sociale favorevole. Infine, egli deve assumere il ruolo di coordinatore, che declina le strategie collettive in piani di azione strategici, concreti e monitorabili, per la destinazione nel suo complesso, tali da provocare, di conseguenza, degli effettivi comportamenti nel singolo.

Martini (2005), inoltre, enfatizza come il meta-manager debba portare al conseguimento di risultati di mercato significativi e dimostrabili, ma soprattutto

[8] Alberti F., *The governance of industrial districts: a meta-management framework,* 2001. Articolo concettuale realizzato per The World Bank Institute, disponibile in: www.wbigf.org

rimanere parte integrante del tessuto sociale della località, non apparendo come "corpo estraneo" portatore di finalità proprie. Oltre ai compiti di coordinamento, l'ente di meta-management può anche svolgere in modo diretto delle operazioni che i singoli attori non potrebbero affrontare efficientemente a livello individuale. Coda, Invernizzi e Molteni[9] affidano, infatti, a questo soggetto *super partes* il compito principale di plasmare il contesto in modo che possono esplicitarsi pienamente le potenzialità imprenditoriali, poiché la sua presenza può favorire l'individuazione di nuove opportunità competitive. Infine, dal punto di vista marcatamente commerciale, il *Destination Management* ha il compito di attivare una politica di attrazione degli investimenti e puntare alla stipulazione di convenienti accordi di collaborazione per la vendita dei servizi turistici offerti dalla destinazione.

Non tutte le destinazioni manifestano le stesse esigenze, per cui, in alcuni casi, il compito di meta-organizzatore della destinazione è affidato al governo locale (Comune o Provincia), poiché ritenuto più vicino al territorio e dunque maggiormente in grado di ascoltare e mediare le differenti istanze. In altri casi, invece, questo ruolo viene rappresentato da privati, singoli o associati, in grado di operare orizzontalmente lungo la filiera turistica per conseguire importanti risultati infrastrutturali, logistici e organizzativi. Può anche succedere che si originino spontaneamente alcune interrelazioni tra stakeholder e, almeno in un primo momento, non vi sia la necessità di un governo sovraordinato. È importante sottolineare, inoltre, che la condizione di equilibrio non è mai statica, poiché possono modificarsi nel tempo mutamenti di indirizzo strategico, con una conseguente nuova ricerca di ulteriori livelli di efficienza ed efficacia.

Il problema fondamentale, tuttavia, non risiede nel delimitare l'ambito di gestione del meta-manager né nell'individuarne le funzioni, ma nel riuscire a incarnarlo nella pratica, identificando a quale soggetto, o eventualmente dell'insieme limitato di soggetti, sia possibile attribuire in modo concreto il controllo del processo strategico della destinazione nel suo complesso. La varietà e l'importanza delle funzioni svolte, infatti, implicano che tale organo sia dotato di competenze e risorse finanziarie,

[9] Coda V., Invernizzi G., Molteni M., "Studi ed esperienze di imprenditorialità interna", *Economia e management* n. 6, 1992.

umane, tecnologiche e operative adeguate. Una volta stabilito questo ente di ordine superiore, la difficoltà sarà, in una prospettiva *top-down centrally-funded*, nell'acquisire legittimità e consenso tali da rendere effettive le sue scelte, poiché l'eterogeneità e la complessità dell'offerta di una destinazione poco si prestano a un modello gestionale rigido e inflessibile.

L'aforisma "*from Government to Governance*" (Rhodes, 2000) coglie in pieno il processo di cambiamento, in atto con modalità differenti in ciascun Paese, nel modo di concepire e nell'affrontare i problemi di governo. Secondo molti autori, il *corporate model*, con la sua gestione centralizzata, è difficilmente applicabile nella pratica perché le destinazioni sono spesso "polverizzate" a livello strutturale e funzionale, essendo caratterizzate da risorse diffuse, e, dunque, si prestano poco a essere gestite come imprese. Di converso, il modello reticolare è apparso il *framework* organizzativo più adatto, poiché, al fine di risolvere i complessi problemi di governo caratterizzati da dinamicità ed eterogeneità, è necessaria una struttura altrettanto complessa. Nonostante sia ormai ampiamente condivisa la necessità che le destinazioni sviluppino una capacità di risposta sistemica forte per dar corpo a un'offerta turistica competitiva, è chiaro che tale coordinamento può essere raggiunto con modalità diverse, strettamente legate alle caratteristiche specifiche dei contesti.

Poiché non è possibile definire il concetto di *Governance* in modo unilaterale, per presentare le sue molteplici sfaccettature Stoker (1998) ha proposto cinque proposizioni complementari, né mutualmente esclusive né indipendenti. Rispetto alla concezione tradizionale di tipo top-down e verticistico, la *Destination Governance* si basa su processi partecipativi e decisioni assunte collettivamente, poiché i vari attori sono considerati non semplici stakeholder ma *powerholder* parzialmente autonomi. L'assunto principale è che la struttura di governo si sia progressivamente frammentata e complessificata per via del cosiddetto "svuotamento dello Stato", che ha reso meno chiari i confini dell'azione pubblica, con una conseguente condivisione delle responsabilità che prima erano esclusive del governo. Tuttavia, alla *Governance* manca il "mito" di legittimazione tradizionale e dei codici normativi sostenuti dall'opinione pubblica, dedita allo spontaneismo imprenditoriale e troppo abituata ad affidarsi a un'autorità centrale. Non si tratta solo di un "ritardo culturale" dei

cittadini, ma anche di un'ambiguità circa le responsabilità, per cui diventa difficile tanto per il governo quanto per i cittadini identificare i "colpevoli" di un eventuale fallimento.

La *Governance* si configura, inoltre, come un processo "diffuso", piuttosto che centralizzato, e interattivo, piuttosto che pianificato, dal momento che nessuno degli attori, siano essi pubblici o privati, possiede singolarmente le risorse, le conoscenze, le capacità e il potere per affrontare i problemi in modo unilaterale. Secondo questa prospettiva, le organizzazioni deputate a presidiare e guidare l'azione collettiva non possono affidarsi all'autorità e alle imposizioni per guidare le scelte, ma all'autorevolezza, creando le condizioni affinché si sviluppino norme condivise e azioni collettive. Nella prospettiva relazionale sono centrali lo scambio e la creazione di valore attraverso i rapporti, per cui tutte le organizzazioni coinvolte nell'azione collettiva, riconoscendo di essere mutualmente dipendenti, negoziano obiettivi comuni e regole. Tale riconoscimento dell'implicazione in un processo comune fa emergere forme di auto-organizzazione e di auto-regolazione, che rappresentano la risposta alla sfida di "governare senza governo" e di guidare attraverso nuovi strumenti e tecniche, come il consenso, la progettualità e la negoziazione. L'attività di governo diventa allora, da un lato, capacità di affrontare il difficile intreccio di problematiche relative alla sinergica *coopetition* (*cooperation and competition*) tra gli attori di un territorio e, dall'altro, capacità di perseguire il doppio obiettivo di protezione degli interessi personali e di sostegno all'innovazione.

I rischi di fallimento non sono elusi, poiché questa forma decentralizzata e re-inventata di governo non rappresenta la soluzione più efficiente in senso assoluto, ma permette di comprendere che la rigida forma di *Destination Management* non completa il campo di possibilità. Il sistema turistico viene sempre più interpretato come una rete di relazioni che spaziano tra il mercato e la gerarchia, poiché esse sono sia orizzontali, informali e in cui prevale la negoziazione, tipiche del network, sia top-down, formali e autoritative, tipiche del tradizionale modello di *Government*. In questo nuovo *framework* organizzativo, la guida gerarchica non viene sostituita dall'autogestione privata, ma entrambe le forme vengono considerate punti estremi di un *continuum* di possibili varianti di gestione. Sono proprio la flessibilità e

l'ampiezza del concetto di *Governance* a essere il suo punto di forza, perché permettono l'implementazione di soluzioni su misura che combinino variamente i vantaggi delle differenti forme di gestione. I nuovi meccanismi di management tengono conto del processo di sviluppo storico, della complessità e delle caratteristiche intrinseche delle diverse destinazioni, garantendo un equilibrio tra duttilità teorica e applicabilità pratica. Abbandonando l'esigenza di trovare un modello di gestione universalmente valido, chiaro e funzionale, trasponibile in modo indifferenziato, il focus si sposta, con un approccio relativistico, verso la ricerca di soluzioni situazionali e pragmatiche, che tengano conto dell'unicità delle destinazioni.

Oltre alle condizioni economico-sociali del territorio, i principali criteri attraverso i quali guidare la scelta della forma di gestione di una destinazione, secondo Pechlaner e Raich (2012), sono legati, innanzitutto, all'analisi dei costi di transazione. Si tratta dei costi connessi agli scambi, che tendono a diminuire passando dal mercato alla rete e alla gerarchia, in funzione della frequenza, dell'incertezza e della specificità delle operazioni. Mentre nei rapporti regolati dal mercato, i costi di transazione sono più elevati perché è scarsa l'attitudine alla cooperazione, spostandosi verso la rete e la gerarchia la perdita di autonomia è compensata da un maggior livello di efficienza. Un altro fattore da tenere in considerazione per decidere quale sia il meccanismo di gestione più adeguato è rappresentato dagli obiettivi di sviluppo della destinazione. Se, ad esempio, ci si prefiggono obiettivi d'innovazione, gli approcci di gestione più appropriati sono quelli tendenti al mercato e alla rete, perché garantiscono maggiore flessibilità; mentre, se si punta all'efficacia o all'evitare fenomeni di fallimento del mercato, la soluzione preferibile è collegata alla gerarchia. Naturalmente, il presupposto obbligatorio per qualsiasi operazione sul territorio è il consenso, che deve essere guadagnato tanto a livello locale quanto a livello istituzionale.

1.4 La DMO e i suoi nodi: imprese, comunità ed enti pubblici

Come già evidenziato, ciascuna singola impresa partecipa al prodotto complessivo della destinazione con una produzione specializzata, ossia fornisce una parte dei

fattori di attrattiva ricercati dal turista, e contribuisce alla creazione dell'esperienza complessiva che egli vive all'interno di una destinazione. L'attività del singolo operatore è inserita, con le proprie risorse specializzate e la propria creatività imprenditoriale, in un quadro complesso che trascende i confini del proprio raggio di azione diretto e s'intreccia, inevitabilmente, con l'indirizzo di sviluppo complessivo della destinazione. Di conseguenza, la competitività degli output delle singole imprese dipende tanto dalle capacità progettuali e gestionali individuali quanto dalla risposta complessiva del sistema in cui tali imprese sono, consapevolmente o inconsapevolmente, inserite.

Il confronto competitivo si gioca ormai non solo e non tanto fra singoli prodotti e singole imprese, ma tra intere destinazioni, vere e proprie unità competitive e concorrenziali che stanno sfidando il tradizionale concetto di mercato e di *management*. Il successo di una destinazione turistica non può essere affidato al caso, né all'intraprendenza dei singoli, ma occorre un'azione attentamente pianificata, coordinata e capace di cogliere e addirittura anticipare le tendenze evolutive. La linea strategica dei singoli attori della filiera turistica, intesa come il tentativo di tracciare i percorsi affinché l'impresa sopravviva e si differenzi dai *competitor*, non può più, quindi, essere considerata un semplice *planning* operativo basato sul calcolo razionale, ma diventa necessario conferirle una dimensione collettiva, al fine di individuare un raccordo organico tra l'identità imprenditoriale e l'ambiente-destinazione. Per procedere in questo senso, è necessario analizzare e individuare i punti di contatto tra i processi d'impresa e i processi di destinazione, per poi scegliere la più opportuna configurazione di business affinché i processi organizzativi interni possano saldarsi, in modo efficace ed efficiente, ma anche controllato e protetto, con i processi inter-organizzativi territoriali.

Di conseguenza, approfondire il funzionamento di un sistema-destinazione implica, innanzitutto, comprendere, razionalizzare e gestire i ruoli e le azioni degli attori locali, nonché i legami tra essi. Il network tra stakeholder territoriali colma il gap tra la sfera micro e la sfera macro dell'economia e rende possibile l'incontro e lo scambio tra l'ambiente locale e quello globale. Non tutti gli attori e le organizzazioni coinvolte nel disegno complessivo del territorio hanno eguale significatività e

rilevanza strategica all'interno della rete, dunque, creando una *Stakeholder Map*, è possibile misurare il valore del coinvolgimento di ciascuno in relazione al potere e alla legittimazione esercitate all'interno del sistema. Tale processo è utile al fine di individuare degli interlocutori forti, che dovrebbero svilupparsi tanto per la volontà dei singoli quanto per la propensione dell'organo centrale a favorire delle aggregazioni. Un centro stabile, che funga da "cerniera" e da "cinghia di trasmissione" tra l'ente di guida e la *community* degli operatori, permette di rendere più rapide, efficaci ed efficienti le relazioni, poiché, avvicinando "il vertice alla base", si può ottimizzare la mobilitazione di idee e risorse.

A stimolare la volontà degli attori locali di assumere una prospettiva sinergica, combinando proficuamente la dialettica tra cooperazione e competizione, interviene la consapevolezza di vivere in un unico ecosistema da difendere e valorizzare e di dover impostare azioni e strategie comuni per perseguire tali fini. È importante sottolineare che la dialettica attore-sistema non comporta la cancellazione delle logiche competitive, perché la singola impresa tenterà comunque di raggiungere un posizionamento favorevole all'interno del sistema, così da controllare le risorse e le attività critiche per garantirsi una quota soddisfacente del valore collettivamente creato. Allo stesso tempo, non è scontato che l'impresa interagisca con tutti i processi che hanno come dominio il business della destinazione, né che trovi in esso organiche forme d'interazione. Un attore può, dunque, scegliere di mantenere la propria indipendenza strategica, nel caso in cui non riconoscesse nell'azione congiunta un effettivo vantaggio e una reale opportunità di crescita per sé e per la destinazione nel suo insieme.

L'inclusione dei vari gruppi sociali nei processi decisionali non concerne solo gli stakeholder economici e istituzionali, ma prevede anche il contatto continuo e costruttivo con la popolazione residente e, in un'ottica di negoziabilità *in progress*, le ragioni di ciò possono essere ricondotte a molteplici dimensioni. In primo luogo, il management di una destinazione può essere considerato un bene pubblico che genera esternalità, positive e negative, per i diversi soggetti del territorio. I nuovi approcci al *destination development*, dunque, non riguardano solo la creazione di un prodotto-destinazione, la sua distribuzione o la definizione del suo valore economico, né

puntano esclusivamente a incrementare gli indicatori di tipo economico. L'obiettivo è, invece, garantire, attraverso un lungimirante sviluppo turistico, un'elevata qualità della vita e dell'ambiente alla popolazione locale. Gli indicatori oggettivi riguardanti l'impatto sociale, economico e ambientale del turismo non forniscono un quadro completo se non vengono completati dall'analisi degli aspetti soggettivi, quali il giudizio dei membri della comunità circa il loro stesso benessere e la percezione di come l'attività turistica agisca sule loro vite.

Misurare e monitorare l'attitudine della comunità residente nei confronti dello sviluppo turistico è fondamentale per un secondo ordine di motivi, legati alla constatazione che una delle componenti più importanti dell'esperienza turistica è proprio l'interazione del visitatore con la popolazione locale, che diventa, più o meno consapevolmente, co-responsabile della qualità della vacanza. Il territorio è, prima di tutto, il contesto vitale dei residenti ed esso, nel momento in cui si apre alla fruizione turistica, diventa uno spazio comune tra la comunità che vi risiede stabilmente e i viaggiatori che vi soggiornano temporaneamente. Nel tempo, il concetto di "stanzialità" ha assunto confini meno netti e ha moltiplicato le sue dimensioni, cosicché, abbandonando la tradizionale separazione netta tra turisti e residenti, la stessa Equipe MIT (2003) ha riconosciuto che il turista abita, seppur temporaneamente i luoghi, poiché li vive in toto e stabilisce profonde relazioni con essi.

Le complesse dinamiche abitanti-visitatori determinano una compresenza che, se da un lato rappresenta un elemento di valore intrinseco all'offerta, dall'altro costituisce un fattore di rischio, giacché sul grado di esplicitazione della cultura dell'ospitalità si gioca il livello di gradimento dell'esperienza turistica nel suo complesso. In aggiunta, quando una comunità supporta lo sviluppo turistico, i residenti sono più propensi ad accettare gli investimenti in infrastrutture, sanità e sicurezza. Tuttavia, spesso questo sostegno viene a mancare a causa di diffusi sentimenti di antagonismo nei confronti dei turisti per l'utilizzo delle risorse, mentre, in realtà, un uso sostenibile delle stesse garantirebbe benefici ripartiti in maniera più equa tra i due mondi.

Sulla base di quanto detto, chi si occupa di *management* della destinazione dovrebbe tentare di influire sull'atteggiamento dei residenti nei confronti del turismo e attuare

piani per gestirlo efficacemente, soprattutto in un'ottica di educazione e inclusione. La miglior difesa contro una condotta locale negativa è rappresentata dal tenere la comunità costantemente aggiornata circa i risvolti dell'attività turistica e coinvolgerne i membri nei processi di pianificazione. Solo in questo modo potranno essere ridotti i conflitti, stimolate le azioni di aiuto volontario e perseguiti con successo gli obiettivi della comunità. Murphy[10] fu uno dei primi a focalizzare l'attenzione sugli effetti del turismo sulla comunità, che, venendo "impacchettata" e venduta come parte del prodotto turistico, manifesta l'esigenza di conoscere e controllare il futuro del proprio territorio. Un approccio allo sviluppo turistico di tipo *bottom-up member-led* si fonda sulla considerazione che il coinvolgimento locale sia una risorsa endogena indispensabile per offrire prodotti turistici in grado di soddisfare la domanda globale di visita e soggiorno espressa da un turista. Anche la legislazione ha mostrato chiaramente questa tendenza al *local empowerment* trasferendo sempre più competenze ai soggetti locali fino a lasciar loro definire gli obiettivi del proprio sviluppo, attraverso meccanismi di auto-organizzazione. Poiché la destinazione è soggetta a uso non esclusivo dei turisti, in un'ottica di co-evoluzione, gli attori locali "gestiscono", insieme agli altri soggetti della filiera turistica, la costruzione e commercializzazione dell'offerta, assumendosi anche parte delle responsabilità.

Nonostante la valutazione delle ripercussioni non sia unanime all'interno di una comunità, tendenzialmente coloro i quali ricevono benefici in misura maggiore e in modo diretto percepiscono più positivamente lo sviluppo dell'industria turistica; mentre coloro i quali sperimentano più costi che vantaggi si opporranno. Inoltre, la valutazione costi-benefici dipende da numerose variabili, come dal legame emozionale individui e territorio, indipendentemente dagli anni di residenza, dalla prossimità rispetto alle zone maggiormente turistiche, dalla frequenza e dalla modalità del contatto con i visitatori e dalla tipologia stessa di turismo che questi ultimi attuano.

In particolare, Wang e Pizam (2011) hanno individuato tre particolari categorie di attori locali il cui consenso e supporto risultano fondamentali nel processo di

[10] Murphy P.E., *Tourism: a community approach*, Methuen, New York, 1985.

generazione del valore dell'offerta turistica della destinazione. La prima categoria comprende i membri della comunità che sperimentano forti vincoli affettivi con il territorio e, dunque, sono interessati, più che ai vantaggi economici, ai benefici sociali e ambientali, soprattutto con riferimento al mantenimento dell'identità paesaggistica e culturale del luogo. Essi, dunque, si mostreranno disposti a offrire il proprio aiuto volontario per supportare la preservazione e promozione di ciò che giudicano autentico e legato alla cultura del luogo. È importante che questo gruppo di residenti percepisca di avere il controllo sulle forme in cui si sviluppa la propria comunità e sono particolarmente sensibili al rischio che essa venga gestita da entità aliene. Inoltre, approfondire le loro opinioni e le loro idee permette all'organo di *management* di avere a disposizione non solo un quadro di ciò che i cittadini considerano lo spirito del luogo, ma anche una vera e propria narrazione del territorio, che potrebbe rappresentare la materia prima per la creazione di specifici percorsi tematici incentrati sull'autenticità.

Un secondo gruppo interessante agli occhi degli autori è rappresentato da coloro i quali utilizzano le medesime risorse funzionali al settore turistico, per cui si trovano in una situazione di concorrenza con esso. Il loro supporto può essere conquistato apportando miglioramenti all'ambiente fisico e coinvolgendoli nella costruzione di servizi e attrazioni per i visitatori, che garantiscano anche generali benefici sociali. Egualmente importante è il riconoscimento di aree consacrate alle attività locali, che devono essere protette dal massiccio afflusso turistico. Infine, i residenti direttamente impegnati nella protezione e preservazione dell'ambiente rappresentano l'ultimo gruppo a cui prestare particolare attenzione. Essi, generalmente, percepiscono più gli effetti negativi che quelli positivi, ma non si oppongono in modo assoluto a tutte le esplicitazioni dell'attività turistica. Se, da un lato, rigettano le forme di fruizione ad alto impatto ambientale, dall'altro, sono meglio predisposti nei confronti di quelle basate sulla cultura e sulla storia, come gli eventi, in quanto attività temporalmente limitate e dall'impatto ridotto. Un ulteriore impulso per la loro attiva partecipazione deriva da un flusso informativo costante circa i progetti in atto e l'introduzione di programmi educativi sulla tutela ambientale tanto per i residenti quanto per i turisti.

Come appare evidente alla luce delle considerazioni fin qui fatte, l'efficacia dell'azione di *management* della destinazione, in definitiva, dipende, oltre che dalla qualità delle decisioni assunte e dalla capacità di metterle in atto, anche dalla qualità dell'interazione pluri-livello. In quest'ottica, le azioni della DMO non devono sovrapporsi con le decisioni di politica turistica, ossia l'insieme di norme, regole, direttive e obiettivi di sviluppo che definiscono il quadro all'interno del quale occorre operare. È indubbio che esista una stretta interdipendenza tra l'area di competenza dell'organo deputato a presiedere e guidare la gestione di una destinazione e il contesto politico di riferimento e, al fine di assicurare l'ottimizzazione dei processi strategici e decisionali, l'interconnessione tra le due sfere deve caratterizzarsi per coerenza e sinergia. Il legame può essere considerato dialettico, in quanto, da un lato, l'attività dell'organo di *management* si basa sul sostegno finanziario e sulla legittimazione dell'ente politico, dall'altro, lo stesso organo di gestione può incidere fortemente sulle scelte di politica turistica. Inoltre, le amministrazioni possono apportare una visione strategica al sistema territoriale e assumere la leadership del progetto turistico della destinazione, poiché fungono da cerniera e stabilizzatore agli occhi della popolazione locale, infondono sicurezza e conferiscono maggiore solidità alle operazioni.

La struttura politico-amministrativa e istituzionale italiana conferisce alle Regioni il ruolo di articolazioni territoriali idonee a gestire le realtà locali, fornendo loro un *framework* di riferimento, composto dalla normativa di settore, dalla politica degli incentivi e da quella fiscale, dalla gestione delle infrastrutture e dalla pianificazione urbanistica. Con la diminuzione degli investimenti pubblici, si è reso evidente il bisogno di maggiori input finanziari da parte del settore privato, ma ciò ha generato in molti la convinzione che spetti solo ed esclusivamente alla sfera imprenditoriale colmare il *gap* finanziario lasciato scoperto.

In realtà, per affrontare la sfida competitiva tra destinazioni, è necessario ricercare costantemente innovative forme organizzative di dialogo e aggregazione tra pubblico e privato, riconoscendo la loro reciproca dipendenza, giacché la divisione culturale tra i due settori costituisce un ostacolo al progresso. In questo senso, formule miste strutturate e a carattere continuativo possono essere una forte determinante di

vantaggio competitivo, sia in termini di offerta sia in termini di capacità progettuali. Infatti, attraverso tali partnership, basate su un modello equilibrato e corresponsabile per l'uso delle risorse turistiche ed economiche, si possono identificare progetti di sviluppo che non depauperino il patrimonio locale, ma che anzi lo rafforzino, in una prospettiva di sostenibilità. Tuttavia, affinché tale partenariato generi risultati sono indispensabili, da un lato, una regolamentazione basata su norme precise, doveri e impegni da rispettare mutuamente e, dall'altro, un approccio centrato su criteri di efficacia, efficienza, corresponsabilità nelle decisioni e compartecipazione economica.

2. Il Destination marketing e la gestione della relazione con il turista

La gestione delle relazioni strategiche e dei rapporti di scambio tra la destinazione e i numerosi soggetti esterni a vario livello interessati a ciò che la località può offrire rientra nel campo del *Destination Management*, ma è l'area di azione specifica del *Destination Marketing*. Infatti, se il fine essenziale dell'attività gestionale è mettere a fuoco e riunire le peculiarità dei singoli organismi radicati nel territorio per far emergere un progetto comune di sviluppo locale, ciò non può avvenire in assenza di un'attenzione specifica alle dinamiche della domanda e alle relazioni che è necessario stabilire con essa. Il principale obiettivo del marketing della destinazione, dunque, non consiste solo nell'incrementare i flussi, mantenendo un margine competitivo sostenibile nell'immaginario dei visitatori attuali e potenziali, ma anche nel facilitare il dispiegamento effettivo delle politiche di *Destination Management*.

Tale ambito di azione multidimensionale, partecipativo e strettamente connesso allo sviluppo del territorio permette, inoltre, di rafforzarne le vocazioni e di aumentare, attraverso lo scambio, lo stock di risorse disponibili. Infatti, oltre a richiamare i turisti che hanno un modello di consumo interessante per gli obiettivi strategici di sviluppo locale, il posizionamento della destinazione in un determinato immaginario collettivo permette anche di attrarre flussi d'investimento. Questi ultimi, oltre a garantire stabilità al territorio, possono supportare operazioni di miglioramento dell'attrattività dell'offerta, ottenibile lavorando sui contenuti e sulla qualità attraverso azioni rivolte in modo specifico agli operatori locali. Naturalmente, il prerequisito per lo sviluppo di un progetto di *Destination Management* e, dunque, di un relativo piano di marketing è l'effettiva accessibilità della destinazione, garantita sia dal collegamento alla rete delle infrastrutture d'informazione e di trasporto, sia da strumenti di promo-commercializzazione che rendano le proposte facilmente prenotabili e concretamente acquistabili.

Spesso, le strategie tradizionali di marketing territoriale hanno commesso l'errore di basarsi sulla dicotomia tra prodotto e territorio, considerando quest'ultimo come la "scena" dell'esperienza turistica, che assume rilevanza solo in relazione a ciò che vi si trova e che vi accade all'interno, ossia al prodotto turistico vero e proprio, che, invece, era considerato il motivo e la sostanza del viaggio. Oggigiorno, non è più possibile considerare il territorio-contenitore come un mero punto di forza o di debolezza dell'offerta, né si può parlare di prodotto turistico prescindendo dalla sua appartenenza territoriale. Le motivazioni che spingono gli individui a viaggiare sono collegate alla ricerca di un prodotto nuovo e complesso, legato essenzialmente alla possibilità di vivere e sperimentare la *living culture* del luogo. Il territorio, dunque, non può essere considerato né lo scenario né lo sfondo di una proposta di vacanza, ma il nuovo soggetto della strategia di marketing.

In sostanza, attraverso il marketing territoriale si agisce sulla capacità di un'area geograficamente definita, di esercitare un'attrattiva nei confronti di target specifici di fruitori e di mantenere viva la loro attenzione sulle dinamiche locali. Compito del *Destination Marketing* è, dunque, la gestione delle attività dirette a costruire e diffondere l'immagine e il valore simbolico della destinazione sui mercati-obiettivo, definiti e individuati non solo in termini di provenienza, ma anche in merito alle attese, alle motivazioni e alle preferenze esprimono. Alla base di tale finalità vi è la necessità, a partire dall'individuazione delle potenzialità vocazionali locali, di far emergere sul mercato un territorio ben riconoscibile, con un'identità precisa e con offerte distintive e integrate. Trasformando gli input che si trovano in modo disorganizzato nel territorio in prodotti turistici tematizzati, coerenti con il profilo e il carattere della destinazione, è possibile indirizzare la proposta di vacanza a specifiche famiglie motivazionali, evitando di basare l'attività promozionale sulla sterile enfatizzazione delle generiche bellezze del territorio.

La considerazione del target specifico di riferimento ha un peso anche nella definizione del *marketing effort* riguardante le politiche di comunicazione e promozione, poiché dalla distanza geografica che separa i mercati di sbocco dalla destinazione dipende l'eventuale necessità di ricorrere ai soggetti dell'intermediazione, i quali inevitabilmente influiscono sul processo decisionale del

singolo. In questo caso, aumentano gli interlocutori dell'azione di marketing e si fa strada la possibilità di avviare rapporti di partnership con i *player* locali e campagne di co-marketing mirate, allo scopo di raggiungere specifici target con minori dispendi economici. In aggiunta, nel caso in cui la destinazione non possa contare su un consistente bacino di attrazione domestico, occorre porre particolare attenzione alle questioni strettamente legate all'organizzazione della vacanza, come la lingua, la valuta, le normative e gli standard di servizio.

I rapidi cambiamenti che, al mutare delle abitudini, dei bisogni e dei desideri dei potenziali viaggiatori, sconvolgono il modo del turismo hanno reso insoddisfacenti gli effetti delle iniziative tradizionali di marketing, dominate da una visione meccanicistica e asettica della realtà, secondo la quale a ogni stimolo corrisponde una risposta predeterminata e prevedibile. I limiti del vecchio metodo, in cui il turista è un elemento passivo e facilmente manipolabile, non possono essere risolti con un aumento degli sforzi in pubblicità e promozione, ma attraverso la comprensione delle esigenze degli individui, in modo da compiere scelte ponderate e mettere in atto strategie operative che portino a risultati concreti. Anche il mondo del turismo, come le destinazioni che ne sono l'essenza, è una continua scoperta, da cui emergono nuove visioni, nuovi approcci e nuove scuole di pensiero. Come suggeriscono Martini ed Ejarque (2008), l'evoluzione del settore turistico ha ampliato il ruolo tradizionale del *Destination Marketing*, il cui ambito d'azione era basato essenzialmente sui concetti di *Product, Place, Promotion, Publicity* e *Price*, e sono state introdotte due nuove "P" da presidiare, ossia *People* e *Process*. L'attività di coordinamento dell'offerta, infatti, deve concentrarsi sulle persone e sui loro bisogni, cosicché la destinazione si caratterizzi in senso esclusivo, facendo leva sulle specificità territoriali per distinguersi dai concorrenti e attivando relazioni più forti e durature con la domanda.

Nonostante il mondo del turismo abbia mostrato nel corso del tempo una spiccata attitudine all'imitazione e alla riproduzione banale, è ormai chiaro che per emergere e distinguersi bisogna avere il coraggio di innovare e di realizzare idee creative. I territori devono impegnarsi sempre più per emergere dal caos mediatico, in cui la proliferazione di offerte e la relativa perdita di senso hanno reso attrattive solo le

proposte percepite come autentiche, che rispondono alla forte domanda d'identità. Per avere un impatto significativo sul mercato e generare un maggiore *Return on investments* (ROI), le destinazioni hanno un grande patrimonio intangibile da sfruttare, poiché ciascuna di esse può contare sulla presenza, al suo interno, di comunità, culture, saperi e identità locali che devono essere correttamente coinvolte nel progetto di *Destination Marketing*. Le interconnessioni tra l'ambiente territoriale e le sue peculiarità aumentano il valore della proposta e conferiscono alla destinazione fascino, anima e storia, in altre parole un "senso del luogo", che rappresenta il fattore di unicità difficilmente imitabile o replicabile da parte dei *competitor*.

A questo proposito, il sociologo francese Bernard Cova suggerisce di agire nell'ottica del *retromarketing*, ossia definire i caratteri essenziali e le specificità locali che rendono unica la proposta turistica e rileggerli con modalità creative, al fine di valorizzare la vocazione locale. Enfatizzando il "valore di legame" tra persone, luoghi, oggetti e avvenimenti del passato e re-interpretando il *genius loci* che ne scaturisce, da un lato, viene protetta e rafforzata l'identità collettiva e, dall'altro, viene generata una proposta originale, distintiva e irripetibile, che non rompe con il passato ma lo reintegra in modo unico. Inoltre, un'azione di marketing del territorio fondata sull'identità locale permette di radicare l'iniziativa imprenditoriale attorno a valori e capacità riconosciute e condivise, contribuendo alla coesione delle imprese e degli individui che risiedono sul territorio.

L'attuale scenario evolutivo del turismo ha incrinato progressivamente la fedeltà dei consumatori, conducendoli a sempre più frequenti fenomeni di *cherry picking*, nel tentativo di afferrare il meglio tra tutto ciò che viene loro proposto. Per far fronte a queste difficoltà, l'approccio gestionale centrato sulla *relationship* si pone l'obiettivo di creare, mantenere, sviluppare, migliorare e rinsaldare il rapporto con i clienti esistenti, poiché, come afferma Gerd Gerken, le relazioni sono più stabili della domanda e sono l'unica costante in un mercato volubile, contraddittorio, dinamico e turbolento. In un'ottica di marketing a lungo termine, il rapporto con il mercato deve essere basato su dialogo e continuatività, che possono innescare una co-evoluzione, o addirittura una *learning relationship*, permettendo all'offerta di cogliere stimoli,

spunti e idee per innovare, immergendosi nei flussi di cambiamento. Una destinazione con una visione attenta ai fenomeni che animano il mercato e ne determinano l'evoluzione deve fermarsi e ascoltare i suoi fruitori, considerati un inestimabile patrimonio intangibile di fiducia e coinvolgimento, per trovare le modalità di comprendere e far tesoro delle loro richieste, nell'aspirazione di ancorarle al territorio e fertilizzarlo.

In questo senso, la logica che guida le azioni di *Destination Marketing* ingloba l'essenza del *Service Marketing*, dando vita a un processo dinamico e circolare che tocca tutto il percorso cognitivo compiuto dal viaggiatore, nel tentativo di creare e aggiungere valore in ogni fase del rapporto. Dalla coerente integrazione delle singole fasi che, nel loro insieme, determinano la relazione con l'ospite e dall'organicità con cui viene gestita quest'ultima, dipenderà l'efficacia del *Destination Marketing* nel suo complesso. Parallelamente alle distinte fasi di fruizione della vacanza, si possono riconoscere, dal punto di vista del *Destination Marketing*, diversi stadi operativi in cui variano gli strumenti, gli interlocutori e lo stesso processo di scambio che avviene tra una destinazione e il turista che la visita.

Nella prima fase, che si gioca quando l'individuo non ha ancora effettuato una decisione circa la meta di vacanza, la destinazione mira ad acquisire un'identità riconoscibile e un conseguente posizionamento preciso rispetto al mercato di riferimento. Attraverso proposte attraenti e un'appropriata gestione degli strumenti di comunicazione e promozione, si cerca di stimolare l'interesse e catturare l'attenzione dei turisti nella regione di generazione dei flussi, per poi influenzarne la scelta. Una volta "sedotto" il futuro ospite e compiuta la decisione di vacanza, si attiva la seconda fase del percorso di *Destination Marketing* che concerne, in primo luogo, l'ottimizzazione di servizi preliminari quali le attività di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni disponibili e, in secondo luogo, l'effettivo compimento delle promesse precedentemente avanzate e delle aspettative generate. La valutazione positiva dell'esperienza complessiva da parte del turista rappresenta un capitale di fiducia da sfruttare nella terza fase, che s'innesta quando egli, terminata la vacanza, abbandona la destinazione per tornare alla propria quotidianità. A questo punto, l'azione di *Destination Marketing*, attraverso opportune politiche di *Customer*

Relationship Management, ha il duplice fine si stimolare il ricordo dell'esperienza e, magari, il ritorno dell'ospite e, al tempo stesso, incoraggiare il passaparola positivo.

Da quanto accennato finora, risulta evidente che la strategia di *Destination Marketing* necessita di un'interpretazione d'insieme, poiché essa è un'operazione al contempo singola e collettiva e le sue finalità sono strettamente interconnesse e spesso sovrapposte. A livello di Macro-Marketing, la DMO ha lo scopo di favorire il processo d'ideazione, verifica e messa a punto degli assi di offerta territoriale e di incoraggiare e ottimizzare i processi di scambio con i soggetti potenzialmente interessati. La gestione di quest'ambito, che nella pratica si esplicita attraverso l'accoglienza, la valorizzazione dei fattori di attrattiva e la "promozione" del territorio nel suo insieme, è stata tradizionalmente affidata in toto alle organizzazioni turistiche territoriali. Per via di tale sovraordinata linea d'intervento pubblico, non si pensava fosse necessario che tra enti territoriali e attori economici privati vi fosse un elevato livello d'integrazione nell'assunzione delle decisioni operative e nella definizione delle politiche di offerta. Le attività condotte individualmente e in autonomia dai singoli operatori locali miravano essenzialmente a sfruttare quanto più possibile le opportunità e le condizioni di riferimento create dall'ente turistico territoriale.

Dalla distinzione logica e operativa tra Micro e Macro Marketing derivano una comunicazione basata prettamente su attrattive paesaggistico-culturali e l'assenza di un approccio strategico alla gestione dello sviluppo della destinazione, che la espongono irrimediabilmente al rischio di un'offerta frammentata. Se viene lasciata allo spontaneismo la naturale coesistenza di azioni promozionali che hanno oggetto, da un lato, l'intera destinazione e, dall'altro, i singoli servizi turistici, il prodotto-destinazione non può essere indirizzato a specifiche famiglie motivazionali. In questo modo, infatti, ogni impresa tende a ragionare in termini di "propri" clienti, rendendo impossibile proporre sul mercato offerte omogenee, basate sul riconoscimento dei fattori distintivi comuni, e determinando un'incoerenza dei target serviti, con una conseguente difficoltà nella creazione di un posizionamento competitivo. I rischi dell'effetto "*spillover*", vale a dire che la comunicazione riguardante una determinata componente abbia effetti sull'immagine dell'intero contesto territoriale, si

accompagnano alla difficoltà di commercializzare la destinazione in modo integrato e di realizzare una politica di certificazione e garanzia di qualità. Inoltre, lo sforzo competitivo delle imprese si concentrerà sul confronto all'interno del territorio, causando l'emersione di forme di concorrenza sui prezzi con effetti incontrollabili sul mercato, e non sarà possibile raggiungere una significativa massa critica che permetta di negoziare e interagire efficacemente con gli operatori professionali del mercato turistico. Alla perdita del potere contrattuale della destinazione nei confronti degli intermediari occorre aggiungere la critica situazione in cui versa il settore pubblico, che ha sempre offerto un contributo prezioso, economico e non, al settore turistico, che rende ancor più necessario trovare nuovi modelli e nuove soluzioni.

Per superare le criticità appena descritte, è necessario un approccio sistemico evoluto, in cui, pur mantenendo ben definiti i domini d'azione rispettivamente dell'ente sovraordinato e degli attori locali, le diverse azioni vengano gestite secondo una logica unitaria. In un mercato turistico altamente competitivo come quello attuale, la possibilità di applicare le politiche di *Destination Marketing*, nella logica del *Destination Management*, dipende, infatti, dall'esistenza di un modello di coordinamento, ossia di un processo dinamico e collaborativo, basato sul supporto collettivo e su una proficua e interattiva partnership tra attori privati, enti turistici pubblici e organizzazioni no-profit del territorio.

In tale modello, permane l'importanza dell'intervento pubblico, non solo quale supporto riconosciuto e legittimato, ma anche quale garante che i benefici dello sviluppo della destinazione siano condivisi e ripartiti equamente tra i vari settori e a tutti i livelli della società. Agli attori dell'imprenditorialità privata è richiesto di non agire come soggetti isolati, giacché è evidente che un singolo operatore non ha né il capitale né le risorse né il tempo e, spesso, né le competenze per riuscire a realizzare azioni di marketing collettive, efficaci e gestite secondo una logica unitaria, che vadano a vantaggio dell'intera destinazione. Intessendo, invece, stretti legami con gli enti e le istituzioni che operano sul territorio e costruendo un modello operativo basato sul dialogo e sul consenso, la destinazione si presenterà sul mercato sistema unico, dotato di visione strategica e obiettivi concreti e in grado di offrire ai potenziali fruitori del territorio prodotti coerenti, integrati e diversificati.

Una condizione necessaria è che i progetti di *Destination Marketing* siano ampiamente condivisi all'interno della comunità imprenditoriale e delle organizzazioni attive nel settore turistico, perché il diffuso senso di appartenenza e d'identificazione arricchisce di un forte valore identitario la proposta e rende più profonda e autentica l'esperienza che il turista vive nella destinazione. Poiché il fine ultimo è trasmettere coesione e sicurezza all'audience e rafforzare il messaggio che s'intende veicolare, è necessario evitare di coinvolgere nel progetto i soggetti che non mostrino coerenza con le politiche e le decisioni di sviluppo integrato. L'attivazione di un progetto strategico di *Destination Marketing*, infatti, può essere considerata un'operazione di convergenza e sintesi delle spinte degli stakeholder coinvolti, ma anche di "cernita" di questi ultimi, in base alle loro capacità e competenze rispetto allo specifico prodotto proposto e alla loro accettazione di rinunciare a parte della propria autonomia per investirla in un'azione comune. Ancora una volta, gli stimoli dei soggetti partecipanti al progetto della destinazione dovrebbero convergere verso una figura responsabile legittimata, dotata di professionalità e strumenti organizzativo-operativi e che svolga un ruolo chiave nel percorso d'ideazione, gestione e coordinamento dei processi strategici di marketing territoriale.

2.1 Le politiche di Comunicazione durante la *pre-leaving experience*

Come già anticipato, la prima fase del processo di *Destination Marketing* ha luogo prima che l'ospite raggiunga la meta di vacanza ed è, dunque, orientata al perseguimento di obiettivi di comunicazione e promozione che "materializzino" la destinazione agli occhi dei target. In questo come in tutti gli stadi successivi, il principale "capitale" da investire nel *promotional effort* è costituito dai valori e dai significati espressi nella dimensione culturale, sociale, naturale ed economica, che determinano la forza attrattiva e la vendibilità del luogo. A tal fine, lo spirito profondo di una destinazione viene ancorato a un *brand* dalla personalità forte, che avanzi promesse, rassicuri sulla qualità e sulla sicurezza e trasmetta al viaggiatore un significato simbolico, con forti implicazioni valoriali, con cui identificarsi.

Nonostante nella realtà quotidiana, i termini "informazione" e "comunicazione" siano spesso usati in modo interscambiabile, tra queste due espressioni linguistiche esiste un'importante differenza, anche se non vi è una cesura che permetta di delimitarne i confini in modo assoluto. Declinati settore turistico, sostanzialmente l'informazione si basa su dati descrittivi e ha lo scopo di diffondere notizie utili al turista, mentre la comunicazione serve a "orientarlo" nei comportamenti e nelle scelte. Dall'informazione turistica ci si aspetta che vengano menzionati tutti i soggetti economici operanti sul territorio ed essa si configura come la "materia prima" della piena fruizione dell'esperienza turistica, anche se non ha di per sé una funzione commerciale. Per mezzo della comunicazione, invece, la destinazione mira ad accrescere la propria notorietà e ad aumentare la propria forza di attrazione turistica, attraverso messaggi motivanti che forniscono stimoli e suggestioni ai mercati. L'espressione comunicativa è, dunque, uno strumento di persuasione e d'incentivazione finalizzato a conquistare la preferenza del consumatore e a fargli assumere nel breve periodo il comportamento desiderato.

Nel modo del turismo, la sovrapposizione dei termini è dovuta a un equivoco di partenza, dovuto all'istituzionalizzazione dell'espressione "promozione turistica" nella Legge quadro sul turismo del 1983, che definiva il ruolo delle Aziende di Promozione Turistica. In realtà, la funzione di questi soggetti pubblici *super partes* può essere ricondotta al dominio dell'informazione turistica, in quanto essi si occupano di rappresentare una destinazione nel suo complesso in modo generico, neutrale e indifferenziato rispetto agli interessi dei vari stakeholder. L'azione dell'ente territoriale a beneficio della destinazione, dunque, è quella di rappresentanza generale, configurandosi come una sorta di bene pubblico, a ricaduta diffusa e indivisibile sul territorio.

Per ciò che concerne l'azione di promozione vera e propria, individuare in modo netto il profilo degli interlocutori dell'azione di marketing è un passaggio fondamentale per sviluppare esperienze che siano in linea con i loro specifici interessi, ma anche per studiare i mezzi, i canali e gli strumenti più adatti per raggiungerli. Tuttavia, l'evoluzione del mercato turistico mostra una domanda in evoluzione e sempre più orientata da esigenze specifiche, che non si configura più

come un chiaro e definito "bersaglio fisso", come quello al quale si fa spesso riferimento nella letteratura di marketing. La difficoltà delle politiche di promozione e commercializzazione consiste nel presidiare un posizionamento e avanzare promesse che siano, da un lato, sufficientemente specifiche da evocare una risposta psicologia ed emozionale nei viaggiatori selezionati e, dall'altro, abbastanza ampie da attrarre audience di cui in prima istanza non si era colto l'interesse. Inoltre, i viaggiatori modificano costantemente i propri bisogni e le proprie motivazioni, anche in relazione all'aumento delle proprie esperienze di viaggio, e agiscono sempre più come "nomadi" di stili, delle motivazioni e dei temi, non solo da un'esperienza di viaggio a un'altra ma anche all'interno della stessa vacanza. Tale "*surfing* dei consumi", essenza di un percorso che tende alla ricerca dell'auto-realizzazione personale e allo sviluppo di se stessi, ha generato una crisi delle tradizionali tecniche di marketing basate su campagne unidirezionali calcolabili e pianificabili e su un approccio di promozione generico e indifferenziato.

In un mercato sempre più globale e che trasmette ai consumatori un elevatissimo livello di stimoli comunicativi, è particolarmente difficile emergere e differenziarsi dalle destinazioni concorrenti. Inoltre, l'evoluzione dei media, concernente tanto la loro moltiplicazione quanto la modalità di fruizione, ha determinato un minor tempo a disposizione per lanciare un messaggio e una minore attenzione agli elementi di contorno da parte degli utenti. Alla luce dell'importanza che le politiche di comunicazione e promozione rivestono e delle difficoltà connesse al sovraffollamento, le decisioni circa la natura e l'entità dell'azione di marketing non possono essere improvvisate, ma sono necessarie strategie specifiche che tengano conto di numerosi fattori.

La ricerca d'informazioni è uno degli *step* più importanti nel processo decisionale, sia per i potenziali viaggiatori, desiderosi di ridurre alcuni rischi, proteggersi e massimizzare la propria soddisfazione, sia per la destinazione, che può influenzare la loro scelta e indirizzare anche le loro successive decisioni *in situ*. Di conseguenza, la comprensione del comportamento e della strategia di *information search* è fondamentale per disegnare e sviluppare efficaci e personalizzate politiche comunicative e promozionali. Solitamente, mentre la prima fase della ricerca è

solitamente “interna”, utilizzando come fonte informativa le personali esperienze passate conservate nella memoria, in uno stadio successivo vengono raccolte informazioni aggiuntive “esterne”, dalle molteplici fonti rinvenibili sul mercato. Si tratta di una fase molto dispendiosa a livello di sforzo psicologico e di tempo, la cui lunghezza ed estensione dipendono dalla personale valutazione dei potenziali fruitori che, tendenzialmente, proseguiranno nella ricerca fin quando riconosceranno un equilibrio tra i costi e i benefici derivanti da quest’azione. Naturalmente, in questo *frame* generale vanno introdotte variabili soggettive, come la cultura, il coinvolgimento e l’*expertice* dell’utente, e fattori esterni, come le influenze di terzi e l’apprendimento accidentale.

Lo scenario attuale impone l’esigenza di trasmettere messaggi dai contenuti sempre più personalizzati, caratterizzati da un’informazione profonda, ma anche da una smaccata dimensione edonistica e affettiva. Quando la strategia si declina in comunicazione, infatti, l’emozionalità è fondamentale e, per il viaggiatore, essa rappresenta una promessa, che deve essere necessariamente ancorata agli stessi elementi contestuali da cui è scaturita. In linea generale, risulta di estrema importanza l’utilizzo di un linguaggio chiaro, comprensibile e dotato di forza emotiva, in modo che il mercato di riferimento possa capirlo, coglierne il valore e condividerlo. Per quanto concerne le decisioni circa la quantità di risorse investite nell’azione di marketing, è necessario individuare il cosiddetto “effetto soglia”, vale a dire il livello ottimale di stimolazione per gli utenti. Le politiche di comunicazione e promozione, infatti, hanno un effetto positivo e si traducono in un effettivo beneficio economico solo entro una certa dimensione d’investimento. Al di sotto di tale soglia (*understimulation*), ossia utilizzando stimoli insufficienti per quantità e intensità, lo sforzo sostenuto risulterà inutile, perché non vi sarà un ROI proporzionale. Allo stesso modo, un’esposizione esagerata (*overstimulation*) lamenterà investimenti eccedenti non giustificati, perché non si tradurranno in margini maggiori. Tuttavia non si tratta solo di quantità, ma di qualità e di conoscenza delle dinamiche attive nel processo di valutazione, di scelta e d’acquisto della vacanza da parte dei turisti potenziali, che conducono ad agire con gli stimoli adeguati e a utilizzare le tecniche e gli strumenti di marketing opportuni, in termini di mezzi, tempi, modi e linguaggi.

La scelta di una vacanza è un processo complesso e articolato in cui s'intrecciano molteplici fattori, razionali ed emozionali, e i benefici da essa derivanti prenderanno forma anche nella fase "post-viaggio". Prima che l'effettiva visita abbia luogo, il rapporto turista-destinazione è guidato tanto da fattori *pull*, ossia dalle forze motivazionali che sorgono dai bisogni psicologici dell'individuo, quanto da fattori *push*, ossia dalle peculiarità della destinazione che fungono da attrattori dei flussi. Tuttavia, la riduzione delle motivazioni e dei bisogni dei viaggiatori a un modello basato su aspetti oggettivi non permette di catturare la complessità e la varietà dei fattori che spingono all'acquisto di una vacanza.

Nel dinamico processo di *choice-making*, gli aspetti razionali della scelta seguono un paradigma logico, basato sulla frammentazione dell'intero percorso valutativo e selettivo in singoli ambiti decisionali, ciascuno dei quali è gestibile attraverso un meccanismo orientato all'obiettivo e di tipo risolutorio. Dal punto di vista dell'offerta territoriale, un primo passo fondamentale consiste nel riuscire a inserirsi nell'*opportunity set*, ossia l'insieme di alternative di vacanza prese in considerazione dal mercato-obiettivo, incidendo sul suo sistema percettivo e sull'immaginario collettivo. Lungo le varie fasi del processo di selezione, il potenziale turista cerca risposte alle proprie esigenze e definisce le proprie priorità, per cui risulta fondamentale posizionare correttamente l'offerta e veicolare le diverse esigenze che la destinazione può soddisfare. Infine, al momento della decisione finale, il modello razionale suggerisce che gli sforzi di *Destination Marketing* si concentrino nel rendere evidenti i vantaggi in termini di rapporto qualità/prezzo e nel facilitare l'attività di prenotazione e acquisto.

Nonostante l'utilità di tale modello, il processo di scelta e acquisto di una vacanza non può essere totalmente ricondotto a schemi di assoluta razionalità, basati un ordinato e sequenziale comportamento di valutazione. Innanzitutto, il potenziale turista si trova in una situazione emotivamente molto coinvolgente, perché nella scelta sono implicate due rilevanti misure d'investimento personale: il proprio tempo e il proprio budget. Oltre agli aspetti psicologici soggettivi, legati al rischio e all'incertezza, alle differenze avvertite tra le alternative di scelta e all'importanza assegnata alla decisione, è anche difficile stabile in modo certo se il viaggiatore dia

priorità al luogo o al prodotto, ossia se decida prima dove andare e poi cosa fare o viceversa. In aggiunta, il processo interessa il soggetto nella sua individualità, ma presenta anche aspetti collettivi e, dunque, combina stimoli interni e stimoli esterni, dovuti a influenze solo in parte controllabili e prevedibili.

Il turista moderno, sempre più *prosumer*, ha oggi la possibilità di comparare in tempo reale le diverse proposte immesse sul mercato dalle destinazioni, di reperire un'enorme mole d'informazioni, di progettare la propria vacanza fin nei minimi particolari e di acquistarla in modo autonomo. I nuovi strumenti a disposizione degli utenti e i nuovi soggetti insinuatisi nella filiera turistica hanno condannato, in alcuni casi, gli operatori della commercializzazione tradizionale a un ruolo subalterno e hanno reso chiaro che, nell'attuale situazione competitiva, ogni ostacolo o difficoltà può comportare la perdita del potenziale fruitore. Di conseguenza, il percorso verso la competitività della destinazione implica il superamento del concetto statico di promozione e l'introduzione di strumenti di promo-commercializzazione, che semplifichino il processo d'acquisto e rendano la destinazione "tangibile" per il viaggiatore. Se la strategia di *Destination Marketing* è venuta in essere in equilibrio tra pianificazione e rapporti sinergici tra le parti e ha prodotto un'offerta integrata da proporre sul mercato, sarà possibile coniugare in un unico luogo d'approdo i percorsi di ricerca delle informazioni, di scelta, di prenotazione e d'acquisto compiuti dal turista. Gli strumenti che si possono impiegare per "vendere" una meta a vocazione turistica sono molteplici, da quelli più classici e tradizionali a quelli più alternativi, innovativi ed emergenti, ma solo una strategia integrata, coerente e in linea con le aspettative degli utenti otterrà un'effettiva risposta cognitiva, affettiva e comportamentale.

Tale processo integrato implica, in primo luogo, vantaggi per il turista, a cui è presentata una proposta che combina i vantaggi di strutturazione tipici del sistema "*package*" e la libertà di personalizzazione caratterizzante la configurazione "punto-punto". In questo modo, l'offerta si arricchisce ai suoi occhi di un servizio di aggregazione, dato dalla completezza e coerenza con le specifiche motivazioni di vacanza, di un servizio d'informazione, grazie al quale può ottimizzare la permanenza nel territorio, e di un servizio di trasparenza, poiché il tutto è proposto a un prezzo

determinato e con definite condizioni di scambio. In secondo luogo, per gli operatori locali, la promo-commercializzazione funge da sostegno alla loro attività commerciale, poiché le singole offerte vengono indirizzate all'interno di specifici temi di vacanza, garantendo maggiore visibilità e un conseguente aumento delle vendite. Infine, la destinazione ne guadagnerà in competitività, poiché si dimostrerà al passo con i tempi e realmente dedita alla facilitazione del percorso di costruzione dell'esperienza turistica compiuto del turista.

Tra i diversi soggetti che interagiscono con il territorio, assumono particolare rilevanza gli intermediari turistici, che svolgono un ruolo essenziale nello sviluppo della destinazione turistica, fungendo sia da canali di distribuzione sia da formatori d'immagine. Infatti, essi, in primo luogo, scelgono di puntare e promuovere determinati territori "confezionandoli" come destinazioni in base a come pensano di poterli vendere ai propri clienti. In secondo luogo, essi, veicolando informazioni ai viaggiatori, influenzano le loro opinioni e aspettative e condizionano il modo in cui la destinazione viene percepita. Di conseguenza, la conoscenza che gli intermediari hanno di un'area turistica e l'attitudine che essi mostrano nei suoi confronti hanno un forte peso nel processo di selezione della meta di vacanza messo in atto dai potenziali turisti. In quest'ottica, l'offerta di *educational*, ossia viaggi promozionali indirizzati al settore dell'intermediazione, rappresenta non solo una gratificazione per l'impegno profuso, ma anche un'occasione di aggiornamento e di scambio di esperienze e una possibilità per "correggere" un'immagine del luogo che non corrisponde alla realtà. Naturalmente, deve esserci alla base una ponderata selezione dei tour operator da coinvolgere, in base al mercato, alle caratteristiche della loro clientela e alle loro strategie di vendita.

Il passaggio evolutivo dall'ottica "*price-based*" a quella "*quality-based*", che caratterizza le tendenze della domanda turistica internazionale, consacra il ruolo dell'immagine percepita circa una destinazione quale motore delle scelte turistiche, anche in relazione a fenomeni d'identificazione e di auto-realizzazione sociale. Il turista costruisce il proprio viaggio, in termini simbolici, ben prima di arrivare alla meta prescelta, vivendo una pre-esperienza "virtuale" che anticipa quella reale, sulla base delle immagini, delle conoscenze e delle impressioni che si sono formati

progressivamente e in modo a volte stereotipato nella sua mente. La soggettiva rappresentazione mentale che i viaggiatori hanno circa un luogo turistico è, infatti, generata da frammenti d'informazioni trasmessi nel tempo da differenti fonti, non tutte direttamente controllabili, e viene in essere con una logica differenziale, ossia dal confronto con le altre destinazioni. Questa prima forma di percezione del luogo accompagnerà e inciderà inevitabilmente in ogni momento dell'esperienza turistica, giacché "*tra gli effetti personali ciascun turista porta con sé un bagaglio di pre-conoscenze, di pregiudizi, d'immagini di luoghi verso cui si dirige*"[11]. Monitorare il processo di creazione e alimentazione della propria immagine è fondamentale per una meta turistica, perché dalla corrispondenza tra questa "realtà immaginaria", che determina inconsciamente il suo orizzonte di attesa, e le esperienze concretamente vissute durante la vacanza deriverà la soddisfazione o insoddisfazione degli ospiti.

I diversi approcci proposti dalla letteratura al fine di valutare l'immagine di una destinazione propongono essenzialmente due diverse visioni. Dalla prospettiva *attribute based*, il profilo d'immagine di una destinazione è considerato come la sommatoria delle idee e impressioni circa le prerogative e le peculiarità della località, per cui la percezione complessiva dell'individuo è facilmente ricavabile aggregando le opinioni espresse rispetto alle diverse caratteristiche scomponibili. Dalla prospettiva *non attribute based*, invece, l'immagine è un costrutto olistico e sovraordinato rispetto alle singole percezioni, per cui l'opinione complessiva deve essere valutata attraverso tecniche sintetiche. Per concettualizzare la complessità insita nell'immagine della destinazione è necessario considerare entrambe le dimensioni, in modo da avere una rappresentazione più accurata ed esauriente. Adottando l'ottica *multi-item*, Gartner (1993) propone un modello teorico che frammenta la percezione complessiva della destinazione in tre componenti gerarchiche, dalla cui interrelazione dipende la generale predisposizione dell'individuo. L'insieme delle credenze e conoscenze relative agli attributi, soprattutto quelli fisici, dell'area turistica opera a livello cognitivo e costituisce la premessa per l'esplicitazione della dimensione affettiva, che si manifesta nella personale attitudine (positiva, negativa o neutra) nei confronti di tale luogo.

[11] Minca C., *Spazi effimeri*, CEDAM, Padova, 1996.

L'interrelazione tra queste due componenti chiave nella costruzione dell'immagine complessiva che l'individuo si forma circa la destinazione ha dirette conseguenze nella sfera conativa, ossia nella concreta volontà di intraprendere il viaggio e nell'azione ultima di acquisto della vacanza.

Le impressioni e i pensieri emozionali legati a un determinato luogo sono particolarmente complessi da gestire, poiché, oltre ad essere soggettivi e relativistici, sono multidimensionali ed estremamente dinamici in relazione al tempo e allo spazio. I limiti naturali al completo controllo della diffusione dell'immagine possono trovare nel *destination brand* un funzionale strumento strategico e di supporto per far fronte alla crescente necessità di comunicare in modo univoco con l'articolato universo di soggetti con cui la destinazione entra in contatto. Il risultato ideale del complesso processo di *Destination Marketing* è proprio la costruzione di quest'importante componente intangibile che, per mezzo di un nome, un logo, un simbolo, dei colori e uno slogan, abbraccia l'identità, la personalità, le qualità e il valore della destinazione, promettendo esperienze memorabili ai visitatori.

Tradizionalmente, il *brand* è stato inteso soprattutto come lo strumento per identificare un prodotto e distinguerne le caratteristiche e gli attributi, affinché esso si collochi nell'immaginario collettivo e sia riconoscibile sul mercato in modo distintivo. Infatti, un *destination brand* prende corpo sintetizzando il prodotto-territorio e fungendo da elemento catalizzante, in grado di rappresentare in modo conciso e immediato l'identità delle singole proposte che connotano l'offerta della destinazione. Racchiudendo la sedimentazione storica dei fattori tangibili e intangibili della località, un marchio agisce sulla notorietà dell'area turistica ed esplicita il suo posizionamento, solitamente cristallizzato in uno slogan breve, diretto, significativo e accattivante, che trasmette un'idea forte e legata a qualcosa di unico e non asportabile geograficamente.

In una situazione di elevata dinamicità e competitività dei mercati, diffusa omogeneità delle offerte e rapida capacità d'imitazione delle innovazioni, il *brand* riesce ad agisce quale sigillo di qualità ed eccellenza. Nonostante l'eterogenea composizione del prodotto turistico renda complesso lo sviluppo di una logica operativa sulla qualità, le certificazioni istituzionali, definite internamente alla

regione o aderendo a parametri internazionalmente riconosciuti, assumono un ruolo di crescente rilevanza nella percezione dei turisti, rassicurandoli nella fase di scelta e rafforzando la credibilità della proposta. Agli occhi del pubblico, il grado di rispetto degli standard minimi di servizio è legato, in primo luogo, al fatto che il garante sia un ente esterno e, in secondo luogo, alla credibilità e all'*authority* dello stesso. La forza propulsiva insita in tali riconoscimenti ufficiali può essere rafforzata dall'attivazione di processi di garanzia attuati internamente alla destinazione stessa e incorporati con coerenza nel messaggio veicolato nel *brand*, combinando l'aspetto squisitamente comunicativo con la definizione e il monitoraggio di specifici standard ufficialmente riconosciuti. Tuttavia, essere presenti con una chiara identità nella sfera dell'*awareness* dei bacini di attrazione e utilizzare un marchio a testimonianza della qualità non bastano per generare interesse e stimolare il desiderio che condurrà, poi, all'azione di acquisto. Per far ciò, occorre caratterizzarsi per una specifica personalità da veicolare e da far recepire correttamente ai destinatari ed evocare emozioni e promesse di valore.

Oggigiorno, al *brand* si attribuisce, oltre ai compiti di connotare, identificare e differenziare, anche la funzione di creare associazioni simboliche, cognitive ed emotive. Infatti, le marche si mostrano sempre più spesso indipendenti dai prodotti o servizi che rappresentano e diventano vere e proprie filosofie di vita, capaci di stabilire una profonda relazione comunicativa e affettiva con i consumatori. In virtù del suo potere evocativo e di sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali, il *brand* funge da ponte tra la destinazione e i fruitori, permettendo a questi ultimi di toccare con mano la sua identità, e dà origine a un flusso comunicativo potenzialmente traducibile in legame affettivo. Le informazioni e le emozioni propagate dal marchio, in questo modo, si sedimentano nella memoria, influiscono sulle opinioni e sulle percezioni di coloro i quali interagiscono con il territorio e sono capaci di trasmettere fiducia agli individui, garantendo la presenza di valori forti e di motivazioni precise. Infine, identificando un desiderio e trasformandolo in bisogno, il *brand* è in grado di agire sull'orientamento e sulla motivazione e semplifica le scelte dei target, rendendo irresistibile una destinazione e inducendo comportamenti decisori. Il "capitale di fiducia" che ne deriva è una risorsa

estremamente importante per il vantaggio competitivo della destinazione, poiché contribuisce alla generazione di valore e allo sviluppo locale nel lungo periodo.

Dal punto di vista operativo, al di là della fase d'ideazione creativa, tesa alla ricerca della qualità grafica e del valore simbolico-evocativo, particolare rilevanza assume la fase di gestione, diffusione e promozione di un unico *brand* che rappresenti l'intero territorio. A questo proposito, non è possibile formulare una strategia universalmente valida, poiché le peculiarità di ciascuna destinazione ne impediscono la riduzione a un mero algoritmo, ma è ampiamente riconosciuto che un marchio efficace nel lungo periodo debba basarsi sulle caratteristiche di autenticità, emozionalità e di semplicità comunicativa. In questo senso, un messaggio chiaro e coerente, che avanzi la promessa di un'esperienza autentica e di qualità e che inglobi l'identità della destinazione non può essere creato senza la mobilitazione e il coinvolgimento degli stakeholder locali.

L'operazione di creazione di un *brand* è delicata e complessa, per via della necessità di sintetizzare efficacemente la dimensione composita di un territorio e un portafoglio di offerta molto eterogeneo attraverso simboli e termini "astratti", che evochino emotivamente e cognitivamente una personalità definita e forniscano garanzia di affidabilità e sicurezza. Il *Destination Branding* può essere considerato essenzialmente il *consensus-buiding process* per mezzo del quale i residenti e gli attori pubblici e privati operanti a vari livelli nella destinazione identificano l'immagine più appropriata e attraente di sé e la materializzano per comunicarla verso l'esterno. Una prima importante analisi per identificare il segno identificativo più appropriato si basa sull'individuazione dei tratti distintivi e delle tipicità, visibili e invisibili, che si configurano come risorse con particolare valenza turistica in relazione al target di riferimento e riflettono lo spirito, la cultura e la personalità della destinazione. Il territorio e chi lo popola devono rappresentare il *core* di tutte le fasi d'ideazione, implementazione, gestione e diffusione dell'elemento grafico, che assumerà natura di "bene pubblico". In questo senso, l'attivazione di mirate occasioni di ascolto e coinvolgimento della collettività può contribuire a creare un marchio in linea con le percezioni, i valori, la cultura e la filosofia locali e a invogliarne il sostegno attivo.

Per contribuire alla competitività della destinazione, il processo di *Destination Branding* deve essere inserito all'interno del percorso di gestione strategica della DMO, in modo da generare una comunicazione verso l'esterno integrata e coerente con la *vision* e la *mission* di un progetto più ampio e articolato. La capacità di un marchio di promuovere e rendere appetibili i caratteri distintivi di un'area è necessariamente legata alla possibilità di coordinare e modulare sinergicamente la pluralità d'identità locali intorno a una *value proposition* unificante. In questo senso, il *brand* territoriale non è altro che la punta dell'iceberg della politica di gestione della destinazione, condotta dalla DMO e condivisa dai vari stakeholder. In tale progetto consapevole, pianificato e formalizzato, se la destinazione si dimostra vincente nel generare vantaggio competitivo, il *brand* propagherà tale successo e grazie a esso si rafforzerà, diventando a sua volta fonte di ulteriore competitività. Il valore della destinazione incarnato in tale simbolo, inoltre, può generare un "effetto *halo*", incentivando una percezione positiva nei confronti degli altri settori economici locali, quali l'artigianato, l'agricoltura e l'enogastronomia. Tali effetti non si traducono solo in un proficuo ritorno economico e in un aumento degli standard e della qualità della vita per la popolazione residente, ma anche in un'espressione più forte dell'orgoglio locale, che trasforma i cittadini, le imprese e le organizzazioni in "ambasciatori" volontari della destinazione.

Per rendere possibile tutto ciò, il *destination brand* non deve fungere solo da centro condensatore e propulsore delle tipicità e delle identità locali, ma deve essere anche il veicolo primo della comunicazione territoriale, grazie ad attori che si riconoscono in esso e lo utilizzano sinergicamente in un dinamico processo di consolidamento valoriale. Il successo di un marchio quale *trait d'union* che lega i diversi elementi della destinazione è legato principalmente alla sua diffusione e visibilità, che sono frutto di un processo dibattuto e dagli effetti non immediati. La condivisione del progetto e il coinvolgimento degli stakeholder non avvengono in modo automatico, poiché i diversi interessi s'intrecciano in modo complesso, ed è necessario del tempo prima che una comunità si identifichi completamente in un marchio univoco, lo adotti e gli conferisca un elevato valore di riconoscimento, che ne incrementa la credibilità. Nel delicato percorso d'introduzione del *brand* della destinazione, risulta fondamentale agire con incentivi affinché gli attori operanti localmente se ne fregino

come strumento di valorizzazione della propria offerta, sostenendone il valore e incentivando l'adozione di pratiche coerenti con la cultura a esso soggiacente. In aggiunta, considerando che una destinazione turistica è composta da differenti entità che operano a diversi livelli e comunicano con il mercato attraverso differenti *brand*, è importante che la politica di utilizzo del marchio territoriale non si sovrapponga né sostituisca in alcun modo gli altri segni distintivi d'impresa. In un'ottica d'integrazione sinergica, il marchio d'area turistica si pone come valore aggiunto, a testimonianza di appartenenza al sistema che affianca e rafforza le specifiche identità imprenditoriali locali, creando un valore complessivo maggiore rispetto alla somma delle singole parti.

In contesti in cui la vocazione turistica è plurima e gli attori portatori d'interesse sono eterogeni per caratteristiche, interessi, abilità, ruoli, prospettive, valori, risorse, azioni e reazioni, la prima necessità è quella di delimitare con precisione i confini del territorio al quale riferire il *brand*. Difatti, una destinazione può proporre diversi prodotti, indirizzati a visitatori provenienti da diversi mercati e con diverse caratteristiche, bisogni e motivazioni che non sempre possono essere convogliati in un unico marchio. Nonostante sia di grande interesse estendere il progetto di *Destination Branding* al maggior numero di partner possibile, è ancor più importante attuare una selezione sulla base della coerenza delle singole proposte con l'offerta del sistema-destinazione che il marchio vuole veicolare. L'utilizzo di quest'ultimo, quindi, deve essere consentito solo agli operatori, appartenenti al comparto turistico e ai settori collegati, che siano realmente "parte del sistema", i cui prodotti siano effettivamente riferibili a quello specifico territorio e la cui attività contribuisca al miglioramento dell'attrattività della destinazione e generi uno sviluppo economico endogeno.

I *brand* territoriali sono entità vive e dinamiche con un alto potenziale di cambiamento ed evoluzione nel tempo, per cui necessitano di un monitoraggio continuo, al fine di interpretare e valutare costantemente il contesto di riferimento ed evitare le possibili distorsioni percettive. In primo luogo, l'azione controcorrente di alcuni stakeholder potrebbe innescare competizioni innecessarie e addirittura atteggiamenti ostili all'interno della destinazione, e, in secondo luogo, alcuni fattori

incontrollabili, come le produzioni cinematografiche, potrebbero diffondere stereotipi negativi circa la località o i suoi residenti. Purtroppo, non è sempre possibile evitare tali distorsioni, ma la DMO può premunirsi definendo degli standard condivisi e attivando un monitoraggio costante dei singoli prodotti offerti localmente che, in qualità di componenti sub-sistemiche, vengono promossi sotto il "marchio ombrello" territoriale. L'elaborazione di strumenti d'indirizzo, regolazione e controllo permette di vigilare costantemente sull'uso del *brand* ed eventualmente sanzionare gli utilizzi impropri, scorretti o incoerenti, che ne minerebbero la robustezza e causerebbero una perdita di valore simbolico. Per mantenere elevata l'efficienza di tale strumento comunicativo e massimizzarne risultati, spesso le destinazioni si dotano anche di un manuale tecnico e di un disciplinare d'uso, consapevoli del rischio che esso possa diventare un semplice logo svuotato di senso che non veicola nessun legame valoriale con il territorio.

2.2 Sensorialità e *storytelling*: la memorabile Esperienza nella destinazione

Quando l'ospite raggiunge effettivamente la destinazione, gli sforzi dell'azione del *Destination Marketing* sono orientati essenzialmente nel portare a compimento tutte le promesse avanzate durante la fase di promozione. Le destinazioni devono, dunque, disegnare e coordinare una soddisfacente esperienza complessiva, che massimizzi il contributo economico alla destinazione e che stimoli l'intenzione di tornare e il passaparola positivo. Sostanzialmente, l'espressione della vocazione turistica di un territorio consiste nella sua meta-capacità di creare valore per il suo fruitore, in base alle componenti dell'offerta che appaiono determinanti ai suoi occhi, in primo luogo con riferimento all'accessibilità e alla fruibilità.

Dalla prospettiva del vantaggio comparativo, la generazione di valore in tale sfera si articola assicurando all'ospite la possibilità di soddisfare meglio che altrove le sue personali esigenze, tanto nella fase di spostamento verso una determinata località quanto in quella di concreta fruizione delle attrattive della destinazione. Solitamente, si è portati ad ancorare il concetto di "accessibilità" alle infrastrutture di connessione e ai servizi di trasporto che permettono di raggiungere materialmente una determinata

località, ma vi sono altre precondizioni egualmente importati per il pieno godimento dell'esperienza, relative soprattutto alla disponibilità d'informazioni all'interno della destinazione.

A un livello successivo, la destinazione esplicita la propria vocazione turistica nelle varie attività volte all'accoglienza, ossia nel modo in cui essa si predispone a ricevere e orientare opportunamente i turisti. L'abilità di soddisfare tali residenti temporanei concerne, in primo luogo, la disponibilità e qualità delle strutture funzionali all'ospitalità, ma anche dei servizi genericamente proposti ai residenti. In secondo luogo, l'accoglienza si manifesta in un'assistenza dedicata e continua *on site*, da un lato, arricchendo il bagaglio di informazioni già possedute dall'ospite e, dall'altro, rispondendo alle sue richieste emergenti. Inoltre, i visitatori sono esposti e sperimentano i "fattori di background", determinati dalle condizioni territoriali e socio-culturali che inevitabilmente influenzano il soggiorno. Proprio per questa ragione, la capacità di ospitare dipende anche dalla diffusione, tra gli operatori pubblici e privati e tra gli attori locali in genere, di una cultura favorevole al fenomeno turistico.

Infatti, oltre alle strutture organizzative dedicate, che devono necessariamente essere predisposte localmente per guidare e ottimizzare l'esperienza dei fruitori, è necessario sensibilizzare alla "cultura dell'ospite" tutti gli operatori direttamente coinvolti nelle attività turistiche. Tale obiettivo non richiede solo l'organizzazione di un'efficace e diffusa azione informativa all'interno della destinazione circa il funzionamento, il ruolo e le prospettive future dell'industria turistica, ma anche una circolazione delle conoscenze tale da permettere lo sviluppo di specifiche capacità presso tutti gli attori che sono protagonisti dei processi di scambio. In sostanza, le iniziative di marketing interno si fondano sulla constatazione che un equilibrato sviluppo dell'intera destinazione è possibile solo se vengono generate nuove competenze e se è favorita la condivisione delle stesse. Il processo per mezzo del quale le capacità, conoscenze ed esperienze professionali di ciascun operatore diventano competenze disponibili e utilizzabili da tutti rende più agevole l'internalizzazione dello specifico insieme di valori che caratterizza la destinazione e favorisce la sua esplicitazione nei comportamenti e nelle singole relazioni con i visitatori.

In questo senso, le risorse umane, in virtù del rapporto diretto e particolarmente intenso che instaurano con gli ospiti, contribuiscono a creare l'atmosfera della vacanza e rappresentano un'opportunità per lo sviluppo competitivo complessivo del sistema economico, diventando esse stesse strumento di marketing della destinazione. La caratteristica di *service encounter*, vale a dire la contemporaneità tra erogazione e fruizione insita nel prodotto turistico, rende evidente fino a che punto la soddisfazione del visitatore dipende dalla qualità del "fattore umano" chiamato a intervenire nel rapporto con i turisti per interpretarne le richieste. L'importanza del ruolo di *part time marketer* del personale operativo e di contatto implica la necessità di supportare particolari abilità, come l'empatia, la capacità di ascolto e il *problem solving*, e integrarle con una profonda conoscenza del territorio e con una formazione adeguata. In questo modo, vengono generate professionalità, competenze e capacità di risposta a esigenze specifiche, che trasmettono all'ospite la sensazione che la destinazione ha la volontà ed è materialmente in grado di soddisfare in ogni situazione i suoi bisogni.

Un'accessibilità alla località poco problematica e dispendiosa e la presenza di una diffusa cultura del servizio, dell'accoglienza e dell'ospitalità non sono sufficienti a garantire un vantaggio competitivo, se non si soddisfa il bisogno degli individui di vivere esperienze caratterizzate da novità, emozionalità e contatti socializzanti. Nonostante l'evoluzione costante delle motivazioni che spingono le persone a viaggiare, le esperienze che impegnano l'individuo in modo personale, nelle quali interagire e comunicare con gli altri, soprattutto i residenti, e sperimentare nuove forme di apprendimento restano comunque il format più richiesto.

L'evoluzione della società ha portato con sé una nuova concezione di consumo e di consumatore. Da un consumo come soddisfazione delle necessità di base, attraverso un consumo come *status symbol* del livello socio-economico, siamo oggi di fronte a delle scelte di consumo volte ad acquisire simboli e significati di valore per il singolo individuo, strettamente connessi alla ricerca della propria identità. L'essenza stessa del viaggio risiede nel "fare", piuttosto che nel "possedere", poiché il turismo è un'attività produttrice di significati, compiuta allo scopo principale di ricevere gratificazioni psicologiche, oltre che funzionali. La destinazione è, dunque, un luogo

di scambi simbolici, per cui i viaggiatori non fruiscono della località in sé, ma dei suoi aspetti immateriali, che possono essere inscenati in un percorso d'interazione con l'ambiente fisico e umano e di alto coinvolgimento a livello emotivo e intellettuale. Le esperienze sono estremamente personali e non categorizzabili, poiché si generano, prima di tutto, all'interno dell'individuo e traggono forma dalla relazione tra la sua condizione psicologica e l'evento inscenato. Ciascuno percepisce e interpreta gli eventi in modo diverso, in base alla prospettiva individuale con cui li vive e alla personale risposta a determinati stimoli; per cui, in primo luogo, non esiste un'esperienza non autentica e, in secondo luogo, due persone non vivranno mai la stessa esperienza.

La necessità di progettare esperienze deriva, secondo Pine e Gilmore (1999), dall'evoluzione della domanda di mercato, poiché, nel momento in cui una particolare richiesta viene ampiamente soddisfatta dall'offerta, si cade nella "trappola della massificazione" e sorge una nuova e superiore necessità. Così come in passato è diminuita la richiesta di beni a favore dei servizi, oggi l'Economia dei Servizi ha raggiunto il suo massimo e si è delineato uno spostamento verso la domanda di esperienze. La nuova forma di offerta economica si basa sulla teatralizzazione quale fattore fondamentale per mettere in scena, e non semplicemente erogare, esperienze memorabili che gli individui possano vivere, e non semplicemente fruire. Dal lato dell'offerta, riconoscere questo enorme cambiamento e rispondere efficacemente a esso rappresentano un'opportunità per esplorare e sperimentare nuove forme di *plus* competitivo e catturare il nuovo valore economico, investendo sulle emozioni suscitate negli ospiti e posizionandosi sulla dimensione esperienziale.

Nonostante i fattori materiali e immateriali unici spesso agiscano come veri e propri attrattori della domanda e abbiano un impatto molto intenso sulla vacanza, essi da soli non bastano per offrire un'esperienza turistica unica, che trascenda la mera fruizione della sommatoria di attrattive, servizi e attributi. La costruzione di un'esperienza "memorabile", che lasci un ricordo duraturo nel tempo, si basa su un *flow emozionale* caratterizzato da momenti intensi, coinvolgenti e appaganti, in cui l'individuo trascende la realtà ordinaria e le sue percezioni, i suoi pensieri e i suoi desideri sono in totale armonia. Il processo che conduce a questa *peak experience*, secondo

Csikszentmihaly[12], è caratterizzato da due momenti critici, legati alla presenza di un compito con carattere di "sfida" che l'individuo deve affrontare ed essere in grado di portare a termine, in virtù di un predeterminato equilibrio tra difficoltà dell'attività e capacità del partecipante. Le esperienze, infatti, non si generano da sole, ma avvengono solo quando un individuo ha la volontà e le capacità per prendervi parte, per cui il risultato finale dipende da come egli, in base alla specifica situazione o al personale *state of mind*, reagisce all'ambiente che è stato allestito. L'esperienza, inoltre, non avviene nel "vuoto", poiché, nel processo di relazione cognitiva ed emotiva dell'ospite con l'ambiente fisico e umano, vi sono dei fattori situazionali non controllabili da parte della destinazione, che possono influenzare la volontà e la capacità di riconoscere gli elementi "messi in scena" per l'esperienza.

La forte componente emozionale e l'impegno diretto e personale dei partecipanti devono essere adeguatamente orchestrati e devono rispondere a una logica progettuale sottostante, necessaria per costruire esperienze olistiche in cui i diversi fattori siano legati in modo armonico e coerente ai messaggi che la destinazione si è prefissata di trasmettere. In quest'ottica, se il *brand* territoriale rappresenta e sintetizza il carattere della destinazione, la messa in scena dell'esperienza è il veicolo con cui esso si materializza per il viaggiatore. In un processo sinergico di scambio, mentre i valori del *brand* fungono da *framework* e guidano la progettazione coerente dell'esperienza, quest'ultima è lo strumento attraverso il quale comunicare e alimentare l'essenza stessa del marchio. La costruzione di tale contesto simbolico presuppone la progettazione per l'ospite di una realtà unica e diversa dal quotidiano, che gli faccia percepire la straordinarietà dell'evento e lo coinvolga a livello fisico, emozionale, spirituale e intellettuale. Tuttavia, la destinazione non può garantire un'esperienza al visitatore, bensì può solo sforzarsi di creare le circostanze e l'ambiente più adatti per permettergli di vivere tale momento, evitando di agire in modo generico e puntando al cuore delle sue esigenze.

Al fine di creare un progetto che vada incontro ai bisogni individuali e generi un valore unico per l'ospite, la personalizzazione (da non confondere con la varietà) è un

[12] Csikszentmihaly M., *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York, 1997.

elemento imprescindibile nel disegno di un'esperienza memorabile. Tuttavia, non basta limitarsi a offrire agli individui ciò che essi si aspettano di ottenere, giacché un'opportunità inestimabile d'innovazione risiede nella riduzione del loro sacrificio, ossia della differenza tra ciò di cui si accontentano e ciò che realmente necessitano e desiderano, anche se non lo percepiscono consciamente o non riescono a manifestarlo. Di converso, quanto più la messa in scena si rivolge a target massificati e indistinti tanto più l'esperienza globale ne risulterà impoverita e la destinazione rischierà di sprecare risorse per attività indesiderate o marginali dal punto di vista del fruitore, che incrineranno il suo coinvolgimento complessivo.

L'aforisma di Confucio "*Dimmi e dimenticherò, mostrami e forse ricorderò, coinvolgimi e comprenderò*" trova nel turismo, più che in qualsiasi altro settore, la sua massima esplicitazione. Progettare un'esperienza significa essenzialmente mettere in scena una storia che senza la partecipazione degli ospiti sarebbe incompleta e che, proprio grazie al loro coinvolgimento, trasmette in modo efficace il suo significato. La realtà viene percepita, osservata e compresa attraverso il filtro soggettivo dell'individuo, che, in risposta, attiva processi in grado di dare senso e coerenza agli eventi, per cui l'ospite è un soggetto attivo che, attraverso le proprie interpretazioni e reazioni, crea un suo specifico "spazio esperienziale". Di conseguenza, un'esperienza può essere chiamata veramente tale solo se l'ospite attribuisce un proprio senso all'interazione con l'ambiente e con il sistema simbolico che ha esperito. In questo senso, una progettazione unificata e dotata di coerenza interna è fondamentale nello stabilire un senso del luogo, ma occorre tenere in considerazione che esso sarà percepito da ciascuno in modo soggettivo e individuale.

Affinché un'esperienza si sedimenti nella memoria e il suo ricordo permanga a lungo nella mente dei partecipanti, essa deve catturarli e aumentarne l'interesse, ossia deve esserci un forte *involvement*. Seguendo la metafora della teatralizzazione, chi partecipa all'esperienza deve avere la sensazione di avere un ruolo da attore, e non semplice spettatore, e addirittura di essere il protagonista dell'esplicitazione dell'evento. Un'esperienza può coinvolgere i visitatori nell'ambito di dimensioni diverse, in base al grado della loro partecipazione e al tipo di legame che si viene a creare con quel particolare momento di fruizione (Pine e Gilmore, 1999). Si spazia

così, da esperienze d'intrattenimento, caratterizzate da una partecipazione passiva dell'ospite, che è assorbito in un contesto altamente stimolante, a esperienze educative, in cui egli acquisisce, si forma e apprende, rivestendo un ruolo attivo e portando ai massimi livelli il valore dell'evento. All'interno di questo *continuum,* si possono individuare anche esperienze di evasione, in cui l'ospite è del tutto immerso, ma agisce in prima persona e in maniera attiva, ed esperienze estetiche, in cui gli individui non interagiscono con l'ambiente né lo influenzano. Questi quattro ambiti dell'esperienza sono reciprocamente compatibili e, anzi, spesso vengono mescolati tra loro, introducendo la componente sensoriale e la narrazione di storie quali ulteriori elementi di valore per raggiungere la soddisfazione dell'ospite.

La stimolazione multisensoriale può essere un ottimo strumento per aumentare il coinvolgimento dell'ospite e, al tempo stesso, unificare i singoli elementi del *bundle* per dar vita a un'offerta memorabile dal valore unico e complessivo. I turisti intrattengono particolari relazioni emozionali con i contesti sociali e culturali all'interno dei quali prende vita l'esperienza turistica, utilizzando gli stimoli sensoriali, e non solo i dati oggettivi della realtà, per percepire, interpretare e conoscere i diversi ambienti. Nonostante essi siano sempre più alla ricerca di esperienze cariche di fenomeni che invitino alla partecipazione attiva e al profondo coinvolgimento emotivo, i "registi di esperienze" devono vagliare l'effetto che il vedere, il sentire, il toccare, il gustare e l'odorare avranno sull'ospite, badando a non sopraffarlo con eccessivi input sensoriali.

La narrazione è un'attività presente da sempre nella storia umana, poiché, come afferma lo psicologo statunitense J. S. Bruner, "*l'uomo, oltre ad essere un animale sociale, è homo narrans e le storie sono la moneta corrente di una cultura*"[13]. Le destinazioni possono essere considerate un insieme di persone che raccontano e si raccontano incessantemente e che, attraverso quest'attività di *making sense and meaning*, possono trasformare l'insieme di frammenti dislocato nel proprio vissuto in una narrativa che favorisce la creazione di valori condivisi. Infatti, le attività di ricostruzione e valorizzazione della propria storia innescano un processo inconscio di

[13] Bruner, J.S., *La fabbrica delle storie. Diritto, letteratura, vita*, Laterza, Roma-Bari, 2002, p. 17.

rinsaldamento dei legami sociali ed emotivi, di stimolazione dell'identificazione collettiva e di sviluppo del senso di appartenenza, da cui scaturirà una narrazione intesa quale "patrimonio comune", che tutti sono invogliati a sostenere e potenziare attraverso la propria partecipazione. Nel momento in cui i racconti vengono evocati per dar vita a un'esperienza turistica, essi si trasformano nella metafora dell'offerta della destinazione e nella cornice simbolica nell'ambito della quale vengono comunicati specifici *core values*. In questo senso, il "collante culturale" esplicitato attraverso la narrazione diventa il ponte di connessione emotiva per rendere accessibile agli altri la propria identità, trasferendone i codici interpretativi e tramandandone l'essenza autentica.

In definitiva, nell'ottica di un turismo improntato sulla sostenibilità e sulla qualificazione del rapporto tra il visitatore e l'ambiente circostante, le narrazioni e le emozioni sono la materia prima per veicolare conoscenze e visioni del mondo, coinvolgere l'ospite a livello personale ed emotivo e stimolarne l'immersione nella cultura e nel *modus vivendi* del luogo. Le linee guida di un progetto di questo tipo devono essere l'autenticità e l'immaginazione, al fine di dar vita a una *storylistening trance experience* che catturi l'immaginazione degli ospiti, solleciti inconsciamente la loro memoria e li riporti con un effetto proustiano alla condizione di meraviglia dell'infanzia.

Nel processo strategico di creazione della storia, i visitatori non sono utenti finali, né consumatori, né meri spettatori che incontrano lo spazio fisico della destinazione e apprendono da esso. In una prospettiva di co-produzione, il processo narrativo si caratterizza essenzialmente per essere pluri-partecipato e collaborativo, grazie al coinvolgimento degli ospiti che, avendo instaurato una relazione empatica e personale con il luogo, contribuiscono alla creazione della sua storia. Di conseguenza, il progetto di *storytelling* non si pone l'obiettivo di intrattenere i visitatori impartendo loro "lezioni" con la finalità di aumentare le loro conoscenze, ma di inscenare storie ricche ed emozionanti proprio in virtù dell'interattività e della negoziazione. Di conseguenza, non si avrà un'unica narrazione né una visione univoca della realtà, ma si creerà un ambiente di libera immaginazione, condivisione e interazione, costituito da una pluralità di orizzonti e prospettive armonizzate. Un racconto corale di questo

tipo diventa un *puzzle* a cui i visitatori danno forma, interpretano e tentano di assemblare nel momento in cui costruiscono la propria esperienza della destinazione.

Lo *storytelling* suggerisce un successivo sviluppo delle proposte turistiche, parallelamente alla sempre maggiore richiesta di un'ulteriore e superiore forma di valore economico rispetto alle semplici esperienze. La progettazione di una serie di eventi distinti ma unificati, che rivisitino un tema ricorrente, può condurre a *turning-point experiences*, che trasformano e ridefiniscono radicalmente l'io dei soggetti che vi prendono parte, costruendo un'offerta economica più duratura e che meglio soddisfa i mutevoli bisogni interiori dell'individuo. Infatti, mai come durante le esperienze turistiche gli individui sono aperti al nuovo e percepiscono a pieno l'importanza di confrontarsi con modi di pensare, valutare e agire diversi dai propri. In questo senso, i processi di *trasformative learning* inducono a osservare la propria vita da un'altra angolazione e, grazie alla riflessione sull'esperienza vissuta, attivano processi di costruzione, acquisizione e assimilazione di nuove conoscenze, di nuove prospettive con cui osservare la realtà e di nuove modalità per connotarla di significati.

2.3 La gestione del ricordo e della residenzialità affettiva degli ospiti

L'esperienza di viaggio e soggiorno non si conclude al rientro dell'individuo nella quotidianità, poiché, a questo punto, egli rifletterà su ciò che ha vissuto, lo ripercorrerà in modo dinamico e lo manterrà vivo nei suoi ricordi, nei souvenir, nelle fotografie, nei filmati mostrati ai propri amici e nei commenti sul luogo di lavoro. Dell'Ara (2006) caratterizza questa fase per il comportamento ostentatorio del turista, fiero di dimostrare l'acquisizione dei nuovi significati simbolici e materiali, dall'incremento della conoscenza all'abbronzatura o all'acquisto di souvenir. Dal punto di vista della DMO, tale stadio contiene enormi potenzialità per "coltivare" il ricordo, ossia l'esperienza mentale frutto dell'esperienza reale, ma solo se lo si osserva nell'ottica del *Customer Relationship Management*. In questo senso, l'obiettivo del *Destination Marketing* diventa dare forma e struttura organizzativa alle attività tese all'ascolto del cliente, alla comprensione del suo grado di soddisfazione e

alla dilazione nel tempo degli effetti positivi derivanti dall'esperienza, al fine di attivare processi di fidelizzazione e di *word of mouth* positivo.

Al di là delle emozioni e delle sensazioni appaganti veicolate durante il soggiorno nella destinazione, una componente essenziale per stimolare la generazione di ricordi positivi nei visitatori risiede nel garantire loro un'esperienza di qualità, che, com'è ovvio, è percepita in modo estremamente soggettivo. In linea generale, la qualità della vacanza è data dalle componenti tecniche, relative alle singole prestazioni, e dalle componenti relazionali, riferite al contatto che il turista stabilisce con il territorio nel suo insieme. Mentre le componenti tecniche della qualità rappresentano una condizione necessaria e possono essere presidiate attraverso variabili organizzative ed efficaci sistemi di controllo, è sulle relazioni tra l'ospite e tutti i soggetti che incontra nel corso della sua permanenza che si gioca la competitività di una destinazione. Un primo indice della variabilità di questa valutazione può essere ricondotto alla novità dell'esperienza di fruizione della destinazione, che determina meccanismi valutativi differenti tra turisti che la visitano per la prima volta e *repeaters*.

Nel caso di "nuovi turisti", l'arrivo nella meta di vacanza è una vera e propria transizione "dal sogno alla realtà", ossia dalle aspettative sulla destinazione, infarcite di letture, fotografie e conversazioni, alla sua esperienza reale. Sperimentando la qualità dei servizi offerti ed entrando in contatto con gli attori che operano localmente, infatti, inizia il processo di confronto tra l'aspettativa, ossia la qualità attesa che l'azione di *Destination Marketing* ha contribuito a creare, e la percezione della realtà che caratterizza il territorio. Nel caso di ospiti fidelizzati, invece, la dimensione immaginativa è più contenuta e la consapevolezza delle caratteristiche della destinazione precedentemente esperite rappresentano il termine di paragone con cui valutare la nuova esperienza. La loro soddisfazione deriverà dall'intensità dei cambiamenti che la località ha subito sotto il profilo ambientale, economico e culturale, dall'evoluzione o involuzione dell'offerta proposta e dai possibili rinnovamenti che ne accrescono la forza attrattiva. Tuttavia, nel caso di ritorno dopo un lungo periodo, anche il turista "fedele" dovrà subire una fase di ri-adattamento e i

progressi o regressi avvenuti nel territorio saranno ai suoi occhi estremizzati, condizionando fortemente la possibilità di un'ulteriore visita futura.

Al di là di questa differenziazione generale, è chiaro che la percezione della qualità da parte di un qualsiasi consumatore è di difficile determinazione, soprattutto poiché essa è relativa e dipendente dalle sue motivazioni, dal suo stile di vita, dalle sue attese, dalle sue esperienze precedenti e dalle alternative che egli aveva a disposizione. Tutti questi aspetti fungono da filtro per comporre le mappe mentali utilizzate individualmente per valutare, a posteriori, la corrispondenza tra la promessa trasmessa dall'offerta, che ha influenzato le sue aspettative e le sue scelte, e la reale sperimentazione della qualità. Inoltre, la qualità è dinamica e contingente, a causa dei continui mutamenti nelle caratteristiche della domanda e delle offerte concorrenti, e multidimensionale, in quanto concerne molteplici fasi dell'attività produttiva.

Nel settore turistico, questi limiti diventano più complessi, soprattutto per via della multidimensionalità del *bundle*, generato con risorse diffuse e frutto di un processo di produzione "a più mani", per cui diventa difficoltoso istituire una politica di controllo e di garanzia unificata e oggettivamente misurabile. La fruizione del composito prodotto turistico si configura come una prestazione prolungata il cui valore è determinato nella sua globalità, piuttosto che rispetto ai singoli episodi di scambio. Infatti, nel processo di generalizzazione percettiva e valutativa, la qualità di ogni singola componente costituisce solo un aspetto della qualità globale, che dipende anche dalle relazioni instauratesi all'interno della comunità locale e da quelle venutesi a creare tra i suoi membri e il singolo viaggiatore. La difficoltà di monitoraggio della qualità è ostacolata anche dalla presenza di fattori incontrollabili, quali la variabile metereologica, il grado di affollamento o la presenza di tensioni sociali. In definitiva, in senso manageriale non si può aspirare astrattamente a una qualità assoluta, bensì a una qualità adeguata in riferimento alle caratteristiche dell'offerta, al segmento a cui è indirizzata e al prezzo con il quale è proposta. Infine, occorre precisare che, per via dello smaccato dinamismo del mercato, la qualità non può essere considerata come un obiettivo da raggiungere ma da perseguire, nella consapevolezza che la sinergia e il coordinamento a livello di destinazione rappresentano un vantaggio rilevante in questo processo di miglioramento continuo.

Dal punto di vista emozionale, la qualità della vacanza dipende dalle sensazioni che la destinazione ha saputo regalare ai suoi ospiti, per cui le condizioni atte a favorire il perpetuarsi del ricordo piacevole devono essere costruite durante la fase di fruizione. La componente di *storytelling*, che ha reso l'esperienza in loco più emozionante e avvincente, assume un ruolo chiave anche in questa terza fase del *Destination Marketing*, perché contribuisce a fissarne la piacevolezza nell'immaginario del visitatore e stimola quest'ultimo a riproporlo nelle occasioni di comunicazione interpersonale con i soggetti con cui entra in contatto.

Nel corso della vacanza, un momento da sempre vissuto con entusiasmo dai turisti concerne l'acquisto sul posto di determinati beni, che diventeranno "preziosi" non per il loro valore materiale, ma per i ricordi che veicolano. Per gli operatori di marketing della destinazione, la vendita di memorabilia e souvenir particolari associati all'esperienza vissuta è un ulteriore modo per fissare, richiamare ed estendere nel tempo l'esperienza all'interno della mente dell'ospite. Nella logica del visitatore, tali oggetti-ricordo rappresentano un punto fermo all'interno della realtà esperita e si qualificano come simboli per fermare una porzione del tempo e ampliarne le sensazioni positive. Possedere materialmente un elemento tipico, che rappresenti la *pars pro toto* delle peculiarità, del *genius loci* e dello spirito idealizzato del suo contesto di provenienza, permette di "tangibilizzare" l'esperienza che si vuole ricordare ed è al tempo stesso un mezzo per socializzala e trasmetterne l'essenza agli altri. Dal punto di vista dell'offerta, i souvenir dovrebbero essere "*concepiti come prodotti di una vera e propria industria del ricordo*" (Dell'Ara, 2006), quindi occorre "esperienzializzarli" e "sensorializzarli", in modo che il legame tra l'esperienza soggettiva del luogo e l'oggetto destinato a evocarla s'intensifichi e che la memoria ne risulti supportata, prolungata e riaccesa nel tempo.

Il legame emozionale che si genera nell'inconscio del turista in conseguenza a un'esperienza memorabile sviluppa un senso di "residenzialità affettiva", un *feeling* che fa sentire i turisti parte della destinazione stessa. Nella fase post-vacanza, questo senso di appartenenza e inclusione si esplicita in un prolungato interesse per la località e nel commento di ciò che si è fatto, visto e vissuto. Tale condivisione diviene l'espressione del livello di coinvolgimento e interazione con la destinazione,

alla quale si sono assegnati dei significati simbolici che ne permettono di veicolarne l'essenza. La fase di *sharing* può anche prolungarsi nell'arco della vita e, a livello di marketing, tale comportamento volontario di diffusione di informazioni, suggerimenti e consigli sui luoghi visitati opera quale importante stimolo nel condurre altri individui a desiderare il viaggio. Il passaparola è un'attività spontanea che può essere gestita solo parzialmente dalla destinazione e che trova i suoi punti di forza nella personalizzazione, nell'imparzialità e nell'attendibilità presumibili da una forma di comunicazione *one-to-one* e, dunque, da una fonte informativa diretta e autentica. La DMO può limitarsi a svolgere un ruolo di incentivo, fornendo ai visitatori *topic* di discussione, stimoli, motivazioni e argomenti interessanti da raccontare al loro rientro, e a mantenere costantemente monitorata l'immagine che si sta diffondendo della destinazione.

Questa fase della relazione con i viaggiatori è estremamente importante, giacché il loro atteggiamento rappresenta il miglior feedback a disposizione della DMO, e necessita una cura attenta e prolungata, oltra al riconoscimento della simmetria ospite-destinazione. Per trasformare il turista nel più influente *advocate* della destinazione è evidente che è necessario costruire un rapporto cooperativo, costituito da ripetuti scambi bidirezionali improntati su sincerità, rispetto e fiducia, oltre che sull'impegno mutuo a mantenere la relazione nel tempo.

Il vantaggioso rapporto con gli ospiti non si esplicita solo a livello attitudinale nel desiderio e nell'intenzione di questi ultimi di raccomandare la destinazione ad altri, ma ha anche ripercussioni comportamentali, ossia induce a ripetere della visita. Si parla di "fidelizzazione" quando un forte legame emozionale tra una particolare offerta e il consumatore può invogliare quest'ultimo a continuare a destinare nel tempo il proprio potere d'acquisto al medesimo fornitore. Il concetto di fidelizzazione è piuttosto complicato da declinare all'ambito turistico, in primo luogo, perché è più che naturale che un viaggiatore desideri visitare anche altre località e, in secondo luogo, perché la possibilità di un ritorno dipende dalla disponibilità di risorse e attrazioni che lo giustifichino. Dal punto di vista strategico-operativo, un primo aspetto da presidiare riguarda la ricerca dell'equilibrio tra l'esigenza di *re-engineering* della destinazione e quella di preservazione del territorio da un eccessivo

sfruttamento. Infatti, mantenere la località attraente, limitando le ricadute negative a livello sociale, ambientale e culturale, e innovare l'offerta in linea con l'evoluzione della domanda e del mercato sono elementi chiave, non solo nell'ottica della fidelizzazione.

3. Il nuovo rapporto tra turista e destinazioni nell'era 2.0

Il mondo del turismo si caratterizza per un'universalmente riconosciuta complessità intrinseca legata, in particolar modo, alla gestione dell'enorme flusso informativo che ne rappresenta il *life-blood*. Per questa ragione, i rapidi progressi tecnologici e le applicazioni della nuova era hanno mostrato molteplici punti contatto con il settore, generando una rivoluzione che ne ha trasformato la natura e ha dato nuova forma alla sua struttura di base. Infatti, gli sviluppi delle *Information and Communication Technologies* (ICT) e la loro sinergica interazione con il comparto turistico hanno condotto alla modifica delle pratiche e delle strategie di business, aprendo nuove possibilità di creazione del valore e nuovi scenari competitivi. Le DMO si avvalgono sempre di più delle tecnologie digitali per facilitare l'esperienza turistica prima, durante e dopo la visita, ma anche per coordinare tutti i partner coinvolti nel processo, grazie a un facilitato, flessibile, rapido e interattivo scambio d'informazioni e di conoscenze.

L'informazione, a cui tradizionalmente è demandato il compito di comporre l'elevato tasso di frammentazione che anima il comparto turistico, oggi può essere raccolta, immagazzinata, trattata e ridistribuita in modo veloce e integrato, con importanti vantaggi tanto per la domanda quanto per l'offerta. In aggiunta, l'ondata tecnologica di diffusione di Internet ha supportato la globalizzazione del settore, riducendo il dualismo tra le grandi e piccole imprese, così come tra le mete turistiche più note e quelle meno conosciute, permettendo un'eguale garanzia di accesso al sistema e di apertura al mercato internazionale. Infatti, nell'ecosistema turistico digitale odierno, il

singolo operatore ha la possibilità di sviluppare, gestire e distribuire la propria offerta in tutto il mondo in modo diretto, non incontrando interposizioni tra sé e la domanda. La sfida della competitività si gioca adesso sulle modalità di gestione e controllo delle leve tecnologiche e delle applicazioni Internet, attraverso l'impiego di risorse umane e finanziarie, di competenze tecnologiche e di un atteggiamento flessibile e reattivo nei confronti delle funzionalità interattive.

3.1 La gestione strategica della destinazione attraverso il *Destination Management System*

In nessun altro settore come in quello turistico esiste l'esigenza di "fare sistema" a ogni livello, per cui il bisogno, dimostrato in precedenza, che gli organismi territoriali agiscano secondo una logica reticolare offline necessita una trasposizione sul piano tecnologico, al fine di governare la complessità delle relazioni tra i diversi stakeholder. In questo senso, le ICT hanno offerto l'occasione non solo di ridefinire la struttura organizzativa interna delle singole imprese operanti nel comparto, ma anche di disporre di una piattaforma digitale per la gestione delle molteplici e fitte relazioni tra i differenti *player*. Un *Destination Management System* (DMS) rappresenta un sistema basato su tecnologie informatiche e di comunicazione a servizio della destinazione per la gestione integrata dei flussi turistici, che svolge la duplice funzione di strumento di management e di marketing. Tale piattaforma rappresenta prima di tutto una struttura organizzativa, giacché supporta e risponde alle esigenze gestionali della destinazione, accostando funzioni tecniche a strumenti relazionali che aprono nuove prospettive di business.

In ottica intra-organizzativa, tale strumento operativo può essere considerato la "spina dorsale" del sistema turistico di destinazione, in quanto favorisce la costruzione dinamica, il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni interne e supporta l'aggregazione degli operatori pubblici e privati e delle risorse locali. La partecipazione, a costi ridotti e in tempo reale, dei diversi player a uno stesso circuito comunicativo che li mette a fattor comune rappresenta un'opportunità cruciale per superare la frammentazione dell'offerta, rendendo possibile l'effettivo funzionamento

della DMO e migliorandone le funzioni e le operazioni. Tale supporto tecnologico, difatti, facilita un fitto e continuativo scambio informativo e, dunque, consente di elevare l'intensità della circolazione delle competenze tecniche, delle capacità organizzative e della cultura professionale, creando un ambiente interattivo e incentivando la nascita di una visione integrata e condivisa di sviluppo.

In un settore in cui il fattore tempo è cruciale, per via dell'elevata deperibilità dei prodotti, le tecnologie info-telematiche rendono possibili azioni rapide e tempestive, a diretto vantaggio dei diversi attori economici locali. Tuttavia, i singoli operatori potrebbero mostrare delle remore a far confluire la propria offerta all'interno di un sistema di questo tipo, non solo per la relativa rigidità delle manovre di prezzo e di promozione che esso comporta. Solitamente, le preoccupazioni più diffuse riguardano il rischio che la propria offerta non acquisisca la giusta visibilità e non le venga conferito l'adeguato valore all'interno della piattaforma e l'incertezza sul rapporto costo-opportunità dell'operazione. Per far fronte alle resistenze incontrate da un progetto *top-down*, le strategie cooperative dovrebbero esplicitarsi con un nuovo approccio nei confronti della gestione del territorio, basato sul modello di *e-Governance*.

Grazie a tale sistema e allo stimolo pro-attivo soggiacente, la destinazione può disporre di un quadro costantemente aggiornato dell'offerta locale e delle sue caratteristiche quali-quantitative, che rappresenta un'opportunità per raggiungere maggiori livelli di efficacia ed efficienza gestionale e per generare valore per il turista. Sotto il profilo inter-organizzativo, attraverso un DMS viene ottimizzata la comunicazione anche con gli operatori e gli intermediari che commercializzano i beni e i servizi offerti localmente, così da offrire visibilità e, dunque, la possibilità di attrare i visitatori internazionali anche alle destinazioni meno popolari e conosciute. Inoltre, impiegando in maniera ponderata l'intera gamma di strumenti che le nuove tecnologie offrono, le relazioni con gli utenti finali diventano meno frammentate ed estemporanee e le loro richieste possono essere meglio soddisfatte, grazie alla condivisione delle conoscenze che i singoli operatori hanno del mercato.

La filosofia di fondo del DMS si materializza in un database in cui gli operatori locali possono inserire e modificare in tempo reale le informazioni e i dati relativi ai beni,

alle attrazioni e ai servizi che propongono. Affinché tale strumento risulti efficace, è necessario stabilire standard tecnici condivisi in termini di uniforme strutturazione dei contenuti, armonizzata gestione tecnica dei pagamenti e unanimi modalità e tempistiche di aggiornamento dei dati. L'approccio multi-stakeholder di tale strumento suggerisce soluzioni innovative, come la predisposizione di aree dedicate specificatamente agli operatori, all'interno delle quali trovare *toolkit* e strumenti finalizzati al maggior soddisfacimento dei visitatori. In campo internazionale, sono rinvenibili esempi di tale orientamento nel sito VisitLondon.com, che offre guide, liste di eventi e itinerari; nella pagina VisitScotland.com, che contiene indicazioni sugli strumenti di marketing adottabili dalle singole imprese e nel portale dei Northern Territories australiani, che fornisce indicazioni pratiche per promuovere il turismo naturalistico, nonché norme e suggerimenti per accreditarsi come *green company*.

Con l'acquisizione di maggiori conoscenze e competenze circa le nuove tecnologie, la strategia di Presenza ufficiale in Rete della destinazione tende a evolversi, in un processo non lineare che da funzioni statiche sviluppa progressivamente operazioni dinamiche. Se, da un lato, ciò comporta un incremento della complessità gestionale e livelli crescenti di *commitment* per gli operatori, dall'altro, garantisce maggiori livelli di creazione del valore e, di conseguenza, ritorni più elevati. Le evolutive funzioni di un DMS vengono identificate da Wang e Pizam (2011) come quattro differenti fasi, in cui si passa da un modello di *information provider* alla costruzione di una vera e propria relazione virtuale con i viaggiatori.

Nel primo stadio, il DMS si configura come *Virtual information space* ed è basato su un modello di business prettamente promozionale e con limitate funzioni interattive. In questo livello, il ruolo della destinazione ha essenzialmente obiettivi di *broadcasting* e si esplicita attraverso l'offerta, parziale o integrale, d'informazioni rilevanti e *up-to-date*. L'*information technology* pone un ponte di connessione interattivo e in tempo reale tra il prodotto turistico e i viaggiatori, assicurando ai fornitori uno strumento funzionale per raggiungerli in modo diretto e indiretto. Tuttavia, fornire semplicemente informazioni non è sufficiente, poiché nel competitivo mercato attuale risulta necessario coinvolgere gli individui, rispondere

rapidamente alle loro richieste e, comprendendo i loro bisogni e le loro preferenze, costruire relazioni durature.

Il passaggio a un *Virtual communication space* avviene grazie alla dimensione interattiva che, attraverso il dialogo, trasforma il rapporto di "*flirting*" in una relazione di "*courting*" (Wang e Pizam, 2011), mutualmente vantaggiosa e con importanti risvolti in ottica *Customer Relationship Management*. Accurati *Geographical Information System* (GIS) favoriscono e rendono più fruttuoso il contatto con i viaggiatori, producendo informazioni contestuali e personalizzate, attraverso l'associazione di elementi geografici e cartografici a dati strutturali che dando vita a supporti innovativi come mappe digitalizzate e contenuti multimediali.

Nel momento in cui un DMS può contare su una quantità considerevole di offerte diverse, il portale della destinazione smette di essere "vetrina" dei prodotti e dei servizi esistenti per diventare strumento di "*packaging* dinamico", ossia offre la possibilità all'utente di scegliere e comporre le varie componenti. Questo terzo livello di DMS fa leva sul modello operativo di e-commerce, che offre al navigatore la possibilità di completare la transazione economica online, rafforzando, grazie al capitale di fiducia acquisito, la relazione creatasi con la destinazione. Per identificarsi come *Virtual transactional space*, il DMS deve prevedere non solo un previo accordo tra gli operatori circa gli standard per la gestione dei pagamenti, ma anche l'implementazione di strumenti di conferma immediata della prenotazione e del pagamento e garanzie in merito agli importanti aspetti di privacy e sicurezza.

Le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, anche in termini di riduzione dei costi, permettono al DMS si esplicitare al massimo le sue potenzialità configurandosi come *Virtual relationship space* in cui avviene con i viaggiatori uno scambio comunicativo dinamico e multilivello. L'abbandono progressivo delle reticenze da parte dei consumatori circa la riservatezza dei dati personali, a fronte della possibilità di ricevere un migliore servizio, offre alla destinazione l'occasione di creare un'intensa relazione, anche emozionale, fondamentale in termini di differenziazione competitiva. Il *data warehouse* della piattaforma informatica, infatti, permette di conoscere a fondo i propri utenti e perfezionarne la profilazione sulla base delle informazioni raccolte, attraverso il *tracking* e la memorizzazione dei loro comportamenti.

La prima fondamentale conseguenza risiede nelle implicazioni positive in termini di analisi di mercato e di comprensione delle determinanti di acquisto, che permettono alla DMO di contare su basi solide per la pianificazione di scenari di sviluppo futuri e per la formulazione di piani realistici. L'acquisizione di dati rilevanti e dettagliati, mantenendo comunque un atteggiamento prudente e a norma di legge[14] nel loro trattamento, e la possibilità di determinare correlazioni complesse (*data mining*) permette, infatti, di individuare nuove opportunità di sviluppo per il business della destinazione. Inoltre, in ottica di *post-experience engagement*, la strategia di marketing può evolversi in azioni *one-to-one* mirate ed efficaci, che facilitino il viaggiatore sia nella fase di ricerca delle informazioni che in quella di valutazione delle alternative. In questo senso, la predisposizione di evoluti *Travel Recommended System* permette di filtrare l'enorme mole d'informazioni contenuta nel database sulla base del profilo dell'utente e della previsione dei suoi bisogni. Tali sistemi intelligenti, memorizzando le preferenze volontariamente espresse dal navigatore o derivanti dall'analisi della sua esperienza precedente di navigazione, permettono di offrirgli preziose raccomandazioni e consigli personalizzati che lo assistano nel complesso processo di *decision-making* relativo al progetto di viaggio. L'interazione continua con l'utente e il feedback da quest'ultimo fornito circa i suggerimenti via via proposti permettono di affinare progressivamente il suo profilo, in modo da indirizzargli proposte e idee sempre più su misura.

3.2 Il turista *social* in una Rete in continuo divenire

L'evoluzione delle visioni e degli approcci nel campo delle applicazioni e delle tecniche di programmazione che viene riassunta nel termine "Web 2.0", come sottolineato da molti autori, non è stato un fenomeno di tecnologia informatica, perché esso si basa sugli stessi strumenti che caratterizzano il World Wide Web sin dai suoi esordi. Piuttosto, i cambiamenti rispetto alla condizione precedente sono avvenuti nelle modalità con cui tale mezzo viene utilizzato e nello spirito di "democratizzazione" soggiacente. La rivoluzione sociale del "Web dinamico" è tutta

[14] In Italia, il trattamento dei dati è regolato dal D.Lgs. n. 196/2003 intitolato "Codice in materia di protezione dei dati personali".

racchiusa nella cultura della partecipazione degli utenti, che interagiscono con una piattaforma non più vista come un contenitore d'informazioni create, classificate e res accessibili dagli "addetti ai lavori". Il Web 2.0 è piuttosto una "piazza" da popolare e alimentare, in cui l'utente è protagonista e *prosumer*, poiché non si limita al consumo passivo, ma amplia e dà valore aggiunto con il proprio contributo al ventaglio di contenuti a disposizione.

Nella nuova visione, Internet è un luogo in cui incontrare, condividere e discutere con gli altri, che non riconosce un centro ordinatore e in cui l'unico filtro è l'individuo stesso, le sue esigenze e i suoi interessi. In questo ambiente in perpetuo mutamento, l'azione degli utenti può spaziare da comportamenti da spettatore più o meno passivo, a "collezionista", che memorizza contenuti interessanti grazie ai servizi di *bookmarking* e ai *RSS feed*; da partecipante e creatore di contenuti a critico, che reagisce, commenta, recensisce e valuta ciò che viene scritto e messo a disposizione da altri. I collegamenti ipertestuali permettono la generazione di conversazioni collettive in cui non esiste più un confine esatto tra chi produce e chi fruisce dei contenuti, poiché l'utente è, in svariate forme, co-creatore dell'enorme ipertesto mediatico.

La semplicità delle interfacce interattive e delle piattaforme di condivisione, che paradossalmente diventano più *user-friendly* via via che le tecnologie si potenziano e complessificano, ha facilitato la rivoluzione sociale del Web 2.0, in cui, per via della libertà di creare *User Generated Content* (UGC), transita un flusso d'informazioni in continua fase di trasformazione ed espansione. Uno dei trend più significativi ad aver avuto impatto sulla società globale nell'ultima decade è la crescita e l'evoluzione dei Social Media, mezzi attraverso i quali condividere contenuti e avviare, mantenere e rafforzare l'interazione con gli altri utenti.

La dimensione interattiva e collaborativa, che sempre più pervade le logiche della Rete, può essere considerata la naturale evoluzione della visione originale di Tim Berners-Lee, che connotava il Web come un "*collaborative medium, a place where we [could] all meet and read and write*". In quest'ottica appare logico il rilievo che hanno assunto le iniziative, le attività e i progetti cooperativi basati sui noti concetti di "*wisdom of crowds*" e di "intelligenza collettiva", legati alla considerazione che, in

circostanze particolarmente complesse, il punto di vista del gruppo appare più acuto e intelligente rispetto a quello di pochi singoli. Il *collaborative consuption* non è un comportamento nuovo, ma grazie al Web 2.0, tale fenomeno è diventato l'approccio dominante a livello globale, trascendendo i limiti geografici a cui doveva tradizionalmente sottostare.

Per via della *collaborative digital fabbrication*, la pubblicazione online di un contenuto rappresenta il punto di partenza di un processo di approfondimenti, modifiche e arricchimenti continui, giacché "*nessuno sa tutto, ognuno sa qualcosa, la totalità del sapere risiede nella società*"[15]. Di conseguenza, nella "filosofia wiki" non sono solo i ruoli tra produttore e consumatore a confondersi, ma anche quelli tra "vigilante" e "vigilato", ossia tra chi svolge il ruolo di revisore, attestando l'autorevolezza dei contenuti, e chi li produce. In tale ambiente di creazione collettiva e conoscenza condivisa, il problema di attendibilità della fonte viene risolto da un meccanismo di *peer to peer trust*, ossia dal capitale di fiducia che gli utenti stessi esprimono attraverso il *rating* e la conseguente *reputation* guadagnata dagli autori-curatori. Questi concetti trovano applicazione in numerosissimi siti di *social information*, tra cui la celeberrima enciclopedia libera e collaborativa Wikipedia che, attraverso processi di negoziazione, compromesso e consenso, costituisce la più grande e influente *knowledge repository* disponibile, impegnando in tutto il mondo più di 76 mila volontari. Nel mondo del turismo, gli esempi più noti sono Wikitravel e Wikivoyage, database collettivi che ambiscono a creare le più libere, complete e aggiornate guide turistiche al mondo, e il *wiki* di TripAdvisor, anch'esso costruito grazie ai processi di confronto e di scambio di conoscenze tra i viaggiatori.

L'ampliamento della dimensione partecipativa negli *active media* si è esplicitato anche attraverso la diffusione dei blog, contrazione dei termini "web" e "log", che rappresentano la forma più popolare di UGC e sono sostanzialmente dei diari di rete autonomamente gestiti, in cui, in linea con gli sviluppi del Web 2.0, ai lettori è offerta la possibilità di commentare i post. Nel mondo del turismo, i blog di viaggio rappresentano "*a collection of travel journals, diaries and photos from around the*

[15] Pierre Lévy, *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli Editore, Milano, 2002.

world" (Uysal et al., 2004, in Wang e Pizam, 2011, p. 110) che spesso appaiono altamente specializzati. Di conseguenza, i *bloggers* vengono sempre più considerati autorità o esperti del settore, diventando dei veri e propri opinion leader, protagonisti di continui scambi interattivi all'interno della blogosfera, una trama di relazioni sempre più fitta e vivace. Lo spiccato grado d'interazione degli utenti 2.0 si materializza anche in un'altra tipologia di Social Media, i micro-blog, tra i quali Twitter è senza dubbio il più popolare. In virtù delle limitate dimensioni dei contributi che permette di veicolare, tale strumento istantaneo ha enormi potenzialità dal punto di vista comunicativo, per via del livello di dettaglio dei messaggi e della loro straordinaria capacità di trasmettere in tempo reale l'essenza del pensiero degli autori.

Il viaggiare con l'assistenza di un Web così laborioso e innovativo si arricchisce continuamente di nuove possibilità, anche grazie allo sfruttamento deliberato della naturale interazione e sovrapposizione delle tecnologie e delle applicazioni 2.0. Un esempio di tale dinamicità è il cosiddetto "*mash-up*", ossia la ricombinazione creativa dei materiali presenti in Rete per fornire servizi di valore aggiunto, soprattutto attraverso la simbiotica interazione tra gli USC e Google Maps, come nel caso di Twittermap.com. Nel mondo *geolocalization-based* del turismo, associare i post del mini-blog o altri tipi di UGC alle mappe topografiche e alla posizione geo-spaziale permette ai viaggiatori di identificare collettivamente e collaborativamente i punti d'interesse e di collegarli a testi, segnalazioni, immagini e video che facilitino la fruizione dell'esperienza turistica. L'applicazione Nativoo, compie un passo ulteriore, fungendo da *intelligent metasearch* e integrando il servizio di guida arricchita dai contenuti dei Social Media alla possibilità di prenotare hotel, tour e svariate attività *location-based*.

Tra gli altri strumenti d'interazione che il *Participative Web* mette a disposizione degli individui per portare a completo espletamento il loro ruolo attivo vi sono i Social Network, vere e proprie comunità sociali online più che semplici piattaforme tecnologiche, in cui gli individui s'incontrano e danno vita a relazioni virtuali. Tali circuiti comunicativi spontanei che raccolgono, organizzano e diffondono la "voce pubblica" hanno trasposto parte della vita sociale quotidiana nel mondo virtuale,

offrendo strumenti per coltivarla e arricchirla. Il fenomeno-simbolo è indubbiamente Facebook, la finestra sul mondo che è diventata in breve tempo la piattaforma di Social Media più vasta, dinamica e frequentata, sia per numero di utenti iscritti che per diffusione geografica.

I fenomeni evolutivi descritti hanno stravolto il mondo tradizionale dei viaggi e del turismo, portando al rapido sviluppo del cosiddetto "Travel 2.0", estensione e declinazione del Web 2.0, in cui si sono esplicitate evoluzioni tanto nelle pratiche sociali di consumo, sul fronte della domanda, quanto nelle forme di promozione e vendita, sul fronte dell'offerta. I progressivi sviluppi dei motori di ricerca e la diffusione dei network, hanno stravolto drammaticamente i comportamenti degli utenti-viaggiatori, trasformando il Web in un mezzo *tourist-centred* e in un contenitore non lineare d'informazioni. Un recente studio condotto da PhoCusWright sui turisti statunitensi ha rilevato che il 90% dei viaggiatori è attivo sui Social Network. Tra questi, il 73% vi accede quotidianamente (non necessariamente solo una volta al giorno) e il 53% li usa per ricercare offerte, di cui il 22% legate al mondo dei viaggi. Dallo studio emerge inoltre che gli utenti pubblicano contenuti circa le loro vacanze più frequentemente durante la fase di spostamento (31%) rispetto a quando rientrano dal viaggio (27%)[16].

Il fenomeno del *customer empowerment* ha reso gli utenti sempre più autonomi nella composizione dell'esperienza di viaggio e soggiorno, sempre più attivi, producendo contenuti che aumentano l'offerta informativa circa una destinazione, e sempre più esigenti, perché consapevoli del loro nuovo potere contrattuale, di controllo e di critica ad alto impatto. Di conseguenza, assume nuova forza il modello di "autoproduzione turistica", caratterizzante il comportamento del viaggiatore indipendente, che combina l'utilizzo di mezzi di comunicazione tradizionali con l'immersione nel mare magnum di Internet per auto-costruire e auto-organizzare la propria esperienza.

[16] PhoCusWright, *US Online Travel Overview Report Thirteenth Edition: Hotels & Lodging 2013-2015*, 2013.

L'avvento di Internet ha esteso ai consumatori finali la possibilità, che nel secolo scorso era riservata ai GDS (*Global Distribution System*), di costruire esperienze turistiche in modo aggregato, rendendo globale la disponibilità di prodotti e permettendo ai singoli individui di accedere direttamente alle informazioni e all'acquisto degli stessi. Dal punto di vista della filiera turistica, l'opportunità del viaggiatore di addentrarsi nel "*travel supermarket*" globale e, dunque, di godere di una realistica alternativa alla standardizzazione ha comportato l'innescarsi di un processo tendente alla disintermediazione e lo sviluppo di una catena distributiva multicanale e aperta. Infatti, fornendo ai singoli operatori un medium connettivo per raggiungere ed essere raggiunti in modo diretto dai consumatori finali, vengono eliminate alcune fasi della catena del valore della filiera turistica, poiché viene bypassata la mediazione tradizionalmente realizzata da tour operator e agenzie di viaggio.

La "Rete delle reti" ha così sfidato il valore tradizionalmente apportato dagli intermediari al processo di pianificazione del viaggio, strappando loro il primato della maggiore proprietà informativa circa la destinazione e della maggiore autorevolezza in termini di consulenza. Il venir meno dei ruoli di *trusted travel advisor* e di *information brokers* ha abilitato nuove modalità d'interazione sociale, economica e culturale e nuovi modelli di business, che si affiancano a quelli consolidati. Oltre ai tradizionali rapporti B2B e B2C, si creano inediti modelli C2C, per mezzo di blog, forum e Social Media, e addirittura C2B, in cui sono gli utenti stessi, aggregandosi in gruppo, a diventare *price-setter* proponendo la propria offerta a un insieme d'imprese in concorrenza tra loro. Nell'ecosistema della distribuzione sono apparse nuove figure, come gli *informediaries*, ossia siti web, più o meno neutrali, che favoriscono la condivisione di informazioni turistiche e ne controllano il flusso (come TripAdvisor, la più grande comunità di viaggiatori al mondo), e i *metamediaries*, come i *meta-search engines* (TSEs) che si occupano di aggregare e filtrare le informazioni più rilevanti, permettendo all'utente di comparare offerte e prezzi (tra i più noti, Kayak e Skyscanner). Lo sconvolgimento e l'imponente riconfigurazione dell'intera catena del valore obbliga adesso alla formazione di nuove professionalità e all'adeguamento delle competenze tradizionali, in un progetto d'innovazione

continua e di sviluppo evolutivo a vari livelli, basato su *skill* adeguate, quali flessibilità, intersettorialità e interdisciplinarietà.

Un viaggio è un prodotto ad acquisto complesso, non solo per l'elevato investimento psicologico, emotivo e finanziario che implica, ma anche per l'accresciuta consapevolezza da parte dei viaggiatori circa i loro diritti, che conduce a un più elevato livello di aspettative in termini di qualità e in termini di personalizzazione. Nel mondo dell'*eTourism*, sistema integrato e olistico di strumenti e software collegati che abilitano efficaci processi di *data processing* e di comunicazione per il settore turistico, il dinamismo è davvero straordinario. Sia in Italia sia a livello internazionale il turismo è il settore commerciale più sviluppato in Rete, quantitativamente e qualitativamente, e rappresenta l'attività che impegna maggiormente gli utenti online, giacché costituisce il miglior mezzo per supportare la pianificazione e la fruizione dell'esperienza turistica. Viaggiatori sempre più indipendenti e tecnologicamente sofisticati intervengono prima della vacanza, componendo autonomamente l'esperienza, durante la sua fruizione, condividendo le attività svolte e le emozioni provate, e al ritorno, partecipando da protagonisti al gigantesco passaparola del Web 2.0. L'autonomo e flessibile approccio all'organizzazione e al consumo turistico, in stile "fai da te", trova un fertile terreno di sviluppo nella grande disponibilità d'informazioni via Internet e nella sempre maggiore credibilità che tale mezzo trasmette.

Mai come nel settore turistico l'affermazione di oltre dieci anni fa del Cluetrain Manifesto si rivela profetica: "*People in networked markets have figured out that they get far better information and support from one another than from vendors*" (Locke, Levine, Searls e Weinberger, 2000, thesis n. 11). Infatti, la possibilità di autoproduzione della vacanza è connessa non solo e non tanto alla presenza di informazioni a livello "istituzionale" (verticale), cioè predisposte dall'offerta, ma soprattutto alla disponibilità di circuiti di comunicazione spontanei (orizzontali), creati e fruiti in Rete dai viaggiatori. I repertori commentati disponibili online, basati sul sapere diffuso nato dall'esperienza diretta, sono diventati lo strumento indispensabile per raccogliere informazioni comparative e per organizzare la propria

esperienza di viaggio e soggiorno fin nei minimi particolari, nel tentativo di evitare di incorrere in brutte sorprese.

La Rete sta diventando sempre più integrata nelle pratiche turistiche, in un processo allungato e non lineare supportato dalle caratteristiche intrinseche di velocità, ampiezza e profondità dei contenuti, interattività e multimedialità del Web 2.0. Il processo di scelta di un'esperienza di viaggio e soggiorno si caratterizza per essere particolarmente *informative intensive*, ossia richiede di disporre di una grande quantità di dati e informazioni, e il Web 2.0, con le diverse applicazioni che lo popolano, rappresenta un canale ideale per soddisfare questa necessità. La ricerca di contenuti rilevanti, sempre più spesso arricchiti da immagini e video, è motivata dal bisogno di ridurre al minimo il gap informativo su mete, prezzi e qualità, nel tentativo di ottimizzare la relazione con le risorse e le culture locali, di trovare prodotti e servizi che meglio soddisfino le proprie esigenze e di usufruire di offerte speciali e/o costi ridotti.

Solitamente, quando un navigatore alle prime armi ricerca informazioni online, si affida in larga misura ai *search engine*, primo fra tutti Google, compiendo ricerche per accedere ai siti d'interesse. Gettando uno sguardo al comportamento tenuto in Rete dagli utenti *travel planner* nella fase di valutazione delle alternative, Internet taglia la catena di distribuzione, agendo da agevolatore per la comparazione di offerte, soprattutto nelle loro dimensioni di prezzo e di standard qualitativi. È da sottolineare, inoltre, che le tradizionali barriere psicologiche di riluttanza agli acquisti online stanno progressivamente crollando, anche per via del crescente livello di capacità e di esperienza nell'utilizzo della Rete da parte degli utenti. In particolare, il mercato turistico online è uno dei segmenti più attivi dell'e-commerce, tanto che nei primi sei mesi del 2013 l'acquisto online di viaggi ha rappresentato il 37% delle spese complessive effettuate in Rete[17]. In rifermento al contesto italiano, la tendenza a

[17] Dati della ricerca *Travel Content Journey* di Media Solution Expedia, relativa all'indagine condotta nell'agosto 2013 e disponibile in: http://advertising-expedia.sites.hubspot.com/role-of-content (Consultato il 17 febbraio 2014)

effettuare transazioni economiche online ha raggiunto nel 2013 un valore commerciale di 11 miliardi di euro, di cui 5 miliardi derivanti dal settore turistico[18].

L'uso della Rete non si limita alla fase di pianificazione e organizzazione del viaggio, ma si estende in modo prorompente durante la fruizione stessa dell'esperienza, anche grazie ai dispositivi mobili. Si sta assistendo, infatti, a una nuova fase rivoluzionaria, innescata dalla grande potenzialità di accessibilità permanente offerta dai *mobile device*, che permettono di essere "*always and everywhere on*", ossia immersi in un ambiente sempre attivo e sempre a disposizione degli individui. L'utilizzo del *web mobile* durante la permanenza nella destinazione garantisce la reperibilità di illimitate informazioni per ottimizzare la fruizione dell'esperienza e compartecipa alla creazione dei percorsi di scoperta e di conoscenza. Inoltre, le nuove tecnologie offrono un supporto a diverse pratiche comunicative e permetto di rafforzare la propria identità di viaggiatore, attraverso Social Network specializzati, come TripIt, che facilitano il coordinamento d'itinerari, l'organizzazione d'incontri con altri viaggiatori o con membri della comunità ospitante e l'aggiunta di nuovi contatti alla propria rete sociale. Un ulteriore sostegno comunicativo è rappresentato dalla possibilità di sperimentare un "contatto perpetuo"[19], ossia mantenere contatti e relazioni con il proprio ambiente di vita quotidiano durante la vacanza, e di condividere in tempo reale l'esperienza. Anche dopo la vacanza, il turista utilizza Internet per rendere pubbliche storie ed emozioni che emergono dalla sua esperienza vissuta nella destinazione e per diffondere il resoconto del viaggio, arricchito di commenti, valutazioni e impressioni personali, dando vita a uno scambio con altri utenti che è la base della composizione di reti di relazioni, rapidamente intessute ed esplicitate in forma di *community* virtuali.

La più ampia e profonda circolazione in Rete di informazioni, su siti istituzionali e non, se, da un lato, riduce i rischi e le incertezze insite nel processo di scelta di una vacanza, dall'altro, pone un problema di gestibilità dal punto di vista cognitivo. Per

[18] Dati del convegno "E-commerce Italia. Aziende e operatori a confronto", organizzato da Nextvalue e Assintel e svoltosi a Milano il 21 gennaio 2014.

[19] Katz J., Aakhus M. (eds), *Perpetual Contact: Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*, Cambridge University Press, 2002.

un verso, la rapidità di Internet diminuisce i costi di transazione, legati alla necessità del turista di reperire informazioni, individuare, scegliere ed entrare in contatto con i singoli attori economici della destinazione, ma, per l'altro, dilata il processo complessivo di pianificazione. Infatti, il sovraccarico informativo presente in Rete, se non mitigato da un adeguato grado di *expertise*, può produrre un effetto paralisi, che si traduce in un disorientamento legato all'incapacità del viaggiatore di selezionare, elaborare, valutare e verificare l'attendibilità della poderosa mole di notizie e dati reperiti.

Gli ambienti comunicativi spontanei consolidatesi in Rete, quali chat, forum di discussione e blog di viaggi, favoriscono lo sviluppo di una pratica comunicativa in grado di far fronte all'*information overload problem*: il passaparola. L'interazione interpersonale diretta basata sulla trasmissione d'idee, informazioni, opinioni e commenti rappresenta un aspetto della socialità che è sempre appartenuto al quotidiano, ma ha coinvolto tradizionalmente un numero limitato di persone. Oggi, grazie ai nuovi strumenti tecnologici e ai canali di comunicazione digitale disponibili, tale fonte informativa organica si avvale della possibilità di una diffusione immediata e si arricchisce di suggestioni e accattivanti stimoli multimediali, che le fanno assumere dimensioni pervasive planetarie. Il *Word-Of-Mouth* digitalizzato si configura essenzialmente come una fonte non strutturata di *feeling*, composta da opinioni ed esperienze, positive e negative, espresse da consumatori passati, attuali o potenziali, condivise e rese disponibili facilmente a una moltitudine di utenti attraverso la Rete.

Per combattere la schiacciante mole d'informazioni disponibile online, il passaparola elettronico tende a parcellizzare la complessità globale di una destinazione in un numero limitato di aspetti, ma una semplificazione eccessiva può attivare *shortcut* nella percezione del messaggio e distorcerne l'interpretazione, anche perché entrano in gioco fattori quali il background personale, le conoscenze precedenti e l'attitudine mostrata dall'utente nel momento in cui ricerca le informazioni. Oltre al limite posto dalla soggettività, in una Rete che assume sempre più la forma di nuova sfera pubblica, vi è la possibilità che si verifichino fenomeni associabili alla *spiral-of-silence theory*, secondo la quale gli individui possono sentirsi costretti a conformarsi

con l'opinione dominante che emerge all'interno della società. Tuttavia, la *Computer-Mediated Communication*, che è diventata parte integrante di molte relazioni interpersonali, tende a ridurre le inibizioni e la *social anxiety* degli utenti, inducendoli a manifestare maggiore onestà e sincerità nei loro punti di vista, per via dell'apparente anonimato. Per contro, essa implica un lasso di tempo maggiore per lo sviluppo reattivo delle impressioni personali, poiché potenzialmente possono essere veicolate informazioni meno onnicomprensive rispetto allo scambio *face to face*.

Nonostante la facilità con cui vengono generati i contenuti in tali ambienti di fiducia "orizzontale", anche per via dalla loro natura aperta e poco regolamentata, e dalla condizione di "anonimato" che garantiscono, si sono resi necessari meccanismi di discernimento finalizzati valutare l'autorevolezza e la credibilità della fonte informativa. Per salvaguardare la legittimità ed eliminare la diffusione di messaggi infondati, disonesti o falsi, vengono attivate misure di filtraggio e di controllo, che in taluni casi si basano su criteri legati al profilo del commentatore, in modo da aiutare i *peer* a immedesimarsi nelle aspettative di coloro che diffondono tali opinioni e giudizi. Un altro strumento adottato per smorzare i periodici dubbi che si levano in merito all'onestà e alla veridicità dei contenuti generati dagli utenti è rappresentato dal *rating*, che abilita i lettori a fornire un feedback relativo alla qualità del contenuto. In questo senso, il Web e il connesso *power of crowd* si dimostrano particolarmente efficaci nel combattere "l'inquinamento delle pubblicazioni" e nel validare e verificare l'attendibilità dei messaggi diffusi online, facendo leva sull'intrinseca natura della Rete quale luogo d'interazione, confronto e discussione tra pari. È stato dimostrato, infatti, che, sul grande numero, sono poche le recensioni considerabili "sospette", frutto di auto-recensioni degli operatori o di atti diffamatori dei concorrenti, poiché, al crescere dei contributi, gli interventi falsi vengono ammortizzati rapidamente, sopraffatti dalla maggioranza di opinioni legittime e disinteressate.

Inoltre, il passaparola telematico è un fenomeno comunicativo virtuale che funge da meccanismo di connessione emozionale degli individui, favorendo la creazione, il mantenimento e l'alimentazione delle relazioni sociali attivate tra viaggiatori. Come sottolineato da Mascheroni (2007), l'*eWord-of-Mouth* contribuisce a generare nuove

forme di società reticolare e mobile, in cui convergono le modalità fisiche e simboliche di viaggio e quelle virtuali, costituite dalla comunicazione mediata. Infatti, i continui progressi delle piattaforme tecnologiche hanno trasformato il Web in una rete di persone tra cui si formano fluide relazioni, generando forme innovative di opinione pubblica e aumentando in modo esponenziale le modalità di organizzazione sociale, che danno vita a un universo sociale parallelo intessuto di valori e cultura propria. L'abolizione della barriere spazio-temporali ha favorito la formazione di milioni di comunità virtuali, che assecondano la necessità degli individui di condividere le proprie esperienze, giacché la condivisione genera senso di appartenenza a un gruppo, identità e arricchimento di sé.

Infatti, nel Social Web non sono i numeri a fare la differenza, ma le relazioni generate dalle interazioni ripetute, per mezzo delle quali si vengono a creare dei luoghi di aggregazione, simbolici nella natura e virtuali nella forma, popolati da "*like-minded souls*" (Wang e Pizam, 2011), ossia da individui che si riconoscono tra loro per obiettivi, interessi e/o bisogni comuni. In questi ambienti coinvolgenti, svolge un ruolo centrale l'interazione attiva, continua e intensa tra i nodi, "*perché senza relazione non esisterebbe neppure la rete su cui poggia la loro stessa esistenza*" (Maistrello in Granieri e Perri, 2010, p. 16). Le comunità virtuali sono diventate uno dei luoghi prediletti in cui postare diari di viaggio e, di conseguenza, diventa più semplice per gli utenti ottenere informazioni, mantenere contatti, sviluppare relazioni e, eventualmente, compiere decisioni turistiche comuni. All'interno di tale immenso patrimonio di contenuti, che si espande costantemente attraverso forme di comunicazione bidirezionali e pluri-dimensionali mirate a facilitare un'esperienza soddisfacente e quanto più possibile autentica, ciascun utente traccia i propri percorsi di senso e di azione, in base alle proprie curiosità e necessità. In questo modo, le *virtual community* svolgono, in primo luogo, una funzione simbolico-comunitaria, connessa al *sense of belonging* e al dovere morale di aiutare gli altri membri, contribuendo attivamente allo sviluppo della comunità. In secondo luogo, la circolazione e lo scambio d'idee, informazioni mirate e pratiche raccomandate e l'emersione spontanea dei contenuti più interessanti hanno una funzione strumentale, legata alla ricchezza delle informazioni veicolate e all'utilità pratica che rivestono per gli altri membri.

3.3 Esserci e comunicare: la Presenza e la Reputazione della destinazione

Il virtuale, nel turismo così come in molte altre aree, è la nuova condizione che l'umanità sperimenta e che non si sostituisce al reale, ma ne aumenta la portata, come dimostrato dal crescente numero di persone che ha ceduto alla tentazione di partecipare ai giochi di ruolo negli immersivi universi tridimensionali esperibili per mezzo di avatar. L'idea di "spostamento" è stata completamente ridefinita, giacché le tradizionali forme di mobilità fisica si sono nel tempo intrecciate con quelle di mobilità immaginativa, che si realizza tramite i *media broadcast*, e più recentemente, con quelle di mobilità virtuale, resa possibile dalla Rete. Tutto ciò che è presente in online diventa accessibile, transitabile ed esperibile in qualsiasi momento, cosicché la simbolicità e l'identità dei luoghi vengono materializzate in un'interfaccia che non rappresenta un universo sostitutivo, ma un mondo "a portata di mano" che mette in scena il territorio.

La multimedialità, permessa dalla larghezza di banda, ha dato nuovo valore all'intangibilità dell'esperienza turistica, grazie a strategie comunicative potenziate da immagini evocative, video, audio e animazioni che raccontano le suggestioni di un territorio e ne fanno presagire il piacere della scoperta, fornendo un'esperienza tangibile ai *travel planner*. La ricerca di "altrove", ossia la motivazione prima che induce a viaggiare, si ritrova anche nella stessa esperienza di navigazione della Rete, che diventa di per sé un viaggio da intraprendere e un mondo da esplorare. Si evolve, così, la famosa affermazione di McLuhan "*il medium è il messaggio*", perché Internet non è solo prodotto e processo, ma rappresenta anche una *pre-leaving experience* che prepara, anticipa o addirittura sostituisce l'esperienza reale che l'utente potrà successivamente decidere di intraprendere.

A ridefinire ulteriormente l'idea di spostamento sono intervenuti i dispositivi mobili e la conseguente possibilità di accesso perpetuo alla Rete, che hanno sconvolto la separazione concettuale tra sfera domestica ed esperienza turistica, cosicché la dimensione spazio-temporale, pur non venendo completamente annullata, mostra le sue barriere sempre più sfumate. La fluida connessione tra vita reale e vita digitale

diventa *seamless*, senza soluzione di continuità, e la fitta trama d'interconnessioni si dilata a livello planetario, potenziando gli orizzonti partecipativi e la costruzione di nuove reti relazionali, in una situazione di "compresenza simulata" (Mascheroni, 2007).

Il mantenimento di fluide relazioni sociali sfuma l'idea stessa di "mobilità", poiché

> *utilizzando internet in questo modo, i viaggiatori interattivi intorno al mondo non stanno viaggiando per sottrarsi agli obblighi sociali, ma piuttosto viaggiano come un modo per creare e mantenere connessioni sociali multiple, sia faccia a faccia sia a distanza*.[20]

Il World Wide Web ha decretato la fine della perfetta coincidenza tra spazio fisico e spazio sociale e ha comportato uno "stiramento" di quest'ultimo, che si configura come "*una miscela di luoghi concreti e di relazioni fondate sulla combinazione di presenza e assenza, un ibrido di elementi fisici, sociali e simbolici*" (Mascheroni, 2007, pp. 25-26).

Le destinazioni si trovano a dover affrontare queste sfide, costrette ad abbandonare l'obsoleto modello comunicativo dei media tradizionali, basato su un messaggio predeterminato e indistinto per i differenti utenti-consumatori passivi e per i diversi canali di comunicazione. Il "discorso autoreferenziale" del passato non trova più posto in una Rete popolata da utenti sempre più autonomi, critici, esigenti e interattivi. Infatti, l'*online participative arena* fa nascere nuove opportunità di azione e interazione, sostenendo lo sviluppo di una comunicazione flessibile e fluida,

[20] Mascheroni G., *Le mobilità turistiche: il turismo come movimento di persone, luoghi, oggetti, immagini e comunicazione*, in "Annali Italiani del Turismo Internazionale", volume n. 1, Università degli Studi di Milano, 2006, p. 59, www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/archivio/files/ONT_2007-01-01_01075.pdf (Consultato il 3 marzo 2014)

articolata ma efficace, tanto *one-to-one* quanto *many-to-many*. Non si tratta solo di fare più velocemente o modo più redditizio ciò che prima era affidato ai media tradizionali, ma di ripensare umilmente al proprio ruolo e di agire in modo completamente diverso, stabilendo relazioni, creando comunità d'interesse intorno a determinati argomenti e agendo nell'ottica dell'ascolto e del dialogo. Proprio la prima tesi del Cluetrain Manifesto (Levine, Locke, Searls e Weinberger, 2000) fa riferimento ai mercati non come semplici luoghi d'incontro tra domanda e offerta, ma come "conversazioni" fondate sull'interattività, in uno scambio informativo *two-way* che abbandona l'approccio *broadcast* per diventare aperto, naturale e non artificioso.

Il successo nella comunicazione e promozione online è un fattore tanto complesso quanto essenziale per un'efficace azione di *Destination Marketing*, che necessariamente richiede un approccio multiforme nei confronti delle nuove dinamiche comunicative. In questo senso, il ruolo del DMS evolve da semplice "spazio organizzativo", teso a fortificare e raccordare il tessuto imprenditoriale, a "spazio relazionale", in cui la connessione con gli utenti finali trascende l'isolato momento di promozione per arricchirsi di stimoli coinvolgenti e interazioni prolungate. In sostanza, per rispondere e capitalizzare l'evoluzione in atto, è necessario adottare una strategia flessibile e adattiva che crei forme fluide di dialogo corale e interagisca con esse.

In quest'ambiente di comunicazione costruito collaborativamente, si fa strada un modello di *matching* in cui è il navigatore che ha reso esplicito il proprio interesse nei confronti di un determinato contenuto a trovarlo nel momento in cui la sua attenzione e la sua predisposizione ad accoglierlo sono massime. Nonostante i costi inferiori, potenzialmente tendenti allo zero, derivanti dal minor tasso di dispersione dei messaggi, tale modello incontra delle criticità nel contesto altamente competitivo attuale, poiché vi è una sproporzione tra la messe di stimoli comunicativi a cui gli individui sono quotidianamente esposti e la loro capacità e volontà di recepirli. In un'era digitale in cui il tempo è una risorsa limitata e "*patience is a disappearing virtue*" (Wang e Pizam, 2011), la vera sfida risiede nella capacità di catturare l'interesse degli interlocutori.

Nell'economia del *content-publishing Web*, la filosofia di fondo diventa centrata sull'attenzione, per identificare rapidamente i bisogni manifesti e latenti degli utenti, sulla tempestività con cui raggiungerli e sulla dedizione con cui costruire una relazione durevole. Per far ciò è necessario prendere atto della varietà degli spazi disponibili in Rete e delle loro specifiche possibilità e investire, soprattutto in termini di risorse umane e di know-how, nel confezionamento di strategie comunicative coerenti con il linguaggio e le dinamiche sociali e culturali dell'ambiente in cui prendono forma. Lo spostamento verso nuovi paradigmi non è un'opzione, ma un'esigenza stringente, poiché il Web si sta evolvendo da un mezzo spinto dal marketing a uno in cui la filosofia *peer-to-peer* e i meccanismi di condivisione stanno rimodellando le forme espressive e i rapporti interpersonali.

In Rete, volenti o nolenti, ci sono tutti, per cui la pianificazione della strategia di *Web Presence* della destinazione turistica non riguarda la scelta se essere presenti o meno nel mondo digitalizzato, ma concerne l'atteggiamento più efficiente ed efficace per trarre vantaggio da tale visibilità. Ignorare l'evoluzione in atto o prendere tempo nel tentativo di seguire i comportanti messi in atto da altri sono direzioni da evitare per non incorrere in una perdita di vantaggio competitivo e in un danno d'immagine difficilmente reversibile. Al contrario, un orientamento flessibile e pro-attivo di valutazione circa gli strumenti da utilizzare e gli sforzi di progettazione e di aggiornamento necessari permette di sfruttare al massimo le potenzialità del Web 2.0. Seguendo la linea d'analisi adottata da Mich (2010) e ripresa da Garibaldi e Peretta (2011), si propone di far fronte alla varietà degli spazi su cui si esplicita la *Web Presence* della destinazione classificandoli in base al livello di "controllo" che la DMO può esercitare. Il portale turistico, i Social Network e i siti che raccolgono gli UGC sono luoghi di crescente complessità, nei quali aumenta progressivamente l'*involvement* dell'utente e, di conseguenza, si fa più forte il potere d'influenza sul processo di *decision-making* degli altri potenziali turisti.

Gli spazi ufficiali di *Web Presence* rappresentano il punto focale della strategia promo-commerciale, perché si tratta di fonti comunicative su cui la DMO ha il diretto e massimo controllo, sia in termini di contenuti sia in termini di strumenti tecnologici. Il principale mezzo usato per comunicare con i viaggiatori è il sito ufficiale, che

rappresenta il luogo virtuale nel quale la destinazione può gestire la comunicazione *two-way* con la propria audience, formata da professionisti, tour operator e visitatori individuali. Agli occhi degli utenti, tale spazio si presenta come la fonte più autorevole, per cui esso deve essere innanzitutto individuabile, ma anche fortemente riconoscibile e credibile, configurandosi quale luogo parallelo che rende più "reale" e unificata la realtà turistica offline. Nessuna destinazione può prescindere dalla Rete e nessuna può sopravvivere in essa senza un sito innovativo e funzionale, in grado di rappresentare uno strumento di marketing *cost-effective* realmente utile per il perseguimento della missione della DMO.

L'obiettivo di "Presenza ufficiale efficace" si persegue attraverso la pianificazione di un progetto che, per quanto complesso, sia forte e ben definito, tenendo in considerazione che non sono solo la quantità e la qualità delle risorse economiche impiegate a decretarne il successo. In tale punto di contatto viaggiatori-destinazione, la gestione tecnica e tecnologica del sostrato d'interfacce grafiche si mescola in maniera articolata con gli elementi squisitamente culturali e comunicativi, che non possono basarsi su una logica di mera produzione, accumulazione e organizzazione di contenuti. Le possibilità che offre la Rete non devono essere colte con un approccio generico e dilettantistico, bensì è necessario gestire le funzionalità sulla base degli obiettivi generali della destinazione e, in base a essi, delineare le finalità specifiche perseguibili dalla DMO attraverso il contesto digitale, così da allocare in modo accurato e razionale le risorse, economiche e umane, necessarie. Dalla valutazione dell'attitudine e delle capacità tecnologiche degli attori locali potrebbe emergere la necessità di demandare i compiti più specialistici a operatori professionali, ma è importante che la DMO mantenga comunque la guida del progetto ed effettui azioni di verifica, cadenzate e con metriche definite, circa lo stato di avanzamento.

Nonostante non esista una formula standard da applicare indistintamente nella costruzione di un portale di destinazione di qualità, nel corso del tempo si sono andati definendo dei criteri essenziali su cui basarne la realizzazione per incontrare la soddisfazione dei navigatori e invitarli a ritornare. Dallo schema AGIL[21] di Parsons

[21] Acronimo dei termini *Adaptation, Goal-Attainment, Integration e Latent pattern maintenance*.

(1951), al decalogo di Nielsen (1993) e alle regole basate sull'imperativo "*Don't let me think*" di Krug (2000), sono stati molti negli anni i tentativi di fornire linee guida per costruire siti Internet di qualità e che tengano conto delle effettive capacità tecnologiche del pubblico a cui si rivolgono. I diversi autori convergono nel considerare il website della destinazione come un costrutto multidimensionale la cui efficacia e il cui potenziale d'impatto devono essere costantemente monitorati attraverso opportune tecniche di misurazione e valutazione, considerando la necessità di adattare tale strumento alle mutevoli condizioni tecnologie e alle dinamiche esigenze degli utenti. In questo campo, sono anche stati proposti numerosi modelli valutativi che spaziano dal ricorso a liste di variabili pre-strutturate, sulla base delle quali rilevare la presenza di determinate proprietà, a metodi basati sull'*user judgment*. In linea generale, i metodi automatici, che fanno ricorso a software di valutazione, sono considerati poco affidabili e credibili, perché non tengono in conto che, al di là della correttezza formale, l'apprezzamento di un sito web è una questione soggettiva, legata più alle percezioni che a standard misurabili.

Infatti, la valutazione di un website di successo trascende le caratteristiche di tipo tecnico-ingegneristico, inglobando una dimensione comunicativa la cui efficacia è specchio diretto della qualità delle più generali politiche di marketing della DMO. Per attrarre il visitatore e facilitarlo nella sua scelta, la filosofia di fondo del progetto deve basarsi sulla creatività e sul tentativo di anticiparne i desideri e le esigenze, senza dimenticare che la capacità comunicativa di un ipertesto dipende da una conoscenza specifica dello strumento e dalla padronanza che si ha del suo linguaggio specifico. Inoltre, qualificandosi il DMS anche come "spazio relazionale", è importante prevedere il dispiegamento di una dimensione partecipativa degli utenti, in modo da catturarne l'interesse e garantire loro la sensazione d'inclusione.

Il primo aspetto della qualità comunicativa di un sito sperimentato dall'utente concerne l'accessibilità, nelle sue molteplici dimensioni, al sistema. A questo proposito, è importante soffermarsi sul ruolo dei motori di ricerca all'interno dell'*online information arena*, che rappresentano il servizio su cui transita la quasi totalità degli utenti per accedere velocemente alle informazioni e che, di conseguenza, è da qualche tempo al centro dell'attenzione delle strategie di marketing delle

destinazioni. Le funzioni di *search* sono cruciali per la percezione degli utenti, poiché spesso un *ranking* elevato nell'elenco risultati (*Search Engine Results Page* o SERP) viene associato alla maggiore credibilità e autorevolezza del contenuto.

Per via della crescita esponenziale delle informazioni presenti in Rete, i network dei *search engine* continuano a complessificarsi, rendendo sempre più necessaria la valutazione accorta di una strategia di *Search Marketing*, che può prevedere sia la possibilità di acquisto di posizioni a pagamento sia l'ottimizzazione della visibilità nei risultati organici standard. Il modello SEA (*Search Engine Advertising*) richiede competenze specifiche e consiste nell'assegnazione di un budget pubblicitario a fronte della garanzia di comparire in modo preminente nei risultati dei motori di ricerca, all'interno di un box identificato come "*Advertising*". Tale soluzione è basata su un'asta che ha effetti pressoché immediati e che permette di mostrare le inserzioni solo agli utenti potenzialmente interessati, attraverso l'associazione delle keyword ai profili demografici dei navigatori.

Tuttavia, in un Web democratico, i link paganti potrebbero incontrare una certa resistenza dovuta all'evidente "artificialità" del posizionamento, così da orientare il click degli utenti verso siti "naturalmente" presentati come prioritari. Affinché gli algoritmi del motore di ricerca favoriscano spontaneamente una determinata pagina, permettendole di acquisire rilevanza e scalare l'indice dei risultati, in letteratura vengono suggerite molteplici strategie di *Search Engine Optimization* (SEO). L'assunto principale di questa formula è che l'importanza di una pagina dipenda non tanto dal contenuto quanto piuttosto dal numero e dalla rilevanza che essa assume nell'interattivo contesto di Rete. Tuttavia, la dinamicità di algoritmi, metodi d'indicizzazione e criteri che influenzano il *ranking* rimettono continuamente in discussione le strategie di SEO e le rendono particolarmente complesse e dai risultati incerti.

La dimensione dell'accessibilità non si riferisce solo alla reperibilità e a un ottimale posizionamento sui motori di ricerca, ma anche alla garanzia che il sito sia liberamente raggiungibile tanto attraverso lo schermo e la tastiera del computer quanto attraverso tutti i moderni strumenti di comunicazione. È previsto che la tecnologia mobile supererà le prestazioni dei computer in termini di vendite nei

prossimi anni, per cui è necessario che la DMO possieda una strategia di marketing *mobile*, progettata secondo i più recenti standard di flessibilità e inter-operatività. Inoltre, questi dispositivi forniscono l'enorme vantaggio di poter comunicare e interagire in tempo reale con il viaggiatore in qualsiasi momento, non solo fornendogli strumenti utili alla scelta del viaggio, ma anche e soprattutto, grazie ai *Global Positioning System* (GPS), offrendo un servizio *on-the-go* personalizzato e contestualizzato, proprio quando egli ne ha più bisogno. Un'ultima sfaccettatura di un portale della destinazione accessibile concerne la sua fruizione, agevole e senza barriere, da parte di qualunque utente, comprese le persone affette da disabilità. In Italia, lo strumento legislativo a salvaguardia degli utenti con limitate capacità visive e motorie è la Legge Stanca del 2004, mentre ulteriori criteri oggettivi sono forniti delle linee guida del World Wide Web Consortium (1999) e del Consorzio dell'ISO.

Dal punto di vista dell'utente che vi si affaccia, il portale rappresenta potenzialmente la prima linea di accesso alla destinazione, per cui esso deve caratterizzarsi per la ricchezza, qualità e utilità delle informazioni relative alla destinazione e ai prodotti e ai servizi turistici fruibili. I costi di transazione a carico dei viaggiatori, relativi alla pianificazione della vacanza e strettamente dipendenti dalla sovrabbondanza d'informazioni, diminuiscono parallelamente all'investimento in una piattaforma dinamica e trasparente. Il potenziale di persuasione è, infatti, strettamente dipendente dalla credibilità che il sito trasmette e dalle garanzie che vengono offerte agli utenti in termini di sicurezza e privacy, dalle quali discende il capitale di fiducia indispensabile per favorire le transazioni online.

Nella progettazione dei materiali da inserire è necessario tener presente, in primo luogo, le specificità del Web rispetto ai mass media tradizionali e, in secondo luogo, che i diversi canali, strumenti e applicazioni offerti dalla Rete hanno peculiarità, regole e linguaggi specifici. Tuttavia, fornire informazioni potenzialmente rilevanti, accurate, complete, adeguatamente aggiornate e appropriate per il target di riferimento non basta, perché gli utenti sofisticati e tecnologicamente evoluti di oggi si mostrano intransigenti rispetto a molteplici aspetti. Considerata l'enorme mole d'informazioni contenute nel portale della destinazione, occorre garantire agli utenti la possibilità di raggiungere velocemente i contenuti desiderati e di consultarli nel

modo più efficiente possibile, attraverso una razionale organizzazione e strutturazione. Tale ambiente comunicativo è progettato per una vasta popolazione di utenti e si pone come "mediatore" del complesso di contenuti disponibili in Rete, per cui occorre ottimizzare la sua usabilità e la facilità d'uso, in modo da trasmettere la percezione di *user-friendliness* anche ai navigatori meno esperti.

Dalla centralità riservata all'utente nella fruizione del portale di destinazione, perfettamente in linea con le nuove logiche del Web 2.0, derivano numerose implicazioni, legate soprattutto alla dimensione interattiva, aperta e dialogica che lega la DMO ai navigatori che accedono al sito, pongono domande specifiche o acquistano attraverso il sistema. In aggiunta, il portale della destinazione è anche il luogo in cui la DMO mantiene e sviluppa reti di relazioni con i più generali pubblici di riferimento, per cui è necessario gestire la comunicazione bi-direzionale tanto con gli operatori attivi all'interno della destinazione quanto con quelli all'esterno.

La difficoltà intrinseca di comunicare una destinazione turistica e l'inevitabile imperfezione che ne deriva, congiuntamente alle evoluzioni costanti del marketing online e dei concetti chiave della gestione informatica, rendono indispensabile considerare il sito come una versione costantemente "*in progress*", non definitiva e soggetta a modifiche. Infatti, l'unica soluzione appare quella profetizzata da Tim o'Reilly:

> *Users must be treated as co-developers, in a reflection of open source development practices (even if the software in question is unlikely to be released under an open source license). The open source dictum, "release early and release often" in fact has morphed into an even more radical position, 'the perpetual beta', in which the product is developed in the open, with new features slipstreamed in on a monthly, weekly, or even daily basis.*[22]

Infatti, adottando una filosofia di sviluppo e miglioramento continuo durante tutto il suo ciclo di vita e interagendo costruttivamente con il dinamico ambiente esterno, il portale di destinazione si configura come un progetto d'ideazione, pianificazione e

[22] O'Reilly T., "What Is Web", 30 settembre 2005. Disponibile in: www.oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html?page=4 Consultato il 27 marzo 2014.

sviluppo flessibile, evolutivo e aperto agli spunti e alle competenze che possono provenire "dal basso". La logica del "beta perpetuo" implica anche l'attivazione di canali di comunicazione che si configurino come "finestre di conversazione" con gli utenti, gli attori e i diversi interlocutori, sviluppando logiche di *crowdsourcing* che li coinvolgano in un processo *win-win*. Cogliendo la loro voglia di partecipazione, si possono ottenere feedback e contributi migliorativi che, oltre a determinare un progressivo perfezionamento, permettono di creare comunità e consenso attorno al progetto.

Inoltre, le sensazioni positive generate dalla navigazione del sito, supportate da elementi che stimolano l'intrattenimento e il coinvolgimento, contribuiscono a caratterizzare l'identità della destinazione e a distinguerla dalle altre. Alla creazione di vantaggio competitivo concorre anche l'aspetto visivo del portale, non solo in termini di gradevolezza estetica, ma anche relativamente alla coerenza dell'identità grafica con l'identità valoriale della DMO. Infatti, la prima impressione generale che un utente ha del sito, così come la percezione di credibilità della fonte, è cruciale nella scelta di procedere o no alla lettura dei contenuti.

Come anticipato, il portale della destinazione non è certo l'unico luogo in cui è possibile trovare informazioni turistiche sulla località, giacché nell'agorà digitale sono molteplici e diversificate le fonti che concorrono alla creazione di immaginari e narrative circa la destinazione. Tra queste, i Social Media si configurano come gli spazi semi-ufficiali di *Web Presence* e prendono la forma di pagina ufficiale sui Social Network, di *brand channel* su YouTube, di blog interni ed esterni, di wiki e, in generale, di siti legati al turismo e alla geografia. Tali luoghi in cui avvengono vivaci e influenti conversazioni digitali dimostrano che l'universo 2.0 non conosce un centro e che gli utenti sono sempre più consapevoli di questo, giacché

> *un turista digitale non improvvisa: ha visitato l'intero pianeta su Google Maps, consultato uno o due blog, inviato un poke agli amici su FB e prenotato tutto su Internet. I network sono ormai diventati le estensioni tecniche della necessità corporea di pianificare i nostri gesti.*[23]

[23] Granieri G., Perri G., *Linguaggi digitali per il turismo*, Apogeo, 2010, pag. 1

Nonostante non si tratti di spazi istituzionali in senso pieno, qui la destinazione è comunque soggetto attivo della presenza, ma le condizioni di servizio sono stabilite dai soggetti esterni a cui appartengono gli strumenti tecnologici. I contenuti di questa categoria possono essere oggetto di monitoraggio trasversale e, a monte, di progettazione attenta circa gli strumenti da includere, sulla base della valutazione dell'audience e dell'impegno necessario alla loro gestione. La presenza in questi spazi ufficiosi, per via dei vincoli poco formali che li caratterizzano, ha il vantaggio di sradicare la destinazione dalla propria autoreferenzialità e di metterla in contatto con le persone, che rappresentano il canale di diffusione più efficace della Rete.

Infine, la DMO deve prestare attenzione anche agli altri *player* presenti nel Web, ossia agli autori di commenti, giudizi, recensioni e altre tipologie di UGC in cui viene menzionata la destinazione e che fanno emergere il sapere diffuso nato dall'esperienza diretta. In questi spazi, le esperienze mediate vengono raccolte, organizzate e condivise su vasta scala e si configurano come fonti esterne controllate *in toto* dagli utenti e indipendenti dalle linee d'azione e dalla pianificazione della DMO. Di conseguenza, tali conversazioni digitali prendono forme non prevedibili a priori e contagiano sempre più le aspettative e l'interesse dei potenziali turisti, per via delle loro ricche componenti affettive ed emozionali, che hanno un elevato potenziale d'impatto sulla Reputazione della destinazione.

L'industria turistica è un campo strettamente dipendente dalla Reputazione, che oggi è quanto mai garanzia di una "selezione naturale" ed è sempre più difficile da controllare e da gestire a livello manageriale, perché è legata alla percezione dei viaggiatori piuttosto che alla formale apparenza disegnata dalla DMO. La Rete si è trasformata in un canale di comunicazione nel quale è possibile rintracciare opinioni pubbliche paragonabili alle risposte non strutturate dei questionari di soddisfazione, ma molto più libere e appassionate, a volte addirittura sensazionalistiche. Se nel passato, come riportato da Wang e Pizam (2011), meno del 5% dei consumatori insoddisfatti davano voce alle loro lamentele, oggi il viaggiatore connesso, sempre più sociale e socievole, è consapevole della possibilità di avvertire e trovare solidarietà in altre migliaia di persone nel villaggio globale. Infatti, grazie al Social Web, l'utente ha la possibilità di condividere facilmente e apertamente le gioie, le

delusioni e i ricordi derivanti da un'esperienza, di diffondere liberamente commenti, suggerimenti e le proprie valutazioni e di arricchire il tutto con contenuti audio, video e immagini. In questo modo, egli produce più *social impression* di una qualsiasi campagna a pagamento, partecipando nel proprio piccolo a un racconto della realtà che ha molteplici chiavi di lettura.

Gli *User Generated Content Website* rappresentano un'aggregazione dei meccanismi di feedback che, per mezzo del modello di comunicazione bi-direzionale della Rete, permettono la condivisione e lo scambio di punti di vista su un vastissimo numero di argomenti, creando un *Word of Mouth* digitalizzato che è molto più della mera trasposizione online del passaparola tradizionale. Il passaparola elettronico, in quanto espressione delle opinioni e delle impressioni condivise online, è un fattore primario nella costruzione e nella trasmissione dell'immagine della destinazione, ossia della rappresentazione mentale della sua attrattiva generale e di quella di tutte le sue parti costituenti.

L'esperienza individuale non è sufficiente per dar vita alla Reputazione, etimologicamente intesa come la reiterazione (re-) di opinioni convergenti (-puto) che si aggregano in una dimensione sociale percepita come parte terza. Per fungere da sistema d'attrazione di una destinazione, la visione individuale deve essere connessa a un sistema significativo, ossia deve essere propagata e condivisa all'interno di una parte rilevante della popolazione. L'immagine individualmente percepita della destinazione trova nell'ambiente telematico un nuovo modo per verbalizzarsi e per costruire narrative che trasformano le percezioni e associazioni cognitive personali in valutazioni collettive. Oltre a concorrere a intessere forti relazioni sociali tra nodi, l'aggregazione di "esperienze mediate" permessa dalla Rete dà vita a *framework* valoriali socialmente condivisi, che rappresentano uno stimolo estremamente utile in assenza di un'esperienza diretta. Infatti, in situazioni di asimmetria informativa, la Reputazione socialmente costruita può fungere da garanzia di qualità e semplificare l'acquisizione delle informazioni nel processo di *decision-making*.

Il portale di accesso all'offerta turistica della destinazione è il primo "contenitore" di Reputazione, in quanto ha il potere di influenzare l'immagine percepita della località e il conseguente comportamento degli utenti. Secondo Dickinger et al. (2011), il sito

web ufficiale è un insieme di segnali trasmessi tramite design, informazioni e funzionalità accurate, che concorrono a mitigare la percezione di pericolo e il problema di fiducia associati con gli scambi a lunga distanza e tra persone che non si conoscono. Tuttavia, nel *Read&Write Web*, sono gli utenti che, pur non avendo piena consapevolezza dell'impatto e della persuasività potenziali dei contenuti che condividono, rappresentano i primi testimonial delle emozioni legate a un determinato territorio nei confronti della propria rete sociale e di quelle vicine.

Tra i fenomeni più significativi che caratterizzano la scena odierna, le comunità di viaggiatori hanno scompaginato le dinamiche tradizionali e le regole consolidate. In tali reti sociali opinioni, idee e apprezzamenti si aggregano con estrema facilità e hanno un enorme potere nell'orientare i gusti e i processi d'acquisto. Infatti, i contenuti del semplice blog o della singola conversazione, che hanno un valore limitato di per sé, immessi in tale circuito, circolano a velocità accelerate di rete sociale in rete sociale, contribuendo alla creazione di un universo sterminato di fonti che premia le destinazioni maggiormente capaci di catturare l'attenzione e suscitare interesse.

Così come nella vita quotidiana risultano più efficaci, pervasive e significative le testimonianze di chi ha vissuto in prima persona un'esperienza, allo stesso modo i viaggiatori, nel vortice d'informazioni digitali, confidano più nei loro *peer* che nei messaggi di marketing. Questo potente ruolo d'influenza si basa sul concetto di "credibilità simmetrica", che fa riferimento alla tendenza degli individui ad affidarsi alla leadership d'opinione orizzontale, tipica delle relazioni tra pari, piuttosto che a soggetti dotati di potere o status superiore. Gli utenti, soprattutto quelli con scarsa conoscenza o esperienza, considerano sempre più la *collective wisdom* come somma autorità per ridurre l'incertezza, in particolar modo con riferimento all'acquisto di beni intangibili dalla difficile valutazione. Infatti, in virtù della loro natura non commerciale e non filtrata, i contenuti veicolati attraverso il "filtro esperienziale" degli altri viaggiatori vengono percepiti come imparziali e affidabili, e, stimolando l'immaginazione e incoraggiando alla visita gli altri utenti, fungono da incentivo sociale percorso verso il raggiungimento del momento decisionale.

Di conseguenza, in ottica di *peer to peer trust*, la fiducia si sposta dall'autorità astratta del *brand*, che certifica solo limitatamente la qualità dell'offerta pubblicizzata, alla percezione delle persone nel *live context* digitale e al loro capitale di conoscenza derivante da esperienze autentiche. Inoltre, questi contributi corali che pervadono l'intero Web all'insegna della *sharing economy*, per la loro stessa diffusa popolarità e per il naturale aggiornamento frequente, sono estremamente "*search engine friendly*", ossia popolano le prime pagine dei motori di ricerca. Questo aspetto contribuisce a configurare le visioni aggregate di feedback e opinioni come una sorta di mappa pre-informativa, che rappresenta la forza più potente che guida la pianificazione del viaggio, in grado di orientare il processo decisionale dei turisti più delle fonti ufficiali o ranking internazionali.

Alla luce di quanto esposto, risulta evidente che la DMO deve, in primo luogo, assumere consapevolezza che "*le persone non aspettano te per parlare di quello che ti riguarda: il più delle volte lo stanno già facendo*" (Maistrello, in Granieri e Perri, 2010, pag. 26). In secondo luogo, appare indispensabile che essa faccia fronte alla perdita del completo controllo sui processi di creazione, mantenimento e gestione della Reputazione con una strategia di Web Presence pianificata e duttile al tempo stesso.

In riferimento agli spazi semi-ufficiali, la dimensione di socializzazione che caratterizza il Web 2.0 offre alla DMO un'opportunità ineguagliabile per cogliere le nuove opportunità di creazione di valore per il cliente. Infatti, i Social Media rappresentano un'occasione per accedere a un canale privilegiato, strumentale per relazionarsi tanto con i viaggiatori passati quanto con i possibili nuovi visitatori, ma anche per migliorare la visibilità della destinazione nei motori di ricerca e per incrementare le visite al sito ufficiale.

Tuttavia, non si può pensare di essere presenti su questi spazi solo perché al giorno d'oggi è un *must*, con una filosofia tendente al "*jumping on the bandwagon*". La *social media strategy* è prima di tutto una filosofia, per cui è necessario pianificare le linee d'intervento e il relativo *goal-setting* del progetto, ossia l'insieme di obiettivi specifici, realistici, misurabili, determinati nel tempo e raggiungibili. Non si tratta solo di risultati monetari e ottenibili nel breve termine, perché possono essere

molteplici gli aspetti ugualmente soddisfacenti, come il miglioramento dell'immagine e l'estensione dell'*awareness* tra gli utenti. Un'analisi di *benchmarking* è una precondizione indispensabile per valutare le azioni di business necessarie e coordinare l'impegno all'interno della DMO al fine di catturare le opportunità emergenti. Infatti, stakeholder, processi e piattaforme devono allinearsi per identificare, coinvolgere e rispondere prontamente alle nuove sfide, ma per far ciò è necessario identificare ruoli e responsabilità, stabilire linee guida e condividere i risultati con i partecipanti.

Costruire una *community* virtuale di successo permette rivolgere la propria offerta e soddisfare audience specifiche, bypassando il filtro di spam che oggi rappresenta un limite al tradizionale e-mail marketing, ma si tratta di un'operazione a lungo termine e che impegna ingenti risorse, non solo finanziarie. Gli sforzi, anche in termini di tempo e dedizione, devono concentrarsi sullo sviluppo di meccanismi "tribali" di appartenenza, finalizzati ad attrarre gli utenti e coinvolgerli, a creare e mantenere con loro relazioni basate sulla reciprocità che si esplicitino, poi, nel mondo reale. Ancora una volta, l'*engagement* e lo *storytelling* rappresentano le componenti fondamentali per pianificare contenuti attraenti e per evitare che la voce della destinazione appaia piatta e artificiale. La *travel social revolution* ha sovvertito le gerarchie e ha sfidato i tradizionali modelli top-down, portando in primo piano tutto ciò che nell'era pre-digitale era nel backstage, per cui è necessario innescare un circolo virtuoso in cui ciò che avviene nella vita reale viene raccontato in Rete e ciò che avviene online diventa il motore di uno sviluppo continuo offline.

Alla base di un'operazione di successo vi è un'effettiva comprensione dell'essenza della comunità, dei suoi valori, del suo linguaggio specifico, dei bisogni fondamentali dei suoi membri, delle modalità con cui essi si affiliano e dei ruoli chiave all'interno dell'aggregato. Tuttavia, il tentativo di capitalizzare questi circuiti comunicativi si scontra con la loro innata spontaneità, per cui rimane estraneo al controllo della DMO l'input primario di tale processo aggregativo, ossia che gli utenti stessi riconoscano in prima persona l'utilità di comunicare su uno specifico argomento e che diano avvio a un processo di riconoscimento comune e d'identificazione.

Il Web 2.0 è in continuo divenire e le sue potenzialità sono in perenne espansione, cosicché le applicazioni esistenti mutano incessantemente, in uno scenario instabile che spesso appare disorientante. Se, da un lato, quest'evoluzione aumenta la trasparenza nei rapporti domanda-offerta, dall'altro, essa sta cambiando la natura stessa del *Destination Marketing*, ponendo sfide nuove alle strategie di *Web Presence* della destinazione. Gli UGC, che rappresentano la quintessenza di questa rivoluzione, non sono utili solo ai potenziali viaggiatori, ma sono anche strumentali alla rilevazione della *customer satisfaction* e all'analisi della conformità tra l'immagine percepita dagli utenti della Rete e la *brand strategy*. La DMO si vede obbligata a mostrare una reale apertura a tutti quei contenuti che, nel bene o nel male, esistono indipendentemente dalla sua volontà e che si configurano come una *proxy* dell'opinione pubblica in campo turistico. Il rischio di ignorare gli UGC non riguarda solo la perdita di vantaggio competitivo, ma anche la possibilità di subire costi rilevanti, per il danno d'immagine conseguente alla reputazione negativa che la catena di fiducia tra *peer* ha il potere di generare.

Nell'ambiente *user generated* del Web 2.0, che abbandona l'omologazione per parcellizzarsi in ambienti con regole, linguaggi e protocolli specifici, si allunga la coda del valore e si ridà forza alla voce pubblica dei piccoli gruppi, che trovano nuovi spazi di espressione e d'incontro. Poiché "*la tecnologia sta trasformando i mercati di massa in milioni di nicchie*"[24], l'azione di marketing della destinazione in questi spazi non ufficiali può esplicitarsi in un efficace modello di *narrow casting*, che si dimostra più remunerativo rispetto della quota di mercato ottenibile inseguendo l'omologazione dai grandi numeri. In questo senso, il Web 2.0 ha sconvolto l'assetto statico tradizionale per diventare un canale di comunicazione, marketing e vendite H2H (*Human to Human*)[25], in cui emerge in primo piano il concetto di personalizzazione del messaggio su misura dell'interlocutore, per trasmettergli la sensazione appagante di unicità.

---

[24] Anderson C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion, New York, 2006.

[25] Degarmo S., Tartaglia L., *Heart to Heart: The Real Power of Network Marketing*, Prima Lifestyles, 1999.

Presidiare gli UGC non rappresenta un'attività complessa né particolarmente dispendiosa, ma richiede il rispetto del laboratorio d'ingegneria sociale che la Rete rappresenta e la capacità di interpretare e rispettare i legami sociali che vi sono instaurati. La rivoluzione del Web e le nuove dinamiche venute in essere hanno riportato in auge la visione "umana" del marketing, che si focalizza su continue interazioni bidirezionali, che travalicano il momento della promozione e della vendita, e fa leva su meccanismi alternativi rispetto al tradizionale *advertising*, come l'empatia e il senso d'inclusione. Infatti, l'approccio della DMO nei confronti delle conversazioni digitali deve incentrarsi su attività di ascolto e d'interazione con gli utenti, al fine di stabilire un contatto costruttivo, indispensabile non solo per rafforzare il *brand* ma anche per migliorare continuamente dell'esperienza offerta. Inoltre, entrando nel network di relazioni dei viaggiatori o offrendo strumenti che favoriscano l'aggregazione di comunità, la DMO può sfruttare il "marketing evangelico", ossia sviluppare un comportamento strategico in grado di indurre gli utenti che mostrano *feeling* positivi nei confronti della destinazione a propagare la sua notorietà.

L'individuazione, il monitoraggio e l'analisi dell'aggregazione dei feedback presenti lungo tutti gli spazi di presenza online della destinazione permettono, in primo luogo, di misurare il *feeling*, le credenze e i valori che vengono associati alla località e che vengono spontaneamente veicolati nella forma di conversazioni online. Tracciando una mappa delle valutazioni riportate dai passati turisti e organizzandole in macro dimensioni tematiche, la DMO può conoscere la qualità percepita in modo puntuale, costante e tempestivo e individuare i punti di forza e debolezza della propria offerta. Considerando che il livello di soddisfazione dei visitatori dipende dal grado di corrispondenza tra l'esperienza reale e le aspettative precedentemente formatesi, l'analisi delle conversazioni e delle relative *affective component* appare indispensabile per far fronte all'eventuale gap nel caso in cui venga diffusa un'immagine del luogo incompleta, incorretta o irreale.

Inoltre, la proliferazione di racconti di viaggio online permette di raccogliere, in modo costante, in tempi brevi e a costi ridotti, informazioni utili sul profilo dei viaggiatori e sul loro grado di soddisfazione, nonché di ottimizzare la modalità e le

tempistiche della *complaint resolution*, che nel mondo digitale richiede un approccio diverso rispetto a quello impiegato offline. Dalla valutazione dei problemi concreti, è possibile trasformare i feedback in input operativi, disegnando efficaci strategie per intervenire sulla qualità dei servizi specifici e per promuovere al meglio il valore del territorio, in modo da aumentarne la desiderabilità e da raggiungere un'alta credibilità nel panorama turistico internazionale. Una positiva considerazione all'interno dell'ambiente telematico concorre non solo a porre barriere all'entrata per i potenziali *competitor* e ad accelerare la penetrazione nel mercato, ma anche ad attrarre un maggior numero d'investitori, di guadagnare il supporto di diversi stakeholder e di richiamare e mantenere risorse umane qualificate.

Considerata la varietà delle fonti e la rapidità con cui le *mention* della destinazione aumentano nella *technology-driven society*, è inverosimile che la DMO riesca a monitorare in toto la propria Reputazione. Di conseguenza, è fondamentale, in primo luogo, attribuire a ciascun contenuto la giusta rilevanza e, in secondo luogo, trovare strategie funzionali ad analizzare e interpretare efficacemente i dati destrutturati forniti dai viaggiatori. In un mondo sempre più focalizzato sui *big data*, l'utilizzo di strumenti semi-automatici, come la *Web Sentiment Analysis*, permette di raccogliere, classificare e analizzare le impressioni online, facendo emergere il *mood* delle menzioni e interpretandolo in termini di disposizione emozionale positiva, negativa o neutra. La *Sentiment Analysis* condotta nei luoghi in cui si materializzano le proiezioni dell'immagine di una destinazione non può limitarsi alle parole chiave, ma è necessaria un'analisi semantica che studi trasversalmente i concetti per cogliere a pieno l'opinione soggiacente. Tra le altre cose, occorre tener conto delle diverse lingue e del gergo specifico della piattaforma sulla quale appaiono le menzioni, che è spesso ricco di abbreviazioni, neologismi e strutture particolari, come le *emoticon* o gli *hashtag*. A mitigare la complessità insita nell'analisi della *Web Reputation* intervengono fattori quali il basso impatto di molti post e l'interconnessione delle piattaforme, che offre la potenziale possibilità di intercettare un messaggio nonostante sia pubblicato su una fonte non monitorata.

Tra i tentativi recentemente sperimentati dalle destinazioni per influenzare la propria Reputazione online s'inserisce la tendenza a "comprare" le recensioni favorevoli dei

blogger, che per la loro imparzialità e neutralità sono tendenzialmente considerati degni di fiducia. Trasformando il "diario virtuale" in strumento di marketing, il rischio è che la "selezione naturale" che la Rete democratica garantisce venga surclassata da *fake experience* animate solo dal desiderio di un ritorno economico. In realtà, considerando la quantità di esperienze dirette diffuse dagli utenti che popolano il Web e lo arricchiscono dei loro consigli realmente disinteressati, appare improbabile che un contributo artificioso, classificabile come intervento pubblicitario sotto mentite spoglie, riesca a emergere e ad acquisire l'agognata visibilità. Iniziative più efficaci appaiono invece i Blog Tour, spesso sperimentati da territori che godono di scarsa popolarità, che risentono di un'immagine negativa o che convivono con stereotipi infondati. In questo caso, le destinazioni propongono ai blogger, considerati testimoni autorevoli, di vivere in prima persona l'esperienza di vacanza per poi renderla pubblica in Rete, mantenendo comunque il tocco autentico, onesto e spontaneo che li contraddistingue.

Occorre sottolineare che ogni singolo stakeholder operante nella località concorre a determinare la Reputazione della destinazione nel suo complesso, per cui è necessario razionalizzare la complessità d'analisi dell'universo-destinazione, sviscerando in modo sistemico le diverse dimensioni che lo compongono. Il supporto della DMO al singolo player che contribuisce all'offerta globale può attuarsi, in primo luogo, sul piano formativo, trasferendo le competenze maturate nella gestione della *Web Presence* e assistendolo nel processo di acquisizione di un ruolo attivo nei confronti dei contributi degli utenti. In secondo luogo, il sostegno dell'organismo di *Destination Management* si esplicita a livello operativo, attraverso l'offerta di un servizio di monitoraggio della Reputazione che per la singola struttura sarebbe eccessivamente dispendioso. Infine, un ulteriore supporto strategico potrebbe consistere nell'integrazione strutturata degli UGC in un sistema informatico integrato di *Customer Satisfaction Management* e di gestione del *complaint*.

Parte II

Il territorio della Provincia di Siracusa, che si affaccia sul Mar Ionio e occupa la porzione più meridionale d'Italia, è uno dei comprensori territoriali più importanti del Mediterraneo, che si snoda con i suoi ventuno comuni per circa ottantasei chilometri dalla Provincia di Catania, a nord, fino al Mar d'Africa, a sud. Per la sua posizione, per il suo capitale paesaggistico-territoriale e per il suo patrimonio artistico e culturale di notevole spessore, la Provincia di Siracusa dimostra grandi potenzialità di sviluppo turistico. Sin dai tempi più antichi, la patria del geniale fisico e matematico Archimede, definita da Cicerone "*la più grande e bella di tutte le città greche*", è stata una tappa importante per i viaggiatori di tutto il mondo e, a tutt'oggi, essa rappresenta una realtà affascinante che offre al visitatore molteplici occasioni di appagamento.

4. Analisi della competitività della destinazione Siracusa e possibili strategie di sviluppo

Nella consapevolezza che una realtà complessa come una destinazione turistica difficilmente si presta a essere inquadrata in uno schema analitico rigido, vengono di seguito presentati i risultati di una ricerca che ha avuto come obiettivo lo studio degli *asset* su cui si basa l'offerta turistica della Provincia di Siracusa. La prima parte del capitolo è dedicata alla presentazione del contesto di riferimento, in termini d'immagine percepita dai pubblici che, direttamente o indirettamente, influiscono sul

successo della destinazione e in termini di flussi turistici effettivamente mobilitati. Successivamente, seguendo i *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) sviluppati dal World Economic Forum (WEF, 2013), vengono analizzati e valutati i fattori che determinano la sua competitività e quelli che, invece, potrebbero metterla a rischio. Infine, l'ultima parte del capitolo è dedicata a un'analisi prospettica delle potenzialità a oggi parzialmente esplorate che potrebbero ottimizzare il suo percorso di sviluppo.

4.1 Dalla percezione all'azione: il *framework* turistico di riferimento

4.1.1 L'immagine della destinazione tra turisti, tour operator e popolazione locale

Come affermato da Italo Calvino,

> *Per vedere una città non basta tenere gli occhi aperti. Occorre per prima cosa scartare tutto ciò che impedisce di vederla, tutte le idee ricevute, le immagini precostituite che continuano a ingombrare il campo visivo e impediscono di comprendere*[26].

Nonostante ciò sia indiscutibilmente vero, l'analisi della *Destination Image*, ossia della rappresentazione mentale che hanno gli individui circa il territorio siracusano, è di fondamentale importanza per determinare una strategia di valorizzazione e promozione turistica. Non si tratta solo di monitorare ciò che viene percepito della destinazione da parte del popolo dei viaggiatori, ma anche da parte di chi concorre a formare le loro opinioni. In questo senso, il punto di vista degli intermediari, che continuano ad avere un ruolo cruciale nella movimentazione dei flussi, permette di evidenziare i punti di forza e di debolezza del territorio nel momento in cui viene venduto come destinazione. Inoltre, la percezione della popolazione residente, congiuntamente alla loro qualità della vita, si configura come un fattore determinante nell'attrarre flussi di visitatori, giacché la *friendliness* con cui la comunità accoglie gli ospiti è un primo e fondamentale gradino verso un'esperienza di vacanza pienamente soddisfacente.

[26] Italo Calvino, "Gli dei della città", in *Saggi 1945-1985*, a cura di Mario Barenghi, to. I, Meridiani Mondadori, 1995.

In primo luogo, è importante sottolineare che nella percezione dei mercati l'identità dell'area di Siracusa non coincide con i confini politico-amministrativi, poiché la Sicilia è presente in modo unitario nell'immaginario collettivo, per cui diventa necessario implementare questa "appartenenza comune" in sede di pianificazione turistica strategica, attraverso criteri di unità e coerenza intra-provinciale. In linea generale, la notorietà dell'Isola nel mondo e il riconoscimento della sua forte identità rendono il luogo estremamente appetibile e conferiscono valore ai prodotti e servizi turistici che da esso traggono origine.

Le caratteristiche naturali dell'Isola, come il sole e il mare, emergono prorompenti come i segni identificativi principali che, nonostante siano fondamentali fattori di attrazione per i viaggiatori, rischiano di confinarla al mero ruolo di meta balneare. Infatti, nonostante la ricchezza e il valore storico dell'area siano ampiamente riconosciuti e nonostante gli ingenti sforzi profusi negli ultimi anni nella valorizzazione della dotazione culturale, la destinazione continua a essere scelta dai turisti, soprattutto nazionali, in primo luogo come destinazione balneare**.** Nello specifico, dall'indagine condotta nel 2011 dal RTI composto da IZI S.p.A. e Simulation Intelligence S.r.l. per esaminare l'attrattività dell'Isola, risulta che tra le principali motivazioni che spingono i turisti a visitarla vi sono, soprattutto per i viaggiatori italiani, il bisogno di svago e relax legati al "fattore costa", mentre la possibilità di arricchimento culturale è preponderante per gran parte della componente straniera[27].

Nella percezione comune, inoltre, l'insularità assume un ruolo centrale quale condizione culturale, spesso addirittura legata a un vero e proprio orientamento psicologico ed esistenziale, in bilico tra fattore di chiusura e rigidità al cambiamento, da un lato, e massima apertura alle influenze esterne, dall'altro. Nell'immaginario dei visitatori, la dimensione insulare siciliana assume connotati particolarmente originali e unici e trasmette la sensazione di una sospensione temporale, avallata non solo dagli avvincenti miti di fondazione ma anche dalle ricche leggende popolari che animano il

[27] La ricerca è stata commissionata dal Dipartimento del Turismo, dello Sport e dello Spettacolo della Regione Siciliana e finanziata con i fondi PO FESR 2007-2013.

quotidiano in questo spazio "galleggiante". Infatti, la condizione di vita diversa dall'ordinario, in alcuni casi associata addirittura all'arretratezza, viene ricondotta a una cornice temporale separata dalla realtà, al cui centro vi sono le attività di amare e godere pienamente della vita. Lo sviluppo delle infrastrutture, sia quelle ingegneristiche sia quelle dell'informazione e della comunicazione, non è riuscito a colmare quella che è da tutti considerata una separatezza mentale e identitaria, prima che fisica.

Il contesto insulare è conosciuto in tutto il mondo per la "sicilianità", intesa come speciale *modus vivendi* della popolazione, che si caratterizza per il temperamento caloroso e affabile. Inoltre, tra i principali punti di forza del prodotto turistico siciliano vi è la bellezza ambientale legata all'immaginario di "macchia mediterranea", tipicamente caratterizzata da una natura rigogliosa e da un paesaggio che viene associato al relax. Nonostante la condizione litoranea assuma un ruolo predominante, ad alimentare l'immagine dell'Isola concorre anche l'aspetto storico, legato nello specifico al periodo della Magna Grecia, dei romani e della dominazione normanna, oltre che le tradizioni, le feste e i Pupi, che rappresentano caratterizzazioni immateriali molto forti.

Nello specifico, nonostante Siracusa sia ben posizionata nella scala delle mete più "desiderate" dai turisti, essa non sempre riesce a tradurre le enormi potenzialità in fattori competitivi, cosicché spesso la curiosità e l'interesse iniziale non vengono trasformati in un'effettiva scelta di viaggio. Inoltre, sebbene beni culturali di pregio siano diffusi in tutto il territorio, i centri "minori" risultano generalmente poco noti e la città viene a volte percepita come luogo di cultura elitaria, chiusa e restia a mostrare le proprie ricchezze. In chiave economica, le immagini richiamate alla mente dei turisti fanno riferimento agli agrumi, alla pesca in mare e ai prodotti tipici enogastronomici, ma sorgono anche stereotipi negativi connessi al grado di criminalità, ai problemi di sicurezza e alla mafia, anche per via degli stereotipi cinematografici.

La presenza di tali preconcetti conferma che i visitatori non si limitano a sperimentare la dimensione turistica dell'area, ma percepiscono e sono interessati al territorio nella sua pienezza e globalità. Nonostante l'immagine di una destinazione non sia una

caratteristica fissa e statica, per modificarne la percezione negativa radicata sono importanti analisi specifiche, ingenti risorse e una pianificazione di lungo periodo. Tuttavia, occorre considerare che tali stereotipi assumono spesso un peso relativo in presenza di una forte motivazione e che vincoli e ostacoli possono, per determinati target, addirittura supportare e rafforzare il desiderio di viaggio, diventando fattori centrali di un'esperienza "fuori dall'ordinario".

Dioguardi e Parroco (2007) hanno condotto un'interessante indagine sull'immagine della Sicilia percepita dai tour operator che operano in Francia e nel Regno Unito, che rappresentano, rispettivamente, un bacino di generazione dei flussi consolidato e uno emergente. In entrambi i casi, la Regione è associata positivamente alle caratteristiche enogastronomiche e alla presenza di luoghi d'interesse storico e culturale, ossia a peculiarità difficilmente imitabili che conferiscono all'Isola una particolare identità agli occhi del pubblico straniero. Tuttavia, la positività dell'immagine viene compromessa da alcuni attributi dell'offerta che diventano fonte di uno svantaggio competitivo. Per gli operatori francesi, che operano in un mercato stabile e maturo dal punto di vista dell'Isola, gli elementi negativi dell'offerta turistica siciliana sono solo la vita notturna e il divertimento, l'igiene e la pulizia dell'ambiente e la sicurezza pubblica. Invece, per l'emergente mercato inglese, a rendere l'Isola turisticamente meno appetibile concorrono anche fattori tecnici strettamente connessi allo stesso sistema turistico. Da un lato, infatti, viene riconosciuta l'esistenza di un'offerta culturale molto elevata, ma, dall'altro, viene percepita una carenza di servizi turistici professionali ed efficienti, oltre che di sicurezza pubblica.

Complessivamente, declinando la teoria di Gartner (1993) esposta nel secondo capitolo, l'Isola gode di un'immagine affettiva e cognitiva positiva tra gli operatori che già la commercializzano da tempo, ma è oggetto di giudizi neutro-negativi da parte dei tour operator ancora "inesperti" nel lavorare con essa. Per ciò che concerne la componente conativa dell'immagine, ossia la trasposizione pratica delle percezioni degli intermediari, il 68,3% di quelli francesi e il 51,5% di quelli inglesi hanno dichiarato di avere intenzione di commercializzare la destinazione Sicilia. Questa volontà si dimostra preponderante tra coloro i quali creano già pacchetti per la destinazione, probabilmente perché l'inclusione dell'Isola nella loro gamma di offerta

si è dimostrata soddisfacente o perché sono influenzati dalla contrazione dei costi di transazione che una collaborazione economica ripetitiva comporta.

Infine, poiché la *Destination Image* è fortemente influenzata dai contatti relazionali, non solo fisici, che avvengono tra viaggiatori e residenti, è necessario comprendere la percezione di questi ultimi circa il luogo in cui vivono. Per la comunità locale, i fattori più favorevoli legati al territorio siracusano sono l'eccellente posizione geografica, le affascinanti caratteristiche geologiche, i suggestivi paesaggi e il clima, ma anche le interessanti opportunità culturali e le ottime possibilità di business. Siracusa offre ai residenti un buon luogo in cui lavorare anche per via della vicinanza al mare e per l'aspetto estetico della città, tanto che la qualità della vita viene giudicata buona dal 50% dei residenti, giusta dal 33% e povera solo dal 17% degli stessi. Tra le necessità più stringenti, viene riconosciuta l'esigenza di ottimizzare i servizi pubblici, soprattutto in riferimento all'accessibilità delle attrattive culturali e alla riorganizzazione dei trasporti. Inoltre, tanto a vantaggio dei residenti quanto a vantaggio dei visitatori, viene manifestato il bisogno di incrementare le aree verdi e migliorare le condizioni dei parchi, in modo da creare opportunità ricreative, sportive e di svago per giovani, adulti e anziani.

4.1.2 La domanda turistica a Siracusa

Come appare evidente dai dati dell'annuale Rapporto Turistico della Regione Siciliana[28], relativo al 2012, nonostante le difficoltà economiche del Paese, l'Isola mostra i segnali di una discreta performance economica. Difatti, le aziende turistiche, insieme a quelle del comparto agricolo, sono le uniche ad aver registrato nel 2012 un incremento nelle iscrizioni e un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni e segnali promettenti giungono anche sul fronte del lavoro, con una crescita del 3% degli

[28] Osservatorio Turistico della Regione Siciliana, *Il turismo in Sicilia. Rapporto 2011-2012*. Disponibile in: https://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_6584964.046479105/Il%20Turismo%20in%20Sicilia%20-%20Rapporto%202011-12.pdf Consultato il 20 aprile 2014.

occupati nel settore turistico[29]. Il movimento turistico regionale complessivo ha evidenziato un andamento positivo, percentualmente più marcato per gli arrivi, cresciuti del 2,8%, mentre l'incremento dei pernottamenti non ha superato l'1,4 per cento.

Siracusa si è rivelata la Provincia con la crescita più netta, registrando, rispetto al 2011, un aumento degli arrivi del 19% e un incremento delle presenze del 14 per cento. Il comparto alberghiero si è dimostrato maggiormente dinamico, incrementando in maniera più consistente i pernottamenti (+15,5%) e mostrando un tasso di crescita pressoché doppio rispetto al settore extralberghiero (+7,7%). È da sottolineare che i risultati favorevoli registrati si devono soprattutto ai visitatori esteri, che hanno accresciuto i loro pernottamenti di oltre il 40 per cento. Tuttavia, gli ospiti nazionali rimangono il tradizionale mercato di riferimento della Provincia, mostrando tassi di variazione lievemente più positivi rispetto ai trend registrati a livello regionale e nazionale e rappresentando circa il 60% delle presenze turistiche dell'area.

La posizione di testa per numero di pernottamenti effettuati nelle strutture del comprensorio siracusano è detenuta dai visitatori francesi, che li hanno incrementati di oltre il 54%, e che, unitamente ai turisti tedeschi, hanno un'incidenza del 43% nell'intero volume di presenze estere della Provincia. Un'ottima performance si è registrata anche in riferimento agli ospiti inglesi e polacchi, che hanno fatto rilevare un tasso di crescita rispettivamente del 68,4% e del 66,5%. Come ha dichiarato Giuseppe Rosano, presidente dell'associazione "Noi albergatori" di Siracusa, anche gli ultimi dati sulle presenze turistiche nel periodo di Pasqua 2014 mostrano un incremento del 2,9% rispetto al 2013, grazie soprattutto ai viaggiatori stranieri, capeggiati, come nel resto della Regione, da tedeschi e francesi, mentre il mercato

[29] Regione Sicilia, *Piano Regionale di Propaganda Turistica 2014*, adottato con D.A. n. 47 del 31/01/2014, registrato alla Corte dei Conti il 10/02/2014, reg. n. 1, fgl n. 10.
Disponibile in:
http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_Documenti/Piano_Regionale_di_Propaganda_Turistica_2014.pdf Consultato il 5 marzo 2014.

italiano si è mostrato ancora debole[30].

Nel 2012, la permanenza media dei turisti nella Provincia si è attestata intorno ai 3,2 giorni, contro i 3,7 registrati sul territorio nazionale, con una diminuzione nell'extralberghiero di quasi mezza giornata rispetto al 2011. Una tale progressiva contrazione del periodo di permanenza appare esacerbata dalla posizione geografica dell'Isola, che soffre di uno svantaggio competitivo rispetto alle destinazioni concorrenti, più facilmente raggiungibili per via della minore distanza dai principali bacini di domanda. Inoltre, a dispetto delle opportunità che la Sicilia può mettere in gioco, la stagionalità dei flussi continua ad accentuarsi e tende progressivamente a restringersi, mostrando picchi di concentrazione delle presenze turistiche nei mesi di luglio e agosto.

4.2 Analisi dei fattori di competitività della destinazione Siracusa

4.2.1 Il contesto normativo

Il primo fattore da cui dipende inevitabilmente la competitività di una destinazione turistica è il quadro normativo all'interno del quale ha luogo l'azione strategica e operativa dei diversi stakeholder territoriali, singoli o associati. Considerando la numerosità e la varietà degli elementi che influiscono sulla pianificazione dello sviluppo turistico di un'area, questo pilastro ingloba numerosi aspetti, non sempre controllabili in toto. In primo luogo, è necessario considerare il grado di rilevanza che il settore *Travel & Tourism* riveste nell'agenda politica e gli incentivi di cui esso può concretamente beneficiare. In secondo luogo, considerando l'importanza della salvaguardia ambientale per la sopravvivenza del comparto, risulta indispensabile valutare l'attenzione che viene riservata alla sostenibilità dello sviluppo turistico.

[30] "Siracusa spera nell'ennesima estate con il segno più", *Travelnostop Sicilia*, 6 maggio 2014. Disponibile in: www.travelnostop.com/NEWS_dettaglio.php?regione=Sicilia&t=Siracusa%20spera%20nell%20ennesima%20estate%20con%20il%20segno%20piu&i=114820&tipo= (Consultato il 6 maggio 2014)

La Regione Sicilia, in virtù dell'art. 14 lett. *n* del proprio Statuto Speciale di Autonomia, ha sempre avuto, nei limiti delle leggi costituzionali dello Stato, competenza esclusiva in ambito turistico, assurgendo tipicamente ai compiti generali di programmazione e promozione. L'organizzazione turistica siciliana, precedentemente disciplinata dalla Legge Regionale 27/1996[31], è stata riformata nel 2005. La nuova Legge Regionale[32], conferendo "*un ruolo primario e centrale al turismo per lo sviluppo sostenibile economico ed occupazionale del territorio e per la crescita sociale e culturale della collettività*" (art. 1, comma 1), ha introdotto numerose innovazioni sia sul piano della programmazione sia su quello della *governance* del comparto.

Nel nuovo testo normativo, la qualificazione del sistema turistico, riconosciuto come fattore decisivo di crescita, diventa l'obiettivo strategico centrale dell'azione istituzionale della Regione e delle politiche di settore, per perseguire il quale viene strutturata una *policy* multilivello. Il ruolo di primo piano in materia turistica svolto dalla Regione si esplicita a livello di sostegno e incentivo, in modo da creare il quadro di riferimento all'interno del quale s'innestano i progetti e le azioni operative delegate a enti che operano a un livello maggiormente locale. All'interno di tale disegno, questi ultimi rivestono un ruolo centrale per la valorizzazione del territorio e sono collegati agli organi di governo centrale mediante organismi di mediazione. All'Assessorato del Turismo, delle Comunicazioni e dei Trasporti viene conferito il compito di guidare e coordinare la programmazione economica territoriale, al fine di qualificare l'offerta turistica e migliorare l'accoglienza e la fruibilità delle destinazioni.

La dimensione pubblica più vicina ai cittadini diventa così motore macro-economico dell'industria turistica locale, tipicamente trasversale e frammentata, allo scopo di patrocinare un approccio innovativo in grado di sensibilizzare gli operatori dei vari settori e capitalizzarne le energie. In questo modo, i singoli attori economici possono

---

[31] Legge Regionale del 6 aprile 1996, n. 27 "Norme per il turismo".

[32] Legge Regionale del 15 settembre 2005, n. 10 "Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti" come recepita dalla Legge del 29 marzo 2001 n. 135. Fonte: Gazzetta Ufficiale Regione Sicilia, Parte Prima, Leggi e Decreti Presidenziali.

beneficiare di un percorso d'indirizzo verso il perseguimento degli obiettivi collettivamente più rilevanti. Naturalmente, all'intero del framework generale costruito dall'amministrazione, essi possono organizzare autonomamente la propria attività per sfruttare al meglio le opportunità di business create, pur nel rispetto di una distribuzione equa dei costi e dei benefici del turismo.

Il più importante e innovativo aspetto, in linea con il dettato dell'art. 5 della Legge Quadro n. 135 del 2001, concerne l'istituzione dei Distretti Turistici, con compiti paragonabili a quelli che in altre Regioni vengono assegnati ai Sistemi Turistici Locali (STL). I Distretti Turistici vengono definiti come "*contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti territoriali appartenenti ad una o più province e caratterizzati da offerte qualificate di attrazioni turistiche e/o di beni culturali, ambientali, ivi compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e/o dell'artigianato locale*" (art. 6). Queste nuove formazioni territoriali/tematiche possono essere promosse da enti pubblici o privati e rappresentano una svolta innovativa nell'organizzazione della filiera turistica regionale, poiché, grazie agli stimoli forniti per favorire l'aggregazione di attori economici e istituzionali, pongono al centro il territorio come promotore di se stesso.

Nonostante la ricchezza di risorse naturali e culturali ne abbia reso particolarmente difficile la delimitazione dei confini, a seguito dell'entrata in vigore della norma lo spazio turistico dell'Isola è stato riorganizzato in sedici distretti territoriali e in otto distretti tematici. La loro finalità di principio concerne la promozione dello sviluppo turistico nell'intero territorio, supportando le politiche di differenziazione dell'offerta, anche nel tentativo di intercettare i numerosi fondi resi disponibili a livello europeo. Per destagionalizzare la domanda, si rendeva necessario integrare i diversi "turismi" esperibili ed estendere l'area di fruizione dai soli poli di maggiore attrazione anche alle zone interne che, seppur custodi di patrimoni di grande valore, non sono ancora decollate. Tuttavia, i dibattiti sorti intorno all'opportunità di aderire a tali progetti sono stati numerosi e particolarmente accesi, come nel caso del Distretto turistico Siracusa-Val di Noto, non unanimemente reputato una reale opportunità di sviluppo del territorio.

L'accresciuta consapevolezza della necessità di riconvertire l'economia siracusana, tradizionalmente connessa all'industria del polo petrolchimico, cogliendo la possibilità di sfruttare lo straordinario patrimonio di risorse ambientali, architettoniche e culturali diffuse, ha condotto anche nella Provincia aretusea alla sperimentazione di queste nuove modalità di promozione integrata del territorio. All'inizio del 2007 è stato istituito il Distretto Turistico Sud-Est[33], che comprende le città di Catania, Siracusa e Ragusa, al fine di valorizzare, conservare e diffondere i beni culturali e di sostenere, tanto sul piano tecnico quanto sul piano logistico, i processi di concentrazione tra partner operanti su più piani. Il supporto alle funzioni di progettazione locale e l'incentivazione alla diffusione di modelli incentrati sulla sostenibilità, sulla qualità e sull'innovazione sono stati replicati nel Distretto Turistico Territoriale "Siracusa e Val di Noto", riconosciuto ai sensi del D.A. n. 4 del 16/02/2010.

Al fine di fornire ai viaggiatori maggiore consapevolezza circa le garanzie e le tutele fornite dalla normativa in materia turistica, l'art. 12 della nuova Legge sancisce la redazione in più lingue della Carta dei Diritti del Turista, considerata un generale fattore di qualità del sistema regionale. Tale "vademecum" riassume, con un linguaggio semplice e chiaro, tutti gli aspetti giuridici e contrattuali che caratterizzano la fruizione di una vacanza, dalle informazioni pratiche alle conseguenze in caso di disservizi, e si configura come un utile strumento d'immediata e agevole consultazione. Una particolare attenzione viene rivolta ai viaggiatori affetti da disabilità, per agevolare i quali vengono predisposte indicazioni su itinerari appropriati e luoghi di accoglienza privi di ostacoli, in modo da garantire loro la maggiore autonomia possibile.

Un'altra novità introdotta dal testo di Legge riguarda l'istituzione del Consiglio regionale del turismo, organo consultivo dell'Assessore, che impegna enti locali e imprenditori nell'attività di programmazione, indirizzo e coordinamento delle iniziative regionali (art. 2). Il Consiglio redige il Piano operativo annuale di sviluppo turistico regionale, aggiorna la Carta dei diritti del turista ed elabora criteri omogenei

[33] Al Distretto aderiscono i comuni di Noto, Palazzolo Acreide, Caltagirone, Militello Val di Catania, Modica e Scicli.

per la classificazione delle strutture ricettive. Inoltre, presso ogni Provincia viene istituita, con funzioni consultive, la Conferenza provinciale del turismo, convocata almeno una volta ogni trimestre (art. 5), che, con il riconoscimento e il supporto della Regione, lavora di concerto con le amministrazioni comunali e le associazioni Pro Loco. Questi enti no-profit, che in Sicilia contano più di mille soci e ventimila tesserati, rappresentano associazioni di volontariato che favoriscono la fruizione turistica attraverso uffici d'informazioni e centri d'assistenza e promuovono iniziative tese alla valorizzazione delle potenzialità naturalistiche, culturali, storiche, sociali e gastronomiche dell'area.

Infine, all'art. 4, la Legge stabilisce la soppressione delle Aziende autonome di soggiorno e turismo (AST), sostituite con i Servizi Turistici regionali, almeno uno per ogni Provincia, che, oltre ad assistere e tutelare i visitatori, svolgono attività di formazione e riconoscimento per i Distretti Turistici. Inoltre, viene decretata l'estinzione delle Aziende Autonome Provinciali per l'Incremento Turistico (AAPIT), istituite nel 1986[34] e struttura portante del sistema turistico dell'Isola per via dello stretto legame storicamente intrattenuto con le Provincie.

Le intenzioni di principio espresse nella nuova Legge circa la priorità da assegnare al settore turistico, in quanto forte motore di crescita economica locale, hanno trovato un riscontro pratico negli incentivi, non solo economici, forniti alle varie attività della filiera. Le misure attuate a livello centrale, infatti, hanno contribuito a rendere il contesto siracusano più attraente sia dal punto di vista della domanda sia da quello dei residenti. A titolo d'esempio, Il nuovo atteggiamento sul fronte della qualificazione dell'offerta culturale mostrato dalla Sovraintendenza ai Beni Culturali ha reso possibile l'apertura dei musei e della zona archeologica durante le festività pasquali del 2014, concorrendo a incrementare la quantità e la soddisfazione dei visitatori in città. Inoltre, dal 2010, sono state avviate politiche d'incentivazione nei confronti della comunità locale, alla quale sono state garantite tariffe esigue per la fruizione dei beni culturali della zona.

[34] L.R.S. n° 9/1986 attuato con il DPRS del 19/9/1986.

Tuttavia, nell'aprile 2014, questa stessa agevolazione è stata abrogata per il Museo Archeologico Regionale Paolo Orsi, a causa della condanna europea[35] per violazione degli obblighi previsti dagli artt. 12 e 49 del trattato CE. La condotta "discriminatoria" sanzionata dalla Corte di Giustizia Europea avrà probabilmente un effetto negativo nei confronti della politica di coinvolgimento locale nella valorizzazione del ricco patrimonio custodito nella struttura. Essa, nella sua rinnovata organizzazione, concede ampio spazio alla storia di Siracusa e della Sicilia e si è trasformata in un moderno museo *en plein air*, con spazi ricreativi e servizi di ristorazione di particolare *appeal* per la popolazione residente.

Un ulteriore aspetto a cui il quadro politico ha conferito risalto nei propri piani concerne la salvaguardia ambientale, determinante non solo per lo sviluppo ma addirittura per la sopravvivenza del settore *Travel & Tourism*, anche se non sempre quest'assioma ha centrato l'obiettivo di arrestare i fenomeni di degrado in atto. Infatti, il turismo rappresenta un'attività economica che determina un consumo del territorio, concorrendo a un deterioramento che non solo può rappresentare una restrizione ai futuri sviluppi competitivi e della capacità attrattiva della destinazione, ma può anche indurre effetti degenerativi a catena sul tessuto sociale, economico e ambientale locale. Il compito dell'infrastruttura politica non è pianificare astrattamente il turismo sostenibile, ma avviare concretamente una politica di sviluppo turistico che sensibilizzi a una gestione incentrata su comportamenti responsabili e sia essa stessa in primis ad attuarli.

Nell'ambito dell'educazione ambientale, il capoluogo aretuseo si è mostrato negli ultimi anni particolarmente attento alla realizzazione di iniziative formative, eterogeneamente rivolte alla pubblica amministrazione, ai professionisti locali e agli studenti, in concomitanza di eventi particolari quali, ad esempio, la "Settimana Unesco" e la "Settimana europea delle energie sostenibili". Allo scopo di avviare azioni di sensibilizzazione nei confronti dei cittadini e di diffondere la consapevolezza circa le fragilità del territorio, lo stesso Settore Tutela Ambientale della Provincia di Siracusa si è dotato del servizio V.E.C.A. (Valutazione, Educazione, Controllo Ambientale).

[35] Sentenza della Corte di Giustizia Europea C-388 del 16 gennaio 2003.

I rischi ambientali sono particolarmente evidenti nei contesti costieri fragili e vulnerabili e nel loro entroterra, com'è desumibile dagli effetti dello sfruttamento intensivo delle risorse di elevato valore biologico ed ecologico che ha subito l'Oasi Vendicari, prima che, nel 1984[36], venisse istituita la Riserva naturalistica. L'intervento dell'Ente gestore, l'Azienda Foreste Demaniali della Regione Siciliana, ha posto un freno alle opere di bonifica del complesso di zone umide, attraverso opportuni vincoli di tutela ambientale e un'intensa attività di controllo. Tuttavia, quest'area continua a essere minacciata dalla forte pressione antropica, soprattutto durante la stagione estiva, per via dell'attraversamento dell'habitat da parte dei bagnanti, che non possono usufruire di sentieri opportunamente segnalati. Oltre alla minaccia erosiva dovuta al calpestio e all'assenza di zone interdette al pubblico, l'agricoltura intensiva praticata nelle aree circostanti mette a rischio l'estensione di questo paesaggio naturale e incrina la sua funzionalità ecologica. In ottica di protezione della biodiversità e recupero ambientale, l'Unione Europea considera questa zona del siracusano tanto rilevante a livello internazionale da includerla nel progetto "Life natura", con le specifiche finalità di realizzare infrastrutture leggere per il passaggio dei fruitori e sensibilizzare sia i visitatori sia la popolazione locale sui temi della sostenibilità.

Nelle aree a vocazione naturalistica, l'impegno delle amministrazioni comunali e dell'Assessorato Territorio e Ambiente, che lavorano di concerto con gli enti preposti alla gestione, è mirato ad attivare armonici percorsi di tutela e promozione, tentando di coordinare al meglio le rispettive risorse organizzative e finanziarie. Inoltre, in ottica di promozione di un turismo "capace di durare", il POR Sicilia (Programma Operativo Regionale) ha puntato a ridare vigore produttivo a numerose aziende agricole, i cui prodotti sono diventati negli ultimi anni una vera risorsa per l'economia. Il sostegno alle tipicità e al ruolo multifunzionale dell'agricoltura e del comparto enologico è avvenuto anche grazie alla creazione e allo sviluppo di un marchio di qualità alimentare, che funge da strumento di valorizzazione dei prodotti locali e, al contempo, di promozione e tutela dell'immagine dell'intero territorio.

Seguendo l'orientamento ricavabile dalle raccomandazioni della WTO, l'istituzione

[36] La Riserva è stata istituita con Decreto del 14 marzo 1984 n. 81.

di un sistema di certificazioni credibili e trasparenti, dimostra l'impegno della Regione nei confronti della protezione e della cura nei confronti dell'ambiente naturale e sociale, dal quale dipende la vitalità dell'industria turistica stessa. Il perseguimento delle linee guida espresse da tali programmi, oltre a contribuire alla diffusione della consapevolezza sulle questioni della sostenibilità, sia tra i turisti sia tra la popolazione ospitante, determina vantaggi d'immagine per le organizzazioni che impiegano *best practices* e mostrano una preoccupazione circa gli effetti delle loro attività manageriali. In un circolo virtuoso, il miglioramento dell'immagine tra visitatori, partner e comunità locale e la visibilità a livello internazionale che ne conseguono tendono a stimolare altre aziende a migliorare le performance e a garantire gli standard di certificazione, concorrendo così alla generale riduzione degli impatti negativi del turismo. Il Comune di Noto si è dimostrato in prima linea in questa direzione, dotandosi di standard prima che la Regione legiferasse in materia e distinguendosi quale unico Comune italiano a ottenere, nel maggio 2009, il Quality Coast Award. Tale prestigioso riconoscimento ambientale, attribuito dall'associazione EUCC - The Coastal & Marine Union, ha premiato l'eccellente performance dimostrata dalla città barocca nel campo della sostenibilità e del miglioramento della qualità territoriale.

In riferimento alle tipologie ricettive inserite in ecosistemi di particolare valore, la Regione ha fortemente promosso lo sviluppo delle strutture agrituristiche, che rappresentano un fattore decisivo per il sostegno all'agricoltura e per la diversificazione economica dell'entroterra. L'aumento e la qualificazione di queste formule di ospitalità sono stati promossi, oltre che dal POR, mediante i fondi FEOGA[37] e le generose provvidenze pubbliche, rese disponibili dopo la Legge Regionale di settore 25/1994, nonché attraverso misure come il PIT (Progetto Integrato Territoriale). I benefici potenziali derivanti da questo sviluppo sono evidenti, sia in termini di difesa dell'assetto del territorio, favorendo la permanenza degli imprenditori agricoli e arginando il fenomeno di esodo, sia in termini di recupero e riqualificazione, pur nel rispetto delle peculiarità originali, dell'enorme

[37] Fondo Europeo di Orientamento e Garanzia per l'Agricoltura, istituito dal Reg. CEE n.25/1962 (modificato dal Reg. CEE n.1258/1999).

patrimonio edilizio altrimenti destinato a sparire. Inoltre, queste sistemazioni tipiche offrono la possibilità di colmare il divario tra cultura urbana e cultura rurale e convogliano un insieme di valori, saperi e abilità distintive in grado di apportare valore simbolico aggiunto e fungere da potente catalizzatore di significati che, nel loro insieme, forniscono un importante vantaggio competitivo al territorio.

Tuttavia, non sono poche le difficoltà insite nel ricercare un baricentro tra, da un lato, le attività volte ad assicurare l'integrità e la corretta preservazione del patrimonio e, dall'altro, l'introduzione di elementi di dinamicità che lo valorizzino e diventino occasioni di richiamo turistico, per cui spesso la dialettica tra conservazione e valorizzazione si traduce in battaglie agguerrite. Un esempio di tali problematiche concerne l'area portuale di Siracusa, che sorge a ridosso della città e ricade all'interno di quella che è stata definita dall'UNESCO "*Buffer Zone*". La discordanza di visioni circa i progetti considerati, da un lato, come strumenti di valorizzazione e rilancio del *waterfront* e, dall'altro, come uno scempio ambientale e paesaggistico continua a sconfinare in accesi dibattiti acritici, che hanno l'unico effetto di paralizzare sia lo sviluppo dell'area sia la sua concreta difesa.

Un'altra controversia a dividere cittadini, tessuto imprenditoriale ed enti pubblici siracusani riguarda l'istituzione del Parco Archeologico di Siracusa che, grazie alla nuova delimitazione dei confini, segue simbolicamente l'antica e intuitiva perimetrazione di Dionisio I. La nuova demarcazione rappresenterebbe un importante passo verso la gestione sostenibile del patrimonio culturale locale, grazie all'estensione del limite assoluto d'inedificabilità, tra l'altro resa obbligatoria dalla legge[38]. La concretizzazione del lungimirante progetto si attende da quattordici anni e può, a oggi, contare solo su un decreto di perimetrazione, aperto alle osservazioni e valutazioni dei Comuni e del più ampio pubblico interessato. L'immobilismo operativo è, in parte, dovuto alle resistenze di una porzione dei professionisti dell'imprenditoria siracusana, che considera tale decreto una limitazione all'attività edilizia, continuando a dimostrare la discontinuità, concettuale e operativa, nel raccordo tra politiche di tutela e politiche di sviluppo.

[38] Art. 20 della Legge Regionale n. 20/ 2000.

4.2.2 Le infrastrutture di trasporto e comunicazione

Alla base dell'esistenza di una destinazione turistica, prima che della sua competitività, risiedono elementi che non fungono solo da supporto per la vacanza, ma influiscono direttamente su di essa: la stessa filiera turistica e le più generali infrastrutture *hard* dell'economia, ossia i sistemi di trasporto e comunicazione.

L'industria ricettiva della Provincia di Siracusa è stata protagonista nell'ultimo decennio di un consistente potenziamento dell'offerta, sia in termini di numero di esercizi sia della capacità di accogliere i visitatori. Grazie soprattutto al supporto economico dell'Unione Europea, dal 2011 al 2012, il numero degli esercizi extra-alberghieri è accresciuto del 7,9%, mentre il tasso di crescita per le strutture alberghiere è stato del 2,4%, soprattutto complessi a quattro stelle e residenze turistiche. Tuttavia, in riferimento ai posti letto, l'incremento maggiore si è registrato nel comparto alberghiero (+4,4%), mentre il settore complementare ha mostrato chiari segni di parcellizzazione dell'offerta, con strutture che tendono alla specializzazione più che all'aumento della capacità di accoglienza. Gli alloggi in affitto in forma imprenditoriale (camere, case e appartamenti per vacanze, esercizi di affittacamere e residence) e i bed & breakfast sono le formule ricettive extralberghiere che hanno registrato lo sviluppo maggiore, configurandosi come un prodotto in grado di intercettare un viaggiatore evoluto che vuole vivere in modo autentico e diretto la cultura locale, sempre meno da turista e sempre più da "residente tra residenti". In linea con questa tendenza, il turismo sommerso appare di grande importanza in termini di creazione di reddito e occupazione, ma, per la sua natura incontrollata e autogestita, tende a sfuggire alle possibilità di monitoraggio e valutazione.

Su questa scia si collocano le strutture agrituristiche, funzionali a conciliare le aspettative dei residenti e dei turisti e a riscoprire il valore del rapporto umano e dell'ospitalità, che mantengono ben salda la loro posizione e presentano ampi margini di crescita qualitativa. La Provincia siracusana è la seconda in Sicilia per numero di

agriturismi[39], tuttavia la loro nascita non è sempre stata legata a obiettivi di migliore conoscenza e di salvaguardia delle specificità dei singoli territori e delle loro produzioni e, di conseguenza, non è stata sfruttata a pieno la possibilità d'integrazione del reddito aziendale che questa modalità d'accoglienza alternativa offre. In alcuni casi, si è trattato d'iniziative motivate dalla disponibilità di finanziamenti pubblici e poco integrate con la valorizzazione della produzione agricola e, in altri, di semplici ampliamenti dell'offerta proposta da operatori già attivi nel settore della ristorazione. Inoltre, a parte poche eccezioni, i prodotti della propria azienda non risultano pienamente avvalorati e limitano il loro ruolo a meri "oggetti-ricordo" o a elementi di forza delle preparazioni gastronomiche, perdendo l'occasione di diventare incentivo alla scoperta delle peculiarità dell'area e fulcro d'iniziative integrate di fruizione alternativa.

Per quanto concerne il vero e proprio pilastro dell'attrattività turistica locale, nel comprensorio siracusano, la fruizione della risorsa balneare fa riferimento, in primo luogo, a un turismo di prossimità, relativo ai residenti delle zone limitrofe, che tendenzialmente occupano le seconde case localizzate su gran parte del litorale costiero. In secondo luogo, "l'industria blu" genera un vero e proprio movimento turistico di lunga distanza, con flussi che prediligono sistemazioni a ridosso del centro urbano e organizzano la propria vacanza tanto in stile "fai da te" quanto attraverso pacchetti turistici. Tendenzialmente, nel primo caso vengono prescelte le strutture extralberghiere, mentre nel secondo risultano più apprezzati i villaggi turistici e gli alberghi. Questi ultimi, nella zona costiera, si caratterizzano spesso per standard qualitativi di livello medio-basso, attraendo flussi di turisti a bassa potenzialità di spesa e concentrati soprattutto nei mesi di luglio e agosto. Inoltre, negli stabilimenti balneari, si avverte una carenza di servizi di accoglienza turistica, di impianti per lo svolgimento di attività ricreative e sportive e, talvolta, di

[39] Osservatorio Turistico della Regione Siciliana, *Capacità ricettiva – Sicilia e Province, anni 2011-2012*.
Disponibile in:
http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_7338501.618136477 (Consultato il 18 gennaio 2014)

professionalità da parte degli operatori. Nonostante ciò, si rilevano sporadiche iniziative interessanti e di valore aggiunto, come la "Bau Bau Beach" (Priolo), che garantisce una spiaggia attrezzata per accogliere gli animali.

La superstruttura turistica, oltre alla ricettività, trova un ulteriore *building block* nelle infrastrutture di trasporto e comunicazione, che rappresentano le precondizioni indispensabili affinché una destinazione riesca, in primo luogo, ad attrarre i visitatori e, in secondo luogo, a garantirne la soddisfazione.

La Regione Sicilia si è tradizionalmente caratterizzata per i bassi livelli di produttività del capitale pubblico, spesso imputata a un'attività di gestione incapace di guidare un decisivo processo di sviluppo. Oltre a ciò, la sovrapposizione di molteplici enti istituzionali, dotati a differenti livelli di competenze territoriali, ha concorso a determinare un basso livello di ottimizzazione del sistema infrastrutturale e un debole sfruttamento delle potenziali economie di scala da esso derivanti.

La correlazione tra la gestione del sistema infrastrutturale della mobilità e quella del prodotto turistico è un problema complesso, strettamente dipendente non solo dalla disponibilità di risorse pubbliche ma anche dalla tipologia ed efficacia del sistema di *policy* e dalla percezione valutativa delle potenzialità di sviluppo che derivano dall'interazione trasporti-turismo. Dalla qualità e dal volume delle infrastrutture dipendono, in primo luogo, la produttività delle singole filiere del settore e, in secondo luogo, il grado di soddisfazione dei viaggiatori, non solo perché esse forniscono le necessarie condizioni per l'accessibilità ma anche perché permettono di raggiungere e di collegare i diversi siti d'interesse e le diverse attrazioni turistiche interne.

L'accessibilità diretta consentita dai collegamenti aerei rappresenta oggi uno dei più importanti fattori che condizionano la scelta di una destinazione turistica e il comprensorio della Sicilia sudorientale sembra aver colto questa tendenza per ovviare alla tradizionale paralisi infrastrutturale viaria e ferroviaria. L'aeroporto di riferimento è quello internazionale di Catania Fontanarossa, che è situato a circa cinquanta chilometri da Siracusa e offre collegamenti diretti con i maggiori mercati di generazione dei flussi italiani ed europei. Lo scalo ha registrato nei primi tre mesi del

2014 un aumento dei passeggeri dell'11% rispetto all'anno precedente[40], anche grazie ai nuovi avamposti della compagnia low cost Ryanair, che opera a oggi 172 voli settimanali. L'aeroporto etneo ha interpretato positivamente gli stimoli provenienti dal settore, giacché, con il 51% dei turisti internazionali che viaggia in aereo[41] e con il crescere della passione per gli *short break*, il ruolo dei low cost diventa centrale nella scelta della destinazione di vacanza, agendo, di fatto, da modificatore dei flussi turistici. Inoltre, l'assenza di strutture aeroportuali nella Provincia di Siracusa viene compensata dalla presenza di un altro scalo aereo a Comiso (Ragusa), che è stato inaugurato nel maggio 2013 e ha già registrato circa centomila passeggeri.

Le infrastrutture portuali più vicine a Siracusa si trovano a Catania, che garantisce collegamenti da Napoli e da Palermo, ad Augusta (Siracusa), che rappresenta il porto commerciale più importante dell'area, e a Pozzallo (Ragusa), che gestisce un servizio di traghetti da Malta. Inoltre, una via di fuga dal ruolo marginale di Siracusa nei confronti del trasporto marittimo è rappresentata dall'ingresso della destinazione tra gli scali delle grandi navi da crociera, che per molti rappresentano un modo attraente e facilitato per visitare più destinazioni in un unico viaggio. A supporto di questo settore si è reso necessario un adeguamento dell'infrastruttura portuale, con la recente ripresa dei lavori di ammodernamento e riqualificazione della zona della Marina, sospesi nel 2010, che concernono l'ampliamento delle banchine e il miglioramento dei fondali nell'area del Porto Grande. Altri servizi nautici sono rappresentati da approdi turistici localizzati in diverse zone costiere della Provincia, che permettono i servizi essenziali per l'ormeggio dei diportisti.

Dal punto di vista delle infrastrutture per il trasporto su ferro, la rete che interessa la Provincia appare notevolmente ridotta rispetto al passato ed è costituita, allo stato attuale, da due sole linee ferroviarie a velocità ridotta (Catania- Siracusa e Siracusa-Ragusa). L'arretratezza in cui versano i mezzi determina lunghi tempi di percorrenza che, insieme alla distanza delle stazioni dai centri cittadini e all'assenza di fermate in prossimità delle località balneari, rendono il sistema complessivamente inadeguato.

[40] Fonte: Assaeroporti

[41] ATAG (Air Transport Action Group), *Aviation: Benefits Beyond Borders*, ATAG, Geneva, marzo 2012.

Nell'aprile 2014 il Comitato Interministeriale per la Programmazione economica ha approvato, all'interno dei provvedimenti varati dal governo, l'Accordo di partenariato sulla Programmazione dei Fondi strutturali e d'investimento europei per il periodo 2014-2020, concedendo finanziamenti per la velocizzazione della direttrice Siracusa-Catania.

Per quanto concerne il trasporto pubblico su gomma, i collegamenti risultano più capillari, rapidi e convenienti rispetto a quelli su ferro, raggiungendo in modo diretto quasi tutte le Province della Regione e le zone interne della Provincia. Nonostante l'elevato numero di tratte, l'offerta di mobilità tramite autolinee non appare convenientemente integrata e coordinata né funzionale a essere utilizzata per fini turistici, giacché non riesce a coprire l'intero territorio e viene ridotta nei giorni festivi. La raggiungibilità delle zone balneari e delle aree naturalisticamente rilevanti è, infatti, estremamente carente, causando spesso il disorientamento dei viaggiatori, che non possono neanche contare sul supporto di punti informativi turistici in prossimità delle fermate.

In termini di fruibilità, ossia la "*caratteristica dei servizi di rispondere a criteri di facilità e semplicità d'uso, di efficienza, di rispondenza alle esigenze dell'utente, di gradevolezza e di soddisfazione nell'uso del prodotto*"[42], appare evidente che nel territorio siracusano i miglioramenti da attuare in ambito pubblico siano ancora numerosi. Di conseguenza, il mezzo privato risulta l'alternativa più vantaggiosa per uno spostamento agevole, che non si limiti ai siti più battuti e che non sia vincolato a orari poco congeniali o disservizi. Questa modalità di trasporto, infatti, soddisfa in larga parte la domanda di trasporto locale e può contare su una rete principale, costituita due corridoi autostradali e otto strade statali, e su una rete provinciale, che ricopre un'estensione di circa 1.537 chilometri. Dalle considerazioni fatte emerge chiaramente la difficoltà, in assenza di un mezzo privato, di ideare un percorso di visita che colga in pieno le potenzialità diffuse dell'area, a eccezione del capoluogo, in cui le diverse attrazioni sono raggiungibili a piedi, attraverso linee urbane o per mezzo del servizio di *bike sharing*.

[42] Legge Stanca, art. 1 f, DPR n.4/2004.

A incrinare ulteriormente il deficit di fruibilità concorre la carenza informativa, in termini di qualità e disponibilità, circa servizi erogati e attrazioni disponibili. L'infrastruttura ICT, nonostante i miglioramenti avvenuti negli ultimi anni, appare ancora insoddisfacente, con siti Internet inadeguati dal punto di vista dell'usabilità, in cui vengono riportati orari di apertura e prezzi divergenti e le informazioni appaiono incomplete e datate. Solo per citare un esempio, il Museo Archeologico Regionale Paolo Orsi, uno dei principali d'Europa, che accoglie una media di 67.824 visitatori annui, non possiede una *webpage* personale, ma viene "ospitato" nel sito ufficiale della Regione Sicilia, tra l'altro con informazioni né aggiornate né sufficientemente esaustive. *On site* la situazione non migliora, giacché gli strumenti informativi a servizio dei visitatori appaiono confusionari, quando non introvabili, e poco funzionali a garantire le precondizioni fondamentali per ottimizzare l'esperienza di vacanza, soprattutto per gli ospiti stranieri.

A questa criticità è da aggiungere un altro evidente punto debole che da sempre anima il tessuto turistico siracusano, ossia la scarsa propensione alla collaborazione tra gli stakeholder operanti nei vari settori economici, che si traduce nella mancanza di una visione olistica che guidi le azioni di pianificazione e programmazione. Nonostante le molteplici misure pubbliche volte a stimolare l'aggregazione degli organismi economici e istituzionali, l'assenza di una strategia d'insieme ha determinato uno scollamento tra le diverse iniziative autonome, spesso legate a particolarismi e localismi, che ha avuto come conseguenza diretta evidenti disfunzioni operative e un'inefficiente allocazione delle risorse disponibili. Inoltre, lo scarso coordinamento tra le diverse operazioni, in linea con una visione dello sviluppo economico di corto respiro, ha ostacolato l'attuazione di politiche di promozione e marketing uniche, favorendo piuttosto azioni frammentate e inefficaci.

4.2.3 Le risorse culturali, naturali e umane

La terza macro-area individuata dal WEF come pilastro della competitività di una destinazione fa riferimento alle infrastrutture *soft*, relative non solo alle risorse naturali e culturali che essa ha in dotazione ma anche all'atteggiamento dei locali nei

confronti dell'attività turistica e alla qualità delle risorse umane impiegate nel settore. L'aspetto storico e culturale, da un lato, e la geomorfologia e il clima, dall'altro, rappresentano senza dubbio attrattori *core* della Provincia di Siracusa, in grado di distinguerla spontaneamente agli occhi dei potenziali viaggiatori, ma questi *asset* necessitano di essere saldati con processi d'innovazione e fertilizzazione tra settori per generare un effetto moltiplicatore di *appeal*. Inoltre, il turismo appare agli occhi della popolazione locale come un reale veicolo di crescita economica e di supporto all'occupazione, anche se la fragilità ambientale e le lacune nel campo delle risorse umane possono rappresentare una barriera al pieno sviluppo del settore.

La Sicilia detiene uno dei più elevati indici di concentrazione di siti culturali a livello internazionale, con oltre il 9% dell'intero patrimonio nazionale e addirittura il 30% considerando i soli beni archeologici. Nonostante i dati relativi alla domanda culturale siciliana nel 2012 appaiano in discesa rispetto all'anno precedente (-3,22% dei visitatori e -6,30% degli incassi), la Provincia di Siracusa registra un incremento dei fruitori dei siti culturali del 2,8%, anche se, essendo aumentate le gratuità, si sono incrinati i profitti[43].

Storico crocevia di popoli, Siracusa tiene traccia del susseguirsi delle numerose civiltà che, grazie alle loro preziose testimonianze, l'hanno trasformata in una metafora del tempo, giacché in essa si ritrova stratificato e immortalato il susseguirsi dei secoli. La densa presenza di siti di antica fondazione e i diversi cicli di civilizzazione e colonizzazione a cui l'area è stata soggetta hanno dato origine a un patrimonio di risorse culturali diffuse, che hanno connotato fortemente il paesaggio. A testimonianza di un passato di cui essere orgogliosi, la città è ben presto diventata meta prediletta di un turismo culturale che, a volte, si è arricchito di contenuti trasversali e, altre volte, ha perpetuato il mito della fruizione *á la Grand Tour*.

La ricchezza culturale siracusana è stata riconosciuta anche dall'UNESCO, che ha inserito ben due siti nella sua World Heritage List. Il primo riconoscimento è stato

[43] Regione Sicilia, Dati sulla fruizione dei beni culturali in Sicilia. Disponibile in: www.regionesicilia.it/beniculturali/dirbenicult/info/urp/fruizione2012.pdf (Consultato il 5 maggio 2014)

assegnato alle Città tardo barocche del Val di Noto[44], simbolo di un territorio artisticamente e architettonicamente rinato a seguito del tragico terremoto del 1693. Difatti, la ricostruzione di gran parte del contesto provinciale ha generato un reticolo di centri urbani che sono stati riconosciuti come l'apice dell'arte tardo barocca europea e il "capolavoro creativo del genio umano". La seconda onorificenza ha una valenza duplice, poiché comprende i reperti di epoca greca e romana presenti sia nel centro storico sia nelle Necropoli rupestri di Pantalica[45], tra le più estese del Mediterraneo, con migliaia di tombe utilizzate dalla preistoria all'epoca paleocristiana. Tali peculiarità locali convivono in modo virtuoso con un insieme di produzioni agroalimentari di qualità, rappresentando un sistema diffuso di risorse che, traendo vantaggio dalla geomorfologia locale, configura un paesaggio culturale tanto affascinante quanto complesso.

Secondo i dati del dossier "Salvalarte Sicilia 2011"[46], la campagna condotta dai responsabili regionali di Legambiente, il Parco Archeologico della Neapolis, splendida sintesi della Siracusa greca e romana, con una media di 500 mila visitatori annui, si colloca al secondo posto della classifica dei luoghi culturali più visitati della Sicilia. Nella *top ten* rientra anche il museo intitolato a Paolo Orsi, che consente di cogliere pienamente l'arte e i capolavori dalla preistoria all'età romana della Sicilia centro-orientale e che accoglie in media quasi 68 mila visitatori l'anno. I fattori di attrazione principali di questa suggestiva area sono il Teatro Greco, risalente al V secolo a.C., tra i più grandi e ben conservati al mondo, e la grotta denominata da Caravaggio "Orecchio di Dionisio", luogo in cui storia, mito, leggenda e simbolismo si fondono nel tentativo di razionalizzare il particolare effetto acustico prodotto dalla forma della cava. Nell'inconfondibile ambientazione del Teatro Greco, sulle cui gradinate sedettero Eschilo e Platone, le suggestioni del periodo classico si perpetuano ai giorni nostri, nel periodo aprile-giugno, grazie alle rappresentazioni delle tragedie greche, iniziative di forte potenziale culturale e con precise ricadute

[44] Unesco, *Rapporto della XXVI Commissione. Motivazioni per l'iscrizione*, 2002.

[45] Unesco, *Rapporto della XXIX Commissione. Motivazioni per l'iscrizione*, 2005.

[46] Di Bartolo I., "Sicilia – Siracusa, un viaggio a ritroso nel tempo", *La Sicilia*, 26 luglio 2011, www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=87645 (Consultato il 3 gennaio 2014)

turistiche. La promozione sinergica di cultura e arte è patrocinata dall'Istituto Nazionale per il Dramma Antico (INDA), fondato nel 1914, che a tutt'oggi ha un ruolo fondamentale nella qualificazione dell'area e nell'incremento della sua attrattività turistica, trasformando l'antico Teatro non solo nel luogo della rinascita della tragedia classica ma anche nel *setting* di spettacoli d'opera, di danza e musica.

Tra le attrattive culturali lasciate in eredità a Siracusa dalla storia, i percorsi cimiteriali sotterranei che si snodano sotto la città moderna, oggi sottoposti alla giurisdizione della Pontificia Commissione di Archeologia Sacra, testimoniano la sua antica grandezza e le conferiscono il titolo di seconda città italiana, dopo Roma, per estensione di catacombe. Mentre l'area funeraria di Vigna Cassia è aperta solo agli studiosi, previa motivata richiesta all'organo del Vaticano, la visita alle Catacombe di San Giovanni, realizzate attraverso un vero e proprio piano urbanistico che sfrutta il percorso dell'acquedotto greco, sono fruibili anche dai diversamente abili, seguendo un itinerario studiato per ripercorrere le orme dell'archeologo Paolo Orsi. Le catacombe intitolate a Santa Lucia rappresentano, secondo la tradizione, il luogo in cui venne martorizzato e seppellito il corpo della Santa e, a oggi, si presentano solo in parte fruibili dal pubblico, per via degli interventi di scavo che da molti anni vedono coinvolti esperti e studenti universitari locali.

A conferire valore aggiunto alla basilare fruizione delle risorse culturali del capoluogo aretuseo è intervenuta la cooperativa Kairòs, che si occupa della gestione dell'info-point del Parco della Neapolis e dell'organizzazione dei pellegrinaggi al Santuario della Madonna delle Lacrime, oltre che delle visite guidate alle catacombe, disponibili anche in versione notturna e teatralizzata. Inoltre, la società, avvalendosi di operatori specializzati, si occupa dell'organizzazione di suggestivi itinerari ed eventi culturali volti a promuovere in modo innovativo le tradizioni religiose e artistiche locali, nonché della realizzazione di attività ludico-didattiche finalizzate a trasmettere la conoscenza del territorio e della sua storia ai visitatori più giovani.

Inoltre, Siracusa mostra, sin dai primissimi secoli cristiani, un legame molto forte con la religione, come dimostrato dalla presenza della Chiesa di San Martino, la prima dell'occidente cristiano, e dalla testimonianza del passaggio di San Paolo per la città, nel suo percorso da Damasco a Malta. Lo spirito cattolico si può respirare a tutt'oggi

nelle manifestazioni folkloristiche della popolazione, fedelmente devota alla martire e patrona Santa Lucia e inorgoglita dall'evento, avvenuto nel 1953 e scientificamente dimostrato, della Lacrimazione del quadro della Madonna, che oggi è custodito nel Santuario. Il turismo religioso è diventato da quel momento un prodotto turistico particolarmente importante nel contesto aretuseo ed è stato spesso proposto di concerto con eventi legati alla tradizione, soddisfacendo i bisogni di spiritualità, di cultura e di socializzazione che caratterizzano l'evoluzione del segmento. La collaborazione fruttuosa tra comunità pastorali, strutture ricettive cattoliche ed enti locali ha dato vita a progetti turistici sinergici di sviluppo e modernizzazione, incentivando l'integrazione tra le tradizionali forme di pellegrinaggio al Santuario della Madonna delle Lacrime e i programmi di turismo culturale, archeologico e teatrale. Per contro, il principale evento di devozione popolare della città, rappresentato dalle celebrazioni del 13 dicembre in onore di Santa Lucia, non ha una rilevante ricaduta turistica, non riuscendo ad attrarre in maniera cospicua neppure i residenti originari della città.

Un importante e affascinante scenario frequentemente incluso negli itinerari turistici è rappresentato da Ortigia, tesoriere dell'anima di Siracusa e il suo nucleo più antico, che, sullo sfondo di suggestive scogliere, vede articolarsi un inconfondibile sviluppo monumentale e una rete viaria risalente all'età classica. Questa "isola dentro l'isola" a misura d'uomo, estendendosi in appena un chilometro quadrato, trasmette la sensazione di trovarsi in un microcosmo prezioso in cui templi, castelli, antiche dimore aristocratiche e chiese barocche di indiscusso valore storico-culturale si fondono con i colori, i profumi e i sapori del mercato tradizionale della città, ricreando l'atmosfera di un tempo.

Ortigia costituisce la cornice ideale per l'interessante iniziativa culturale del parco letterario dedicato a Elio Vittorini, inaugurato nel 2003, che utilizza la letteratura come elemento chiave per la promozione e valorizzazione del territorio, fisico e mentale, che vide crescere l'illustre scrittore siracusano e ispirò le sue opere. Il percorso guidato si snoda dalla sua casa natale ai set più importanti dei suoi lavori e delle relative riproduzioni cinematografiche, evidenziando uno sfondo di paesaggi, narrazioni, tradizioni e personaggi che aiutano a conoscere gli avvenimenti storici e

che rafforzano il senso d'identità della popolazione locale. L'Associazione Culturale Koiné cura le visite guidate al parco e gestisce una ristretta offerta di eventi gratuiti che costituiscono un'utile piattaforma per attrarre gruppi dagli interessi particolari e per diffondere la cultura siciliana attraverso nuove forme di circuiti itineranti.

La presenza del presidio della World Heritage List dell'UNESCO rappresenta un importante veicolo per l'apertura internazionale della filiera turistico-culturale siracusana e conferisce al "turismo dei beni culturali" ampi margini d'incremento, soprattutto grazie alla possibilità di sfruttare l'altrettanto ampia dotazione di risorse diffuse nelle aree interne. Solo per citare alcuni esempi, il Teatro antico di Palazzolo, patrimonio dell'umanità, e Megara Hiblea, testimonianza dell'insediamento greco a pochi passi dalle attività industriali moderne, rappresentano aree archeologiche di notevole interesse. Questi siti, tuttavia, non riescono ad attrare flussi turistici proporzionali alla loro importanza e non sono stati ancora oggetto di sinergiche politiche di marketing territoriale. Proprio in riferimento a quest'area, il 2012 ha visto la nascita, con il supporto del Comune di Siracusa e di IBM, di un progetto finalizzato alla creazione di inediti itinerari di turismo industriale, che colgono la sfida di porre in contatto e armonizzare le due anime dell'area, quella tradizionalmente vocata all'industria petrolchimica e quella legata all'eredità storica, artistica e archeologica.

Gli esperti IBM sono stati decisivi anche per lo sviluppo di un altro progetto innovativo, finalizzato a rendere più attrattivo il contesto urbano attraverso il potenziamento dei servizi digitali. La città di Siracusa, infatti, è stata l'unica in Italia a unirsi, nel 2012, al gruppo delle *Smarter Cities* selezionate da "Big Blue", che ha studiato il contesto socio-economico locale e le sue criticità, al fine di fornire raccomandazioni, metodologie e supporto organizzativo e tecnologico per costruire la "Siracusa del futuro". La proficua collaborazione tesa alla creazione di una "città intelligente" ha condotto alla presentazione, nell'aprile 2014, dell'applicazione "Love city index Siracusa", che, oltre a fornire informazioni sulla destinazione, consente di misurare il gradimento e il "tasso di amore" di cittadini e visitatori nei confronti del patrimonio aretuseo, così da perseguire un miglioramento continuo dell'offerta.

La dimensione tecnologica, spesso declinata in attività ludiche tese a una gratificazione ricreativa, appare particolarmente adatta a moltiplicare il valore attrattivo del patrimonio culturale siracusano e a catturare l'interesse di un pubblico che non percepisce più i limiti che hanno storicamente inchiodato l'arte e l'archeologia al ruolo di discipline elevate appannaggio di pochi eletti. In linea con ciò, il progetto "Siracusa 3D Reborn" propone un viaggio virtuale nella storia della città greca attraverso una ricostruzione in 3D stereoscopico di elevato impatto emotivo, che permette una vera e propria immersione nel passato con precisi fini didattici. I paradigmi comunicativi offerti dai moderni strumenti tecnologici, infatti, si dimostrano particolarmente importanti per favorire una nuova lettura dei beni culturali e del patrimonio storico di un territorio, potenziando il coinvolgimento globale e supportando il ricordo radicato dei contenuti trasmessi attraverso l'esperienza.

Oltre all'inestimabile patrimonio fisico di risorse, l'area del siracusano e la Sicilia in generale vantano riconoscimenti Unesco immateriali[47], come l'Opera dei Pupi[48] (2001), a cui vanno aggiunti i diversi *intangible cultural heritage* inseriti nel Registro delle Eredità Immateriali (REI)[49] e i Luoghi dell'Identità della Memoria di Sicilia (LIM)[50]. Le risorse intangibili, che la comunità riconosce come parte del proprio ricchissimo patrimonio antropologico, derivano dalle influenze culturali delle varie fasi storiche e concorrono a formare una forte identità locale. Questa caratterizzazione si esprime, oltre che nel linguaggio e nelle abitudini quotidiane, in momenti significativi della vita sociale, come nelle tradizioni folkloristiche, nelle celebrazioni e nell'insieme delle pratiche, conoscenze e tecniche che danno vita all'artigianato tipico e all'enogastronomia.

---

[47] Convenzione UNESCO per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale, approvata il 17 ottobre 2003 dalla Conferenza Generale dell'UNESCO, entrata in vigore il 30 aprile 2006 e ratificata in Italia il 27 settembre 2007 con Legge n. 167.

[48] L'Opera dei Pupi è sostenuta dalla Regione Sicilia con la Legge 25/2007, "Interventi in favore delle attività teatrali".

[49] D.A. n. 77 del 26 luglio 2005.

[50] D.A. n. 8410 del 3 dicembre 2009.

Attività antropiche di questo tipo insistono su un altro grande punto di forza dell'area, ossia il multiforme e specifico altopiano Ibleo, caratterizzato da risorse naturalistiche e ambientali di grande rilievo, come le cave e i canyon con strapiombi inaccessibili, grotte stalattitiche ancora inalterate e reperti fossili custoditi nelle caverne un tempo sommerse dal mare. I caratteri geomorfologici del paesaggio, costituito da riserve naturali, zone umide, laghi, fiumi, valli e oasi naturali, rappresentano un importante fattore di competitività e di *appeal* non solo per i turisti con una specifica motivazione "*green*", ma anche per tutti coloro che vogliono vivere un'esperienza immersi in un *setting* suggestivo dal punto di vista visivo ed estetico.

Solo per citare alcuni esempi, la Riserva Naturale di Cava Grande del Cassibile[51], nelle cui pareti rocciose sono state scavate oltre 80 mila tombe risalenti ai secoli XI-IX a.C., rappresenta una vera e propria isola naturale, che si snoda in numerosi laghetti intervallati da spettacolari cascate e che in alcuni punti raggiunge la profondità di 250 metri. Inoltre, nella periferia della città di Siracusa, la Riserva Naturale Regionale Orientata "Fiume Ciane e Saline di Siracusa"[52] mostra esemplari di papiro alti diversi metri e ospita particolari specie di uccelli migratori. Sulla costa orientale di Siracusa, l'Area marina protetta del Plemmirio[53] prende il nome dal villaggio preistorico cantato da Virgilio ed è stata classificata come Area Specialmente Protetta di Interesse Mediterraneo (ASPIM), soprattutto per l'osservazione dei passeriformi migratori e degli uccelli marini. Infatti, la Sicilia sud-orientale è un punto strategico per i volatili provenienti dalle coste africane, tanto che, nella Riserva naturale orientata "Oasi faunistica di Vendicari" sosta circa la metà delle specie presenti in Italia, assumendo un ruolo di spicco nel panorama ornitologico europeo. Quest'affascinate Riserva, denominata "zona umida di importanza internazionale"[54], presenta un ecosistema eccezionalmente singolare,

[51] La Riserva è stata istituita con Decreto n. 649 del 13 luglio 1990.

[52] La Riserva è stata istituita con Decreto n. 86 del 14 marzo 1984.

[53] L'Area Marina protetta è stata istituita con Decreto del 15 settembre 2004 del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio (GU n. 32 del 13 febbraio 2005).

[54] La Convenzione sulle Zone Umide, firmata a Ramsar (Iran) nel 1971 rappresenta l'unico trattato internazionale che si occupa della conservazione di questo particolare ecosistema e dell'utilizzo sostenibile delle risorse in esso contenute. La Convenzione è disponibile in

caratterizzato da un'elevata biodiversità, con esemplari botanici rintracciabili solo nei deserti tunisino e algerino.

Nonostante la riconosciuta qualità e l'unicità dell'ambiente, confrontando i dati dei flussi relativi ai siti archeologici con quelli concernenti i circuiti legati alla componente paesaggistica e naturale, questi ultimi risultano marginali. In parte, ciò è dovuto alla carenza di adeguati strumenti di informazione e promozione, nonché alla scarsa integrazione con le altre aree limitrofe di eguale rilevanza. Esempi da prendere a modello, tuttavia, non mancano, come nel caso della fattoria didattica con allevamento di bovini localizzata tra Palazzolo e Canicattini, che, al fine di accrescere l'interazione tra turisti e territorio, offre la possibilità di osservare da vicino e di apprendere le tecniche di produzione locali e organizza gite, escursioni e attività assistite con animali. Attività di questo tipo hanno una forte valenza socio-culturale, rappresentando esperienze di educazione diretta alla cultura del mondo rurale e alla conoscenza ecologica e alimentare, ma costituiscono anche una forma d'integrazione al reddito agricolo.

Infatti, l'elevato e unanimemente riconosciuto valore intrinseco dei settori agroalimentare e vitivinicolo rappresenta uno straordinario punto di forza del territorio siracusano, che vede i suoi prodotti tipici già diffusi su larga scala nell'immaginario collettivo. Il comparto agricolo rappresenta una fetta importante dell'economia della Provincia di Siracusa, con più di settemila imprese in attività nel 2012[55], e contribuisce in modo sostanziale all'occupazione, nonostante un progressivo ridimensionamento della superficie agricola utilizzata. L'area vanta quattro produzioni IGP – l'Arancia rossa di Sicilia (riconosciuta nel 1996), il Pomodoro di Pachino (2003), il Limone di Siracusa (2007) e il Melone di Pachino (2007) – e due produzioni DOP – il Pecorino Siciliano (1996) e l'Olio extravergine d'Oliva Monti Iblei (1997). Per quanto riguarda il settore enologico, vi sono sia riconoscimenti IGP,

---

http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-documents-texts-convention-on-20708/main/ramsar/1-31-38^20708_4000_0__

[55] Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA), *L'agricoltura nella Sicilia in cifre 2012*, Rapporto finanziato dalla Regione Siciliana, Assessorato delle Risorse Agricole e Alimentari. Disponibile in: www.siciliaprogettogaia.it/publ/agr_sicilia_cifre_2012.pdf (Consultato il 9 marzo 2014)

come per il Vino di Sicilia, sia produzioni vinicole DOC, come il Vino Eloro, il Vino Noto e il Moscato di Siracusa.

Un progetto di promozione e valorizzazione territoriale che si pone l'obiettivo di arricchire l'esperienza di consumo del prodotto tipico con la scoperta del grande patrimonio paesaggistico e antropologico è rappresentato dalla Strada del Vino[56] del Val di Noto. Costituita nel 2003, la Strada prevede diversi itinerari, principali e secondari, che si snodano fra sei comuni della Sicilia sud-orientale ad alta vocazione enologica, appartenenti alle Province di Siracusa e Ragusa. Coinvolgendo circa trenta importanti aziende vitivinicole, un Consorzio di Tutela e numerosi imprenditori del comparto turistico operanti nell'ambito della ricettività e della ristorazione, la Strada si pone l'obiettivo di fondere le straordinarie risorse offerte dal territorio in un sistema integrato di offerta turistica specializzata. Infatti, anche per i più appassionati "viaggiatori del gusto", l'esperienza turistica non si esaurisce con la degustazione o l'acquisto dei prodotti locali, ma abbraccia la ricerca di forme sempre più strette di contatto con il territorio e con la comunità locale. In quest'ottica, l'evento enoturistico "Cantine Aperte", promosso dal Movimento turismo del vino, già da qualche anno durante l'ultimo weekend di maggio vede quattro delle cantine della Provincia di Siracusa spalancare le proprie porte con il fine di far scoprire a curiosi e appassionati tutti i segreti della produzione di questo prodotto e le sue peculiari caratteristiche organolettiche.

Uno dei problemi che attanaglia l'area del siracusano e che crea crescenti preoccupazioni sia tra la popolazione sia tra gli enti politici concerne il polo industriale Augusta-Priolo-Melilli, il più grande d'Europa ma anche uno di quelli con più elevata concentrazione di raffinerie petrolchimiche. L'area, in passato vocata all'agricoltura, alla pastorizia, all'artigianato e alla pesca, ha vissuto a partire dagli anni '50 un dissennato sviluppo industriale che, al posto dell'auspicato "miracolo economico", ha determinato un inquinamento del suolo, dell'atmosfera e della falda idrica tale da indurre il Ministero dell'Ambiente a riconoscere la "piena crisi

[56] Le Strade del vino sono regolamentate dal punto di vista normativo dalla Legge quadro n. 269 del 1999. In Sicilia, la loro costituzione è normata dalla Legge regionale n. 5 del 2002 e dal successivo disciplinare, approvato nel 2003.

ambientale"[57] del territorio. Le denunce alla drammatica situazione e le richieste di risanamento ambientale provengono da tutti i fronti, ma, a oggi, non sono ancora state avviate le necessarie bonifiche né è presente un sistema di rilevamento e monitoraggio costante delle emissioni nell'atmosfera, che per alcuni inquinanti superano i limiti stabili dalla legge.

Oltre ai problemi di degrado ambientale, in un settore in cui il servizio è un fattore critico, un ulteriore ostacolo al pieno sviluppo turistico è determinato dalla sopracitata difficoltà per i visitatori di reperire agevolmente informazioni dettagliate, attendibili, tempestive e che rispondano alle loro richieste ed esigenze. Inoltre, le risorse di capitale umano risultano a volte carenti e poco specializzate e ciò si rende evidente nelle barriere linguistiche presenti soprattutto nei confronti dei mercati emergenti, concorrendo ad aggravare un problema di equilibrio qualità-prezzo sempre più sentito. Nonostante la capacità di ascolto e la cordialità che in più occasioni mostrano gli addetti al *front office*, la loro disponibilità non può essere in nessun modo considerata come sostitutiva di un servizio informativo professionale, efficiente e qualitativamente adeguato. Tuttavia, il progressivo miglioramento del sistema ricettivo, soprattutto in corrispondenza dei principali centri di attrazione, sta dando luogo a importanti stimoli formativi per accrescere le capacità disponibili, puntando sulla rinomata capacità ospitale del comprensorio. Infatti, l'affinità tra turisti e popolazione, sia nella veste di addetti ai lavori che in quella di normali cittadini, è un tratto caratterizzante della fruizione del territorio siracusano, che tende a mostrare una *customer orientation* idonea a determinare una sempre più favorevole connessione tra l'industria dei viaggi e l'economia generale dell'area.

4.3 Tra tradizione e innovazione: proposte per la riappropriazione del differenziale competitivo

Come teorizzato da Butler (1980) e dimostrato tanto dalla letteratura critica quanto dalle esperienze concrete, una destinazione turistica, al pari di qualsiasi essere

[57] Dichiarazione del Ministero dell'Ambiente Clini all'interno del "Documento conclusivo dell'indagine conoscitiva sulla situazione ambientale di Porto Marghera e la bonifica di siti inquinati" del 13 luglio 2002.

vivente, ha una sua propria durata e compie un "naturale" percorso d'evoluzione. Siracusa, come dimostrato dagli elementi organizzativi e di contesto, sta attraversando la fase di consolidamento della propria traiettoria evolutiva, giacché, nonostante il numero di visitatori continui ad aumentare, il raggiungimento della massima capacità attrattiva da parte dei fattori tradizionalmente proposti è un segnale del possibile indebolimento del proprio vantaggio competitivo. Lo sviluppo turistico nella Provincia presenta un'incoraggiante capacità di fungere da volano per l'economia locale, ma mostra, al tempo stesso, dei segnali di debolezza che devono necessariamente essere presi in considerazione per evitare l'indebolimento del comparto e per capitalizzare le potenzialità che il contesto territoriale offre. Il sistema turistico locale si è caratterizzato per molti anni per un modello statico e di sviluppo, sfruttando l'incommensurabile patrimonio di risorse e la propria rendita di posizione come fattori di attrazione spontanea dei flussi internazionali. Per via della rigidità che l'offerta ha raggiunto, quest'atteggiamento sterile non è più sostenibile, pena la perdita d'*appeal* e un inevitabile declino della destinazione. Seguendo lo schema dinamico di Butler, in tale stadio di transizione, occorre innestare una traiettoria di sviluppo basata su interventi di rivalorizzazione o rinascita per acquistare nuova competitività e per evitare di cadere nell'oblio.

L'adozione di un approccio innovativo per salvaguardare la propria quota di differenziale competitivo non deve essere esclusivamente rivolta allo sfruttamento della mera leva tecnologica e delle grandi opportunità offerte dai moderni dispositivi informatici. Infatti, innovare è, prima di tutto, essere guidati dalla volontà di "alterare l'ordine delle cose", riorganizzando concettualmente il territorio per rispondere dinamicamente al divenire dell'ambiente e per far emergere il suo potenziale inespresso. L'evoluzione della domanda turistica offre una piattaforma di indiscutibile valore per avviare processi d'innovazione, comprendendo e implementando in toto le diverse *chance* di creatività e dinamismo che la destinazione offre. Di conseguenza, assecondando l'inclinazione all'ascolto e accogliendo senza irrigidimenti gli stimoli derivanti da un rapporto simmetrico con gli ospiti si potrà contare su uno strumento fertile per potenziare la forza attrattiva locale e per diffondere capillarmente una condivisa cultura del nuovo.

Inoltre, la considerazione della dimensione temporale suggerita da Butler in riferimento al *lifecycle* di una destinazione induce a ripensare con più forza al concetto d'inesauribilità delle risorse a disposizione dello sviluppo umano e ad attuare concreti interventi correttivi o risolutivi che assicurino il benessere economico, ambientale e socioculturale del territorio nel lungo periodo. Il perseguimento della sostenibilità turistica è una strategia realmente in grado di favorire una crescita equilibrata e durevole della destinazione, di preservare il suo capitale naturale per le generazioni future e di garantire adeguate possibilità di reddito e di benessere sociale alla popolazione locale, valorizzandone al contempo il patrimonio materiale e immateriale. In ottica di *resource stewardship*, dunque, diventa di primaria importanza avere particolare cura dei fattori che rendono unica una destinazione, sia in riferimento alla vulnerabilità ambientale sia all'autenticità della cultura, scongiurando una mercificazione che ne appiattirebbe le peculiarità distintive attraverso un'offerta di fruizione spasmodica e superficiale.

Un'ulteriore questione, ugualmente spinosa, riguarda il "paradosso della stagionalità" che Siracusa, così come tutta la Sicilia, vive, attraendo un turismo che, nonostante l'incommensurabile dotazione di risorse, rimane prevalentemente incentrato sulla fruizione della risorsa balneare e, dunque, legato al periodo estivo. L'incapacità di proporre contenuti innovativi rispetto al prodotto tradizionale appare un evidente controsenso a fronte dei grandi vantaggi di cui la Provincia siracusana dispone, derivanti dalle prolungate condizioni climatiche favorevoli e dall'elevato potenziale di fruizione, godibile anche nelle stagioni *shoulder*. Il richiamo esercitato sui potenziali turisti limitato a un breve periodo dell'anno può essere in parte ricondotto alla scarsa flessibilità delle politiche turistiche provinciali e ai limiti strutturali del sistema d'offerta, che, di fronte a una domanda sempre più segmentata, appare ancora poco diversificato e caratterizzato da una filiera frammentata. La perdurante difficoltà d'evoluzione delle interrelazioni tra il turismo e gli altri comparti, riscontrabile anche nella debolezza nell'organizzazione di eventi e manifestazioni che amplino l'offerta, dimostra fino a che punto le indicazioni contenute nei molteplici piani e programmi siano spesso mere esplicitazioni di principi vuote di contenuti reali.

Siracusa, grazie alla sua identità variegata e molteplice, ha indubbiamente il potenziale per ampliare la gamma di esperienze turistiche proposte e, dunque, per concretizzare un modello di sviluppo innovativo e pluri-specializzato della competitività territoriale, con un'offerta idonea a parcellizzarsi, all'occasione, in molteplici e variegati "turismi". Un approccio di mercato orientato all'attrazione delle nicchie, che, è ormai noto, sono qualitativamente e quantitativamente più profittevoli e offrono l'occasione per liberarsi dal peso della stagionalità, potrebbe condurre alla creazione di progetti differenziati all'interno di un'offerta turistica ad ampio raggio, che valorizzi in toto le innumerevoli sfumature del territorio. Tali raggruppamenti all'interno dei segmenti di domanda si caratterizzano per l'intensità e la particolarità dei loro bisogni e delle loro motivazioni, per la ricerca di un legame sociale che spesso prende la forma di comunità e per l'interesse verso forme di esperienza personalizzate, che rifuggono gli schemi standardizzati. Una strategia di specializzazione dell'offerta, dunque, si basa inevitabilmente su un approccio relazionale, mirato alla creazione, al mantenimento e al rafforzamento del legame con il gruppo per il quale si vuole creare un ambiente, fisico e virtuale, in cui incontrarsi.

In definitiva, al fine di fornire al territorio ampie occasioni di scambio, appare necessario inquadrare la proposta all'interno della macro-categoria "turismo del territorio", da considerarsi un *framework* che contiene e stimola proficue interrelazioni tra i diversi "tematismi" promossi, fruiti e commercializzati nella Provincia siracusana. Tale approccio integrato induce a non focalizzarsi sui singoli attrattori turistici, quanto piuttosto sulle diverse esperienze interconnesse, legate all'insieme delle caratteristiche ambientali, socio-economiche e culturali che identificano e distinguono il territorio. Proprio il territorio viene percepito in questa visione come il filo conduttore che lega fattori tangibili e intangibili locali, da modulare ed enfatizzare in base al ruolo prevalente che assumono, nella motivazione concreta di vacanza del viaggiatore, gli elementi di balneazione, ruralità, enogastronomia, naturalismo, cultura, ecc. Tali parcellizzazioni si configurerebbero come nodi di un sistema integrato di offerta che, cogliendo le sollecitazioni e gli impulsi esterni, permetterebbe di innovare le formule tradizionali di turismo e migliorare il posizionamento della destinazione all'interno del mercato turistico nazionale e internazionale.

Tra le diverse opportunità di fruizione integrata del territorio, assume un ruolo preponderante il "fattore costa", percepito come in grado di soddisfare la ricerca dell'esotico che spinge il "nuovo" turista balneare, sempre più esigente in termini di bellezza, paesaggio e cura dell'ambiente nel quale soggiorna. Di conseguenza, alla base di qualsiasi strategia turistica è indispensabile porre la preservazione di tale storico fattore di attrazione, potenziando la sensibilizzazione e stimolando azioni di protezione delle specificità ambientali e di manutenzione ecocompatibile, al fine di mantenere la qualità del litorale e ridurre la percezione di urbanizzazione eccessiva. Inoltre, la contrazione del periodo di richiesta della "industria blu" dimostra che il semplicistico binomio mare-sole non può più costituire l'unico fattore di attrazione e rende necessaria una profonda azione di riqualificazione, che integri lo sfruttamento turistico delle coste con ulteriori iniziative di valorizzazione territoriale. Un'offerta alternativa, anche se non sostitutiva, a quella strettamente balneare, supportata da una maggiore specializzazione delle strutture ricettive, può configurarsi come la porta d'accesso alla fruizione di altre risorse turistiche e un palliativo alla forte stagionalità dei flussi. Infatti, una diversificazione e un'articolazione interna del prodotto che supporta l'economia turistica locale potrebbe essere proposta sul mercato anche nelle stagioni primaverile e autunnale, ideali per i viaggiatori tedeschi e francesi.

Inoltre, il clima, la presenza di vaste aree protette e la geomorfologia del territorio siracusano lo rendono naturalmente vocato all'attività all'aria aperta e rappresentano elementi favorevoli alla crescita quantitativa e qualitativa del prodotto "turismo sportivo", in particolare attraverso l'offerta di passeggiate a piedi, a cavallo o in mountain bike, arrampicate e *birdwatching*. Il potenziamento di queste attività permetterebbe di recuperare la qualità estetica dell'altopiano Ibleo, a discapito della volontà edificatrice. In quest'area, infatti, le testimonianze delle attività agricole e produttive costituiscono un patrimonio tanto unico quanto fragile, come il sistema di rilevante pregio delle opere realizzate in pietra a secco che delimita il paesaggio di mandorli, carrubi e ulivi. Tali ambienti, a oggi frequentati quasi esclusivamente da gruppi ristretti di turisti appassionati, si trovano in una situazione di profonda crisi identitaria, a causa dell'indebolimento del sistema produttivo e del progressivo abbandono agricolo. Un deciso passo verso la promozione e valorizzazione, pur nel rispetto degli indiscutibili vincoli di tutela, trasformerebbe questi spazi in un insieme

scenografico molto suggestivo in cui sperimentare forme innovative di fruizione meno contemplativa.

Oltre al problema della scarsa attrazione esercitata dalle realtà territoriali minori, le carenze infrastrutturali e l'inefficace traporto pubblico urbano, come evidenziato in precedenza, rappresentano da molti anni il tallone d'Achille di Siracusa. Questi *gap* potrebbero essere ripensati in ottica creativa e sostenibile e, attraverso una strategia mirata, trasformati in un *plus* che fa della lentezza e del "fascino dell'inesplorato" i propri punti di forza. Giacché la crescente compagine di turisti *slow* ricerca esperienze uniche, di qualità e a basso impatto, il soddisfacimento della domanda di trasporto può combinarsi efficacemente con le esigenze di rispetto ambientale e con una fruizione più ampia e consapevole delle risorse locali. Le nuove occasioni di fruizione basate sulla mobilità lenta, inoltre, potrebbero promuovere uno sviluppo complessivo del territorio provinciale e riequilibrare i flussi tra le aree costiera e del capoluogo, sempre più oggetto di attenzione turistica, e le aree minori, sostanzialmente escluse dai ritorni economici del turismo. Tale strategia, tuttavia, necessita di una riorganizzazione e di un'evoluzione della strumentazione urbanistica attraverso la predisposizione di specifici supporti. Ad esempio, dovrebbe essere implementata una segnaletica multilingue che "ridisegni" il territorio e allestiti degli info-point in punti strategici, con personale specializzato che valorizzi il *genius loci* locale, sfruttando fino in fondo le potenzialità d'interazione con i turisti.

"Go-bike", il sistema di condivisione di biciclette pubbliche, sia tradizionali sia a pedalata assistita, attualmente attivo nella città di Siracusa, è un ottimo punto di partenza per impostare la realizzazione di una rete complessiva di percorsi destinati all'eco-mobilità. Sulla scia della considerazione dello spostamento quale vera e propria esperienza turistica, la proposta ciclabile potrebbe non limitarsi a singoli e isolati percorsi ed essere estesa oltre i confini urbani per collegare le congestionate aree costiere con quelle interne e per abbracciare in toto il patrimonio naturale, paesaggistico e culturale dell'area. Ampliando le potenzialità attrattive e di salvaguardia ambientale insite nella proposta, le direttrici ciclistiche potrebbero connettersi con le linee ferroviarie dismesse Siracusa-Vizzini e Noto-Pachino e configurarsi quali nodi di un'ampia rete di mobilità equilibrata e di valore, che

fornisce ai viaggiatori la possibilità di fruire dei diversi paesaggi provinciali. Queste due direttrici ferroviarie dimenticate rappresentano interventi antropici particolarmente rilevanti nell'area della valle dell'Anapo, poiché insistono su un territorio particolarmente suggestivo e offrono un punto di vista inedito su panorami, perle architettoniche e manifestazioni geologiche e botaniche di speciale valenza simbolica. La strategia di riconversione, riuso e specializzazione a fini turistici di tali infrastrutture dismesse, oltre a completare il sistema di scoperta del territorio attraverso una mobilità responsabile ed eco-compatibile, potrebbe rappresentare un deterrente alla crescita della domanda di trasporto su gomma con cui la Provincia di Siracusa convive.

Tra le strategie di interazione tra le infrastrutture tipicamente funzionali al trasporto e il settore turistico, gli scali portuali hanno assunto ormai da tempo, al di là della tradizionale vocazione al commercio, un ruolo fondamentale nello sviluppo territoriale per via della loro intrinseca valenza turistica. Il "*Mare Nostrum*" rappresenta un contenitore di culture, lingue e società diverse che è sempre stato un elemento decisivo nella storia di Siracusa, isolandola e al tempo stesso fungendo da mezzo di contatto, d'incontro e di contaminazione. L'odierna espansione dell'attività di diporto nautico, dimostrata dall'aumento delle unità in esercizio, costituisce una grande possibilità per valorizzare le zone costiere e interne ma anche per un'azione più generale di riqualificazione dell'area, riguardando un segmento tipicamente caratterizzato da una considerevole capacità economica e dalla ricerca di elevati standard qualitativi. Naturalmente, le politiche di sviluppo dell'approdo diportistico e del turismo nautico di transito non possono prescindere dalla considerazione delle questioni legate alla sostenibilità e ai possibili impatti negativi, come il consumo di spazio determinato dalla tipica richiesta di seconde case e di luoghi di approdo per le imbarcazioni.

L'infrastruttura portuale siracusana, rappresentando la porta d'accesso all'offerta turistica locale, può diventare il punto di partenza per una fruizione del territorio profonda e senza soluzione di continuità, attraverso itinerari di valorizzazione della radicata tradizione marinara locale che poggino sulla multimodalità. In ottica d'integrazione porto-territorio, risorse importanti per la costruzione di esperienze

turistiche sono rappresentate dagli antichi mestieri portuali, come i "calafatari" e i "cordari", dal Museo del Mare di Siracusa, di elevato valore etno-antropologico, e dal pescaturismo, particolarmente sviluppato nell'area di Portopalo di Capo Passero. Inoltre, l'approdo diportistico è legato a numerose attività ricreative, sportive e agonistiche che, con il supporto dell'elevato valore del litorale siracusano, possono contribuire in modo indiretto allo sviluppo economico delle aree immediatamente retrostanti la costa.

In questo senso, il turismo naturalistico appare una promettente *chance* per eliminare le principali strozzature di cui soffre il prodotto turistico aretuseo, giacché il consumo di aree interne è tipicamente caratterizzato da un *continuum* in cui il contatto con l'ambiente e la natura rappresenta una sorta di contenitore di molteplici prodotti turistici. Le diverse esperienze fruibili si ricollegano a una serie di motivazioni secondarie, non meno importanti né sempre chiaramente distinguibili (attività sportive, didattico-culturali, *wellness*, enogastronomia, artigianato tipico, ecc.). In questo disegno assumono particolare rilievo le specialità gastronomiche, che, da un alto, hanno assunto un ruolo strategico tra le motivazioni che inducono il viaggio e, dall'altro, rappresentano una fase essenziale nel processo d'interazione tra visitatori e cultura locale. Infatti, negli ultimi anni si è definitivamente consolidata la rinata tendenza alla ricerca del naturale e alla rivalutazione culturale e identitaria delle tradizioni alimentari, per cui il contesto di produzione assume crescente importanza, in quanto garanzia di qualità, fattore di sicurezza e simbolo di genuinità delle materie prime e di rispetto dell'equilibrio ambientale.

In un territorio così ricco di tradizioni enogastronomiche fortemente radicate nel tessuto sociale e culturale, la sperimentazione di sapori e tradizioni autentiche e non riproducibili altrove rappresenta una tendenza particolarmente adatta a qualificarsi come settore-traino dello sviluppo economico locale. Infatti, la riscoperta dei giacimenti enogastronomici costituisce un'ottima occasione di sbocco per i prodotti alimentari arricchiti della provenienza territoriale, sia in termini di ristorazione locale sia di vendita esterna. Inoltre, lo spirito del luogo che si assapora nelle preparazioni culinarie tradizionali può rappresentare un'opportunità unica per la tutela e la valorizzazione delle identità culturali locali, poiché rafforza l'immagine del territorio

e rende la destinazione maggiormente identificabile agli occhi dei turisti. Infatti, le tradizioni alimentari riassumono ed evocano i tratti ambientali e gli specifici metodi di produzione locale e, per questa via, veicolano la cultura e i valori saldamente radicati nel luogo di origine, offrendo ai visitatori una mediazione materiale e simbolica per entrare in contatto con il territorio. Infine, questa *unique selling proposition* si mostra particolarmente adatta a destagionalizzare i flussi turistici, poiché non è influenzata da fattori metereologici ed è appetibile in qualsiasi periodo dell'anno, soprattutto nei mesi di ottobre, novembre e dicembre, per via delle produzioni di olio d'oliva e vino.

L'azione di salvaguardia dei beni immateriali e di valorizzazione in chiave enogastronomica del territorio passa anche attraverso un'articolazione con altri prodotti turistici. In questo senso, il turismo scolastico rappresenta un settore giovane, curioso e dalla mentalità aperta che conta su una domanda potenziale di 4,5 milioni di studenti tra scuole medie inferiori e superiori, nonostante il calo del 13% del fatturato complessivo rispetto all'anno accademico 2011-2012[58]. Il territorio di Siracusa possiede le potenzialità per soddisfare gli interessi di crescita sociale, culturale e civile alla base delle visite d'istruzione, che non si limitano a ricercare la conoscenza statica dell'ambiente e della storia, ma vogliono sperimentare le peculiarità del luogo e le sue tradizioni socio-culturali. Una maggiore offerta di laboratori attivi e di occasioni di studio concorrerebbe a determinare percorsi più approfonditi di rievocazione delle tradizioni e della cultura contadina e di riscoperta del valore degli antichi mestieri, oltre a rafforzare la qualità dell'offerta e a rappresentare un'importante occasione di destagionalizzazione. Infatti, la possibilità di osservare da vicino e apprendere le tecniche di produzione locali, grazie alle visite didattiche ad aziende di produzione e fattorie, è una delle linee strategiche migliori per trasmettere la memoria del luogo e permettere ai viaggiatori di sperimentare in modo diretto la sua cultura.

Infatti, il turismo contemporaneo, in tutte le sue sfaccettature, è mosso da una

[58] Dati dell'Osservatorio sul turismo scolastico del Touring Club Italiano, relativi all'anno scolastico 2012-2013, Centro Studi TCI. Il report completo è disponibile in: http://static.touringclub.it/store/document/750_file.pdf (Consultato il 10 febbraio 2014)

fortissima componente vocazionale, che, se da un lato è impossibile da classificare in maniera univoca, dall'altro trova un punto di raccordo irrinunciabile nella volontà di vivere esperienze autentiche, prima che alternative e personalizzate. In questo senso, gli eventi, in quanto "fabbriche di esperienze", consentono ai visitatori di assorbire pienamente l'atmosfera del luogo e si configurano come mezzo chiave per caratterizzare e fornire valore aggiunto al proprio soggiorno. Oltre a rappresentare uno strumento per entrare in contatto, conoscere e penetrare nelle tradizioni e nei costumi locali, tali iniziative fungono, dal punto di vista dell'offerta, come attrattore autonomo e diretto di visitatori, differenziati a seconda del tipo di evento, nei periodi di minore affluenza.

L'agenda degli eventi del comprensorio siracusano si mostra, in linea generale, mal pianificata e poco promossa, per cui appare necessario, in primo luogo, agire a livello "interno", rendendo consapevoli gli organi territoriali dei benefici a lunga portata che questo fattore di attrazione determinerebbe. Tali vantaggi non ricadono solo sotto l'aspetto economico, poiché un progetto di "calendario degli eventi" rappresenta lo snodo di una rete di conoscenze ed esperienze e, dunque, funge da strumento d'incontro e perfezionamento delle relazioni tra gli stakeholder. Inoltre, gli eventi possono anche essere considerati un'occasione per catturare l'attenzione e la curiosità dei residenti, generando in loro elevati livelli d'interesse e di coinvolgimento, funzionali a sviluppare un profondo senso di orgoglio locale.

Infatti, solo la creazione di iniziative in cui la comunità locale è parte attiva e proattiva si configura come vero e proprio *driver* di crescita e valorizzazione dell'intero sistema socio-economico e produce un reale *halo effect* positivo, in termini di percezione dell'unicità della destinazione e di esaltazione del proprio sistema di valori. Un progetto integrato e olistico di sviluppo che celebra il differenziale competitivo del territorio e non si presenta come sterile *commodification* culturale non può non abbracciare il *sense of place* locale, soprattutto perché, nel caso di Siracusa, esso sperimenta crescente grado di riconoscibilità a livello nazionale e internazionale. Spesso, però, la comunità locale dimentica che l'identità del luogo e lo spirito che anima i piccoli gesti quotidiani sono *landmark* che entrano a far parte dell'esperienza turistica di terzi ed è proprio quest'*unique selling proposition* che può

arricchire di valore il prodotto offerto. A titolo d'esempio, la lingua siciliana potrebbe essere incorporata nelle attività proposte ai visitatori o nei menù offerti dai ristoranti tipici, in modo da potenziare il *core* del prodotto con *plus* simbolico-esperienziali legati al fascino che tale idioma evoca.

La nuova declinazione del turismo non si mostra più confinata al consumo visivo degli artefatti di alta cultura ma include l'assorbire, l'assimilare, lo sperimentare e l'immergersi nell'atmosfera di un luogo. Di conseguenza, una destinazione, per essere competitiva, deve aggiungere una dimensione emotiva alle attrattive e ai servizi che offre, accompagnandoli con narrazioni che evochino l'identità locale, le radici della comunità e i suoi valori collettivi. Il turismo, in questo senso, ha un ruolo molto importante nei confronti del potenziamento del *sense of place* locale, poiché gli stralci di memorie collettive vengono ricongiunti nel momento in cui li si evoca per offrire un'esperienza autentica ai visitatori, dando vita a un racconto del territorio che diventa anche momento di connessione emotiva ospiti-residenti. Quest'operazione di creazione di valore presuppone una capacità pratica di materializzazione dell'identità, che può esplicitarsi solo attraverso un'attività di supporto al tessuto turistico dell'area, così da identificare il modo in cui il *sense of place* possa essere concretamente incorporato e da fornire le conoscenze e le capacità per celebrare e comunicare le peculiarità locali.

Da queste considerazioni nasce la collaborazione tra Legambiente e il tour operator FindYourItaly, nata al fine di valorizzare e dare visibilità ai centri minori italiani, stimolare il decongestionamento e la destagionalizzazione e promuovere attività turistiche sostenibili. Per perseguire tali obiettivi, FindYourItaly si avvale in varie località italiane di "*Buddy*", ossia collaboratori, volontari o professionisti, che si mettono a disposizione dei turisti in modo informale e, attraverso un blog, li aiutano a comporre un'esperienza di vacanza autentica e rispettosa dei principi etici e ambientali. All'interno del contesto siracusano, questo progetto è stato abbracciato solo da due operatori turistici indipendenti, che forniscono la propria consulenza attraverso suggerimenti, consigli, storie sulla località, itinerari e percorsi di viaggio lontani dai principali circuiti turistici. Considerando le enormi potenzialità insite nel tramettere in modo innovativo la *living culture* e nel favorire il contatto tra

viaggiatori e popolazione locale, è auspicabile che anche altre realtà provinciali si avvicinano a iniziative centrate sul racconto dei "territori interni", ossia quelli che derivano dal vissuto personale in un determinato luogo.

5. Il Consorzio Siracusa Turismo[59], lo strumento di marketing turistico-territoriale super *partes*

Con la soppressione delle APT[60], determinata dal nuovo assetto normativo, le Province siciliane hanno perso un punto di riferimento istituzionale stabile, che, nonostante la crescente riduzione del budget economico disponibile, ha tradizionalmente svolto attività di informazione, accoglienza e promozione in modo neutrale e a ricaduta diffusa. Gli operatori del sistema turistico siciliano "orfano" di ATP hanno in molti casi attraversato momenti di spaesamento, riconoscendo l'ineludibile necessità di essere supportati da un regolatore pubblico per affrontare e vincere le molteplici sfide che con sempre maggior vigore venivano poste dal mercato. Gli addetti al settore, infatti, a causa della carenza di risorse, competenze e capitali idonei, tendono a dimostrarsi incapaci di promuovere e commercializzare efficacemente la propria offerta in modo autonomo e l'assenza di una visione ampia, organica e sistemica della filiera rende impossibile creare proposte capaci di andare a vantaggio dell'intera destinazione.

[59] Le informazioni e i dati presentati nel corso dei successivi capitoli sono stati gentilmente forniti dal Presidente del Consorzio Siracusa Turismo, dott. Sebastiano Bongiovanni, che si ringrazia per la collaborazione.

[60] Legge Regionale del 15 settembre 2005, n. 10 "Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti" come recepita dalla Legge del 29 marzo 2001 n. 135. Fonte: Gazzetta Ufficiale Regione Sicilia, Parte Prima, Leggi e Decreti Presidenziali.

Il vuoto lasciato dalla soppressione delle ATP, tuttavia, ha stimolato una riorganizzazione dinamica dell'intero sistema turistico, determinando la nascita di nuovi Enti territoriali, basati sulla cooperazione pubblico-privato, che hanno assunto una funzione strategica all'interno dei processi di valorizzazione integrata del territorio. Tale strumento di partnership nasce da un cambiamento radicale di prospettiva e implica un approccio di gestione multidimensionale e multidisciplinare, che si è rivelato cruciale per generare input progettuali più fattivi e consistenti.

Nello scenario siracusano, a interpretare il profondo cambiamento del contesto di riferimento, si è inserita, nel 2010, una Società Consortile a Responsabilità Limitata e senza fini di lucro, che ha puntato e continua a puntare sulla sinergia tra settore pubblico e privato per guidare lo sviluppo dell'offerta turistica e la valorizzazione del territorio nel suo complesso. Siracusa Turismo nasce dalla forte volontà espressa dalla Camera del Commercio di Siracusa, che rappresenta l'azionista di maggioranza (60%), di dar vita a una DMO che guidasse il percorso di sviluppo turistico locale. L'input e il contributo di tale Ente, espressione degli interessi economici locali, dimostrano quanto la partecipazione pubblica sia ancora un elemento di forza imprescindibile non solo per acquisire consenso ma anche per infondere stabilità e sicurezza, al di là delle fluttuazioni economiche. In Siracusa Turismo, l'attività della Camera del Commercio è raccordata e rafforzata dalla cooperazione con le diverse Associazioni di Categoria[61], a rappresentanza delle eterogenee figure professionali presenti sul territorio, che costituiscono il restante 40% della compagine societaria. Il frutto dell'iniziativa congiunta può, dunque, considerarsi una struttura pubblica che riserva ampi margini di autonomia ai suoi membri, com'è evidente nelle assemblee previste dalla formula giuridica.

5.1 Una *Destination Management Organization* per la Provincia di Siracusa

[61] Le associazioni aderenti rappresentano artigiani, commercianti, industriali e albergatori e, nello specifico, sono: Confindustria, Apisiracusa, Confesercenti, Casartigiani, CNA, CIA, Lega Cooperative, Confcooperative, Coldiretti, Unione provinciale Agricoltori, AGCI, CLAI e a breve anche la Confcommercio.

Nonostante Siracusa abbia un forte *appeal* sul mercato, l'inefficace comunicazione e promozione dei suoi prodotti, oltre alla scarsa rispondenza percepita tra qualità e prezzo, costituisce un limite riconosciuto che frena l'esplicitazione di flussi turistici consistenti e a cui Siracusa Turismo si propone di dar soluzione. La proficua partnership pubblico-privato tenta di far convergere e dialogare le diverse realtà, attraverso la creazione di un orizzonte temporale sostenibile e un *framework* prospettico fertile all'esplicitazione e ottimizzazione dei singoli business. Questa forma di concentrazione, dunque, si pone l'obiettivo generale di promuovere e gestire la destinazione, in modo da accrescere la competitività del territorio, tanto in termini di profitti quanto in termini di capacità innovativa, favorendo l'emersione di una visione partecipata sul presente e sul futuro.

Nello specifico, con la nuova formula di collaborazione si vuole rendere la destinazione riconoscibile, accessibile e appetibile agli occhi della domanda potenziale, fornendo i presupposti di riferimento affinché le risorse esistenti si trasformino in prodotti e convogliando questi ultimi in un progetto che si presenti sul mercato sotto un *brand* unico. Promuovendo il territorio in modo univoco e costruendo le condizioni generali della sua attrattività, la DMO punta non solo a incrementarne la notorietà e a suscitare interesse e *awareness* nei confronti della destinazione, ma anche a fornire servizi che agevolino il percorso di scelta e fruizione del turista. Inoltre, Siracusa Turismo include nella sua *mission* il perseguimento di un modello più equilibrato e ponderato d'investimento degli ormai scarsi fondi pubblici e di monitoraggio dei ritorni da esso derivanti, al fine di evitare il perpetuarsi degli sprechi del passato.

La scelta della natura dello strumento giuridico operativo e della sua composizione è avvenuta attraverso uno studio critico-comparativo che ha coinvolto diversi organi nazionali preposti alla gestione del comparto turistico alla luce dei cambiamenti normativi. La logica di fondo dell'analisi di *benchmark* era basata sulla volontà di evitare soluzioni ibride dominate da conflitti d'interesse e solo apparentemente miste, in cui le decisioni non fossero realmente condivise dal tessuto imprenditoriale. Piuttosto, si voleva assicurare un sistema adeguato di *governance* in cui vi fosse una partecipazione realmente rappresentativa delle diverse realtà e in cui le molteplici

sfaccettature rappresentassero un punto di forza. Infatti, si rendeva necessario che la soluzione adottasse una visione strategica partecipata e condivisa, puntando, da un lato, su una continua operazione di raccordo con le attività istituzionali degli Enti locali e, dall'altro, su un coordinamento dei prodotti e dei servizi offerti dalla vasta compagine di operatori privati, autonomi e portatori di legittimi interessi specifici.

In maniera atipica rispetto a ciò che avviene in contesti nazionali e internazionali più evoluti, il Consorzio Siracusa Turismo rappresenta uno strumento di marketing turistico-territoriale *super partes*, che riveste un ruolo informativo e promozionale a beneficio dell'intera destinazione e che non opera alcuna selezione tra gli attori né alcuna azione diretta sulla loro offerta. In questo modo, la DMO rappresenta il collettivo e la sua azione, riconducibile a una gestione unitaria dell'informazione e della promozione di risorse, servizi e attrattive locali, si configura come "bene pubblico", a ricaduta diffusa e indivisibile sul territorio. Rappresentando il territorio nel suo insieme e non escludendo nessun soggetto dai ritorni, economici e d'immagine, del proprio operato, la Società Consortile crea il *framework* all'interno del quale si esplicitano le singole attività imprenditoriali, che mantengono la propria autonomia strategica e operativa nel tentare di trarre vantaggio dalle opportunità contestualmente create.

Tale assioma, rinvenibile in tutte le manifestazioni del percorso progettuale della DMO, si configura come il tipico orientamento imparziale maggiormente associabile a un approccio istituzionale di valorizzazione del territorio, che, in linea di principio, poco si presta a divenire generatore di reale vantaggio competitivo. Tuttavia, nello specifico contesto siracusano, in cui è evidente il gap culturale da colmare per far prevalere la dinamica cooperativa su quella competitiva e il sostegno pubblico viene ancora ampiamente considerato imprescindibile, tale filosofia appare se non auspicabile quantomeno condivisibile e ammirevole. Infatti, la compagine di attori privati operanti sul territorio, pur contando sulla presenza di personalità dinamiche e proattive nei confronti di formule evolute di promozione territoriale, non palesa ancora una piena fiducia nelle forme di cooperazione né si dimostra sufficientemente matura per un'azione di marketing territoriale completamente integrata, che funga da motore di tutto il sistema della destinazione.

È da notare, al contempo, che, rispetto alle tradizionali linee d'intervento squisitamente pubbliche, l'operato della DMO oggetto di studio si mostra proficuamente slegata da una visione burocratica del proprio ruolo, agendo in maniera operativa e a stretto contatto con il sistema che si propone di rappresentare. Inoltre, Siracusa Turismo non si limita a riproporre le risorse locali, contando semplicemente sulla loro naturale forza attrattiva, ma agisce nell'ottica di trasformazione delle stesse, tentando, nel proprio piccolo, di apportare un certo valore aggiunto all'offerta. Il suo campo d'azione, in aggiunta, non comprende una porzione territoriale tanto ampia da determinare inevitabili inefficienze sulle realtà minori e, al tempo stesso, la visione adottata non è né eccessivamente localizzata né autoreferenziale. In questo modo, la manifesta attitudine propositiva è riuscita a creare un sistema riconoscibile da parte della domanda e, parallelamente, un soggetto giuridico di grande utilità per il territorio e per i propri componenti.

Le istanze di tutela degli interessi collettivi, di supporto economico e d'incentivazione alla creazione di opportunità di business hanno trovato nella Camera del Commercio un interprete capace di fungere da perno intorno al quale convogliare la garanzia di espletamento delle funzioni di interesse generale e la gestione di un percorso di sviluppo concreto e condotto attraverso progetti realizzabili. Infatti, la partecipazione maggioritaria di un ente pubblico, che rappresenta e funge da punto di contatto con il mondo imprenditoriale, assicura una promozione istituzionale delle attività economiche del territorio. Nello specifico, il suo ruolo diviene quello di incentivare e finanziare infrastrutture di supporto operativo che permettano agli operatori locali, deficitari di tempo, capitali, risorse e capacità adeguate, di sopperire alla difficoltà di intraprendere un'efficace politica di promozione autonoma.

Tale stadio di sviluppo della DMO si configura come una delle fasi del suo percorso evolutivo verso un più pieno sviluppo delle capacità attrattive dell'area e un'ottimale capitalizzazione delle sue risorse, in grado di guidare il sistema verso il raggiungimento degli obiettivi collettivamente più rilevanti. Dunque, in prospettiva, si rende non solo possibile ma soprattutto auspicabile che si configuri un sistema integrato di promozione e commercializzazione, che agisca in modo decisivo sul coordinamento delle azioni strategiche dei privati e le canalizzi in ambiti definiti

secondo strategie comuni. Infatti, è chiaro che un'esaustiva azione informativa e una politica di promozione generale dell'immagine della destinazione non sono sufficienti per posizionare in modo competitivo l'offerta territoriale e per estendere efficacemente l'ambito di mercato. Tuttavia, prima di compiere un passo ulteriore in questo senso e superare il significato macro-economico che assume in questo momento il Consorzio, è necessaria un'azione di sostegno alla crescita, culturale e imprenditoriale, degli operatori locali.

Attivandosi quale mediatore delle diverse istanze e luogo di confronto strumentale alla tutela sia delle peculiarità del territorio sia di quelle degli attori del settore, il Consorzio Siracusa Turismo riesce a motivare i suoi membri e, in parte, indirizzarli verso comportamenti conformi alle linee di sviluppo locale, alterando parzialmente il quadro di riferimento in cui si svolge la loro attività. Senza sostituirsi alle istituzioni pubbliche locali né sovrapporsi alle loro decisioni circa la politica turistica dell'area, la DMO si pone quale ente stabilizzatore, nel tentativo di superare la frammentarietà degli operatori e far emergere spontaneamente una visione condivisa.

Tra tutti gli stakeholder locali coinvolti, la collaborazione più fattiva è stata raggiunta, a oggi, con gli albergatori del comprensorio siracusano, rappresentativi di strutture ricettive di differenti tipologie e livelli. A essi viene fornita la possibilità di prendere parte, previa compilazione di un modulo elettronico di richiesta, a un sistema di booking presente nel sito web ufficiale del Consorzio. Da contratto, l'impegno economico richiesto a fronte di tale servizio corrisponde a una quota iniziale di affiliazione di € 40, a titolo di contributo alle spese di segreteria, e al riconoscimento di una commissione pari al 10% sulle vendite la cui prenotazione sia avvenuta attraverso la piattaforma online. In realtà, questa condizione di contratto non viene deliberatamente rispettata dalla DMO che preferisce contare, finché possibile, sul solo finanziamento pubblico, derivante dai fondi stanziati dalla Camera del Commercio.

All'interno della traiettoria evolutiva del Consorzio, la possibilità d'implementazione del budget societario attraverso la richiesta di un reale impegno economico da parte del sistema imprenditoriale è un intervento realizzabile sul medio-lungo periodo, quando la DMO potrà godere di effettivo riconoscimento e piena legittimazione.

Questa scelta di principio si basa su un valore di fondo che il Consorzio persegue in tutti i momenti d'interazione con gli attori e che è legato all'idea del vantaggio derivante dall'essere riconosciuti organismi imparziali di promozione a servizio del territorio nel suo complesso, neutrali rispetto alle specificità dei singoli e ai loro interessi di business.

Per ogni forma di concentrazione, ma soprattutto per quelle che vedono gli interessi del pubblico intrecciarsi con quelli del privato, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati e l'efficace gestione interna possono avvenire solo se esistono norme, doveri e impegni, regolamentati in modo trasparente e preciso. In realtà, nel caso della DMO oggetto di studio, non esiste un effettivo sistema di incentivi e vincoli, né viene esplicitata una politica sulla qualità per regolamentare l'adesione al sistema, limitando, di fatto, la valutazione del turista ai tradizionali standard di classificazione per stelle. Le uniche direttive impartite dal Consorzio agli imprenditori alberghieri partecipanti al sistema interessano, da un lato, l'esaustività, la correttezza, l'aggiornamento e la completezza delle informazioni fornite e, dall'altro, la garanzia dell'osservanza della *parity rate* rispetto ai vari siti e portali turistici in cui tali strutture sono presenti.

È chiaro che l'assenza di controllo sulla qualità dei servizi erogati rappresenta un fattore di grande rischio per la competitività della destinazione e per il pieno soddisfacimento dei segmenti di domanda intercettati. Ancora una volta, nel valutare tale scelta del Consorzio è opportuno tenere in considerazione, oltre al sopracitato orientamento *super partes*, anche la scarsa esperienza degli attori operanti sul territorio nel campo della sinergica cooperazione inter-aziendale e nell'instaurazione di rapporti simbiotici realmente motivati e costruttivi con i soggetti pubblici. Una regolamentazione stringente di standard qualitativi e la predisposizione di sistemi di monitoraggio degli stessi probabilmente sarebbero state percepite come misure imposte in modo autoritario da un soggetto terzo e, di conseguenza, sarebbero state mal recepite o accolte con sospetto e distacco.

Per quanto concerne i rapporti con gli altri esponenti del tessuto d'offerta locale, non vi è né un regolamento da rispettare né un contratto da sottoscrivere, giacché la DMO riveste un ruolo di mero strumento di promozionale teso a fornire un'infrastruttura al

servizio degli operatori della destinazione. In questo modo, senza nessun esborso di denaro, gli organizzatori di eventi e i responsabili di altre attività ricreative possono sfruttare la possibilità di veicolare e dare visibilità alle proprie iniziative attraverso la piattaforma comune e, di conseguenza, concorrere ad attirare l'attenzione sulla destinazione. Un atteggiamento diverso viene adottato nei confronti delle strutture ristorative, a beneficio delle quali non è presente neanche una sezione puramente informativa all'interno del sito, sacrificando l'esaustività divulgativa in virtù del principio di non ingerenza in attività spiccatamente commerciali.

Come appare deducibile da quanto fin qui esposto, alla base di una concreta implementazione della strategia della DMO vi era e, seppur in minor misura, vi è tuttora un delicato problema di acquisizione della necessaria legittimazione, non solo agli occhi degli interlocutori economici, ma anche tra la popolazione locale. Il tessuto di operatori siracusani ha tradizionalmente dimostrato un certo scetticismo nei confronti delle iniziative cariche di buoni propositi e di parole di tendenza, giacché per anni ha assistito a un susseguirsi di promesse poi disattese, progetti mai concretizzati e cambi di rotta imprevisti. Presentarsi agli stakeholder sociali ed economici in modo sfrontato e a seguito di una valutazione superficiale delle specifiche condizioni contestuali avrebbe determinato il fallimento del progetto, e, dunque, l'impossibilità di tradurre sul piano pratico il *core* business del Consorzio: valorizzare, rendere più appetibile e comunicare il valore della destinazione.

La scelta dell'atteggiamento di neutralità, rispetto a un'azione più profonda di controllo e indirizzo delle variabili di marketing imprenditoriali, è stata fin da subito percepita come un elemento di forza della DMO e le ha conferito un certo grado di fiducia e credibilità, indispensabili per procedere con l'attuazione pratica delle linee strategiche di principio. Da qui, Siracusa Turismo ha deciso di procedere attraverso incentivi tangibili, puntando su obiettivi realistici e su risultati concreti in tempi brevi, per espandere il consenso venutosi a creare intorno al suo ruolo propositivo e proattivo. La positiva risposta, non solo in termini numerici ma anche in termini di visibilità e di proficue operazioni di co-marketing con aziende cardine, alle aspettative dei soggetti territoriali che hanno confidato in questo nuovo organismo ha

rappresentato un primo passo verso un completo riconoscimento della DMO quale punto di riferimento autorevole per l'intera destinazione.

La difficoltà di disporre di un budget molto limitato[62], che quindi doveva essere quanto più possibile ottimizzato, ha condotto, nella fase iniziale, a un'attività di analisi della dotazione di risorse umane disponibili all'interno della compagine societaria. Nonostante i vincoli economici, si rendeva necessario selezione personalità dotate di professionalità e competenze specifiche in materia gestionale e turistica, nonché di capacità informatiche tali da permettere la creazione di un supporto tecnologico adeguato. Alla carica di Presidente, è stato designato il dottor Sebastiano Bongiovanni, personalità di spicco nel contesto economico siracusano, che ha ben ricoperto il ruolo di manager vicino agli interlocutori ma *super partes* a cui la società si proponeva di sottostare.

L'arduo compito di gestire la dialettica tra le autonome decisioni imprenditoriali e la delega di responsabilità alla struttura consortile poteva, infatti, essere condotto solo da una personalità che fosse parte integrante del tessuto sociale del territorio e non venisse percepita come "corpo estraneo". Al tempo stesso, l'incarico doveva essere ricoperto da un soggetto indipendente che non rivendicasse interessi specifici né si facesse portatore autoreferenziale di finalità proprie, bensì che si qualificasse come interlocutore autorevole e contemporaneamente *inter partes*. Il Presidente si è dimostrato in grado di stimolare la partecipazione dei soggetti coinvolti al disegno complessivo di Siracusa Turismo, ma anche di contribuire ad apportare nuovi metodi di lavoro e di incidere, di conseguenza, sulla cultura gestionale e sulle competenze delle singole attività imprenditoriali.

La DMO non si configura solo come un sistema di gestione, comunicazione e promozione, ma è anche un organismo con una propria cultura e filosofia di fondo, resa manifesta nel lavoro organico condotto quotidianamente con grande impegno, attenzione e dedizione, al fine di perfezionare un modello quanto più possibile efficace, efficiente e innovativo. Per disincentivare quanto più possibile comportamenti opportunistici e per assecondare il perseguimento di benefici

[62] Siracusa Turismo dispone di un capitale sociale di € 50.000.

collettivi, gli operatori privati possono esprimere, di volta in volta, il proprio interesse per le diverse iniziative proposte da Siracusa Turismo e, di conseguenza, decidere in quali occasioni aderire. In questo senso, la struttura centrale opera quale stimolo al confronto e quale coordinatore delle aziende affiliate, senza sostituirsi a esse a livello operativo e decisionale, per definire obiettivi comuni e pianificare azioni condivise. La politica di gestione della DMO può, dunque, essere inquadrata nella logica di "*embedded governance*", finalizzata alla focalizzazione sulle risorse e capacità distintive dell'area e sulla loro integrazione, attraverso un'organizzazione efficiente, con una visione strategica e sostenibile.

Affinché si verifichi una partecipazione più attiva e responsabile dei soggetti coinvolti, la formula organizzativa e gestionale adottata supera i semplici accordi di programma ed è basata su attività di ascolto delle esigenze, aspettative e priorità del territorio e del mondo imprenditoriale. La relazione con gli operatori privati è agevolata dalla presenza nella compagine societaria di corpi intermedi, costituiti dalle Associazioni di Categoria, che rappresentano i centri di aggregazione degli interessi e delle problematiche dei diversi comparti e che vengono interpellati di volta in volta per raggiungere decisioni finali condivise. Incontri di questo tipo avvengono mediamente ogni tre mesi e tale cadenza, nonostante non possa qualificare un'attività continuativa in senso stretto, risulta accettabile per assicurare una partecipazione spontanea e poco costrittiva e per tenere indenne nella percezione degli imprenditori la propria discrezionalità.

Dunque, nonostante l'assenza di una reale compartecipazione economica e di un sistema di norme da rispettare, la Società Consortile garantisce l'inclusione degli attori tanto nella determinazione della strategia quanto nel godimento dei risultati collettivamente raggiunti, in un modello che si rifà ai criteri di corresponsabilità, interattività e negoziazione. L'approccio bottom up, basato sulla consultazione degli operatori privati e dell'ente pubblico quale risorsa endogena indispensabile e nuovo terreno di sperimentazione, permette di evidenziare problematiche, richieste ed esigenze stringenti e di far emergere "dal basso" iniziative armoniche. Infatti, solo con questa logica di "apertura al territorio" è possibile delineare una visione strategica condivisa e tracciare coerentemente le linee di sviluppo turistico da porre in

essere per presidiare i delicati interessi generali, perseguendo obiettivi concreti e di mutua utilità.

5.2 *From plan to implementation*: le iniziative del Consorzio Siracusa Turismo

Al di là dei virtuosismi di principio che animano la filosofia del Consorzio Siracusa Turismo, la vera novità apportata dalla DMO è stata il passaggio effettivo da un piano di sviluppo teorico all'implementazione concreta dello stesso, soprattutto attraverso la promozione di iniziative organiche che hanno incentivato il turismo nella Provincia e hanno fornito un riscontro pratico agli operatori. Fin dai suoi primi passi, infatti, il Consorzio ha mostrato il suo impegno nella comunicazione e promozione turistica del contesto siracusano attraverso formule innovative, come il gioco a premi presentato in occasione della BIT 2011 di Milano, che offriva soggiorni omaggio nelle strutture aderenti all'operazione. Tuttavia, è sul fronte della destagionalizzazione che l'impegno della DMO si è reso estremamente fattivo, conducendo campagne mirate che trasmettessero l'idea di un turismo possibile "non a 360°, ma a 25°!", come emblematicamente affermato da Patrizio Roversi, co-ideatore della trasmissione televisiva "Turisti per caso".

In un territorio che presenta, in linea ideale, una medio-alta stagione che si prolunga da marzo a novembre, soffrire di picchi di stagionalità così intensi nei mesi di luglio e agosto rispetto agli altri periodi dell'anno è un vero e proprio paradosso. Tra le problematiche più pressanti emerse fin dai primi momenti di confronto con l'industria turistica locale, la più urgente riguardava l'esigenza di liberarsi dal peso del collasso di presenze in bassa stagione e di sfruttare efficacemente le caratteristiche climatiche che rendono Siracusa peculiare e incomparabile rispetto alle altre destinazioni. La crescente accentuazione e il progressivo restringimento dei periodi di attrazione dei flussi attanagliavano soprattutto il mondo degli albergatori, in alcuni casi addirittura costretti a chiudere le proprie strutture nel periodo invernale per non vedere volatilizzarsi gli utili maturati durante l'alta stagione.

Declinando i pilastri della competitività proposti dal WEF (2013), il modello Siracusa Turismo si è concentrato soprattutto sul miglioramento delle condizioni relative alle

infrastrutture *hard* e sulla qualificazione dell'ambiente di business locale. La DMO, infatti, ha compreso il ruolo essenziale svolto dall'accessibilità, considerata in termini di collegamento infrastrutturale, di reperibilità di informazioni e di *affordability*, nel decretare il successo di una destinazione. Per via delle palesi criticità che Siracusa, così come l'intera Regione, mostra in tutti questi campi, era necessario che la DMO vi conferisse assoluta priorità.

Guidata da una logica di attenzione al cliente, già dal 2011 la destinazione si è dotata di un call center per venire incontro alle esigenze informative dei viaggiatori e ridurre, seppur in modo parziale, lo sforzo loro richiesto nel comporre la propria esperienza di vacanza. Il contatto telefonico diretto si è mostrato molto utile al fine di fornire una dimensione più "intima" alla relazione con i visitatori, tant'è che il Consorzio risponde mediamente a circa 7.000 richieste di informazioni annue tramite questo mezzo, mentre quelle soddisfatte tramite il servizio via e-mail sono state, nel 2013, circa 4.500.

Inoltre, un aspetto non trascurabile del "vantaggio collaborativo" concerne il miglioramento dell'aspetto tecnico-tecnologico, grazie alla predisposizione di strumenti e supporti comuni, la cui implementazione sarebbe difficilmente sostenibile a livello individuale. In questo senso, la DMO ha creato, quasi in concomitanza con l'inizio della sua attività, un sito Intenet[63] che, oltre a raccogliere informazioni turisticamente rilevanti, offre un sistema di prenotazione alberghiera dotato di un format immediato e semplice da usare. Inoltre, per rispondere alle esigenze tecnologicamente evolute dei turisti, Siracusa Turismo ha recentemente progettato e realizzato un'applicazione che è già disponibile gratuitamente per Apple e Android, anche se non è ancora stata lanciata ufficialmente.

Sul piano economico e dei trasporti, il Consorzio ha tentato di rendere Siracusa raggiungibile in tempi e a costi competitivi, impegnandosi nella realizzazione di progetti legati a vere e proprie politiche di contenimento dei prezzi che incrementassero la forza attrattiva della destinazione nei confronti dei segmenti *price sentitive*. Per arginare relativamente il problema "accessibilità" e incentivare i flussi

[63] www.siracusaturismo.net

in bassa stagione, il Consorzio ha avviato, tra febbraio e marzo 2012, un progetto pilota che, alla luce dei risultati positivi, è stato riproposto, in modo ampliato e per un periodo di tempo più lungo, anche l'anno successivo. La formula proposta, non potendo contare su risorse economiche consistenti, ha tratto forza e vitalità dalle idee emerse dal dialogo attivato con gli organismi territoriali, in particolar modo con le strutture ricettive provinciali, e dal sostegno della Camera del Commercio. Per aumentare i flussi turistici in bassa stagione e, al contempo, promuovere le bellezze che i "Tropici d'Italia", con quasi tremila anni di storia alle spalle, offrono, è stato condotto un esperimento teso a suscitare la sensazione di un viaggio non solo possibile ma anche memorabile al di fuori delle stagioni convenzionali.

"Siracusa d'Inverno", che nella sua prima edizione riconosceva un contributo di viaggio ai turisti che avessero soggiornato nella Provincia per almeno tre notti in una delle strutture convenzionate, ha assunto un'impostazione più strutturata e stimolante nella versione 2013. Convogliare i flussi turistici nel territorio significava, infatti, in primo luogo risolvere un problema di accessibilità alla destinazione, dovuta in larga misura alle tariffe proibitive proposte dai vettori aerei. L'espediente adottato si è basato sulla concretizzazione di operazioni di co-marketing tra Siracusa Turismo e due autorevoli compagnie, Alitalia e AirOne, per l'offerta di biglietti a prezzi competitivi per le tratte nazionali, in modo da permettere ai viaggiatori di raggiungere in modo agevolato la Sicilia sudorientale nel periodo invernale. Oltre ai vantaggi di viaggio, a rendere ancor più allettante la proposta e a dimostrazione della riconosciuta validità dell'iniziativa, è intervenuto il coinvolgimento diretto degli albergatori, che si sono esposti in prima persona, rimborsando, indipendentemente dal mezzo di viaggio utilizzato, una quota del soggiorno presso le proprie strutture ricettive, che spaziavano da hotel a cinque stelle ad agriturismi.

I risultati del progetto di destagionalizzazione, già nella sua prima sperimentale esplicitazione, sono stati molto positivi tanto nell'immediato, con quasi 600 *room night* vendute e il rilevamento di 1.300 presenze, quanto sul lungo periodo, con ripercussioni importanti su più fronti. L'edizione 2013 dell'accattivante formula ha potuto contare sull'80% in più di strutture ricettive aderenti, a dimostrazione del crescente grado d'interesse mostrato dagli stakeholder locali nei confronti delle azioni

promozionali messe in atto dalla DMO. Nonostante rispetto alla prima commercializzazione dell'iniziativa si siano incrinati tanto i pernottamenti (- 20%) quanto le presenze (- 24%), i risultati ottenuti hanno avuto una portata maggiore rispetto al mero aspetto quantitativo, come dimostrato dalle circa 60 mila visite al portale registrate durante il periodo di validità dell'offerta. La visibilità mediatica molto ampia, grazie al risalto che la campagna ha ottenuto sulla stampa nazionale e sull'universo digitale, ha determinato un riconoscimento diffuso dello spirito innovatore che serpeggia nella destinazione.

Inoltre, da un'indagine di *customer satisfaction* condotta tra i turisti connazionali che hanno usufruito di "Siracusa d'Inverno 2012" è emerso un buon riscontro tanto dal punto di vista dei servizi erogati e della qualità delle strutture ricettive quanto dal punto di vista dell'accoglienza della popolazione locale. A intaccare i risultati positivi circa la generale gradevolezza del soggiorno, sono, tuttavia, emerse alcune criticità che è necessario risolvere, concernenti la pulizia e il decoro urbano, la fruibilità dei siti di interesse turistico e, soprattutto, i servizi di trasporto pubblico. Al di là delle problematiche, che sono ampiamente note agli addetti del settore turistico, l'importanza che è stata designata al monitoraggio del grado di apprezzamento dei viaggiatori rappresenta un forte segnale dell'atteggiamento accorto della DMO nei confronti della qualità dei servizi erogati e del generale ambiente in cui viene vissuta l'esperienza di vacanza a Siracusa.

L'impegno del Consorzio Siracusa Turismo e la validità del lavoro svolto gli hanno permesso di divenire un interlocutore concreto e affidabile, la cui credibilità e il cui impegno vengono ampiamente riconosciuti e presi a modello a livello regionale. Infatti, il valido laboratorio di sperimentazione emerso, che procede nell'ottica di perfezionamento, negoziabilità e arricchimento *in progress*, si è progressivamente affermato quale modello di business turistico replicabile in diverse realtà. Il 2014 ha visto il rilancio "in modalità beta" della formula di promozione invernale ideata dal Consorzio in una sua versione amplificata, comprendendo le Province di Siracusa, Catania e Ragusa, grazie al supporto delle rispettive Camere del Commercio e della S.A.C. S.p.A. Società Aeroporto Catania e alla collaborazione con la compagnia aerea AirOne.

Per via dell'essenza sperimentale di "Sicilia d'Inverno", la durata dell'offerta è stata ridotta a due mesi e le risorse impiegate per la sua diffusione mediatica sono diminuite dell'80% rispetto alle iniziative precedenti. Considerando i limiti economici e temporali, il progetto pilota può considerarsi ben riuscito, nonostante i risultati non siano eclatanti, registrando una vendita di circa 600 *room night* e di circa 300 biglietti aerei. Sulla falsariga di quanto avvenuto con "Siracusa d'Inverno", i benefici dell'operazione risiedono a un livello più profondo, ossia nella dimostrazione della concreta possibilità di un coordinamento che non si limiti all'ambito provinciale ma che si estenda a un contesto territoriale ben più ampio. Il sostegno della S.A.C. è stato, in questo caso, determinante, avendo fornito le risorse indispensabili per la realizzazione di un'infrastruttura tecnologica che rendesse possibile il booking online delle strutture ricettive, nella prospettiva di creare un portale informativo concernente l'intera offerta turistica siciliana.

In aggiunta agli ordinari problemi di accessibilità, la temporanea chiusura dell'aeroporto Fontanarossa di Catania, avvenuta a causa dei lavori manutenzione nel periodo novembre-dicembre 2012, già di bassi flussi turistici, aveva particolarmente preoccupato il tessuto imprenditoriale della città aretusea, che aveva subito un calo del traffico non indifferente. La risposta del Consorzio è arrivata puntuale con l'ideazione di un'iniziativa, cofinanziata dagli albergatori e realizzata grazie al sostegno della Camera di Commercio di Siracusa, che prevedeva un buono benzina di € 50 da spendere in tutta Italia per i turisti che avessero alloggiato almeno due notti in uno degli hotel della provincia convenzionati.

In questo caso, la strategia della DMO è stata puntare sul turismo di prossimità per sopperire in parte all'inagibilità dello scalo, dimostrando una dinamica capacità di reazione ai mutamenti delle condizioni dell'ambiente esterno. Tale situazione, nonostante le indubbie ricadute economiche negative, ha avuto il merito di far emergere dal sistema-territorio un percorso progettuale di *problem solving*, fondato sul riconoscimento di un "senso comune di appartenenza". Trascendendo il semplice coordinamento e operando a un più profondo livello collaborativo, il contesto è diventato oggetto di azione strategica e, grazie al *commitment* dei diversi organismi, lo spazio di interpretazione è stato trasformato in spazio d'azione. La *resilience*

dimostrata è un fattore estremamente positivo, da coltivare, sviluppare e diffondere capillarmente tra gli organismi territoriali, perché sintomo di abilità strategiche indispensabili in un ambiente che mostra sempre nuove sfide da affrontare ma anche opportunità di creare nuovo valore.

Se nel campo delle infrastrutture turistiche *hard* l'azione mirata di miglioramento condotta dalla DMO si è dimostrata complessivamente efficace, anche l'altro pilastro della competitività individuato dal WEF (2013), relativo alle infrastrutture *soft*, ha sperimentato i benefici dell'azione strategica di Siracusa Turismo. In questo caso, la dotazione della destinazione, tanto in termini di risorse naturali e culturali quanto in termini di apertura della comunità nei confronti del turismo, rappresentava già un fattore di vantaggio. Tuttavia, il riconoscimento di potenzialità ancora inesplorate ha indotto la DMO a ricercare una più stretta collaborazione non solo con gli albergatori ma anche con i diversi organismi territoriali, innescando un'organica ed estesa rete di coordinamento e integrazione finalizzata a incentivare una fruizione turistica multiforme della Provincia.

Infatti, un'ulteriore esperienza di pianificazione collaborativa ha coinvolto, già dal 2012, l'evento di enorme *appeal* che vede il Teatro Greco di Siracusa tornare indietro nel tempo per trasformarsi nel *setting* delle più importanti tragedie greche e che ha registrato quest'anno, nei soli primi tre giorni di spettacolo, più di quattromila presenze[64]. La collaborazione tra il Consorzio e l'Istituto Nazionale per il Dramma Antico ha lo scopo di capitalizzare quest'evento di grande richiamo e di enorme valore, per i turisti ma anche per i residenti, che prevede di attirare oltre centoquaranta mila spettatori nella stagione 2014, in occasione del centenario[65].

La linea d'intervento resa operativa dalla DMO si basa su una campagna promozionale che prevede l'opportunità di assistere agli spettacoli con una tariffa ridotta a fronte della prenotazione del soggiorno attraverso il portale online della destinazione. Lo scopo dell'accordo, che quest'anno vede la sua terza occorrenza, è

[64] Dati diffusi dalla Fondazione INDA e disponibili in: www.indafodazione.org/news/le-prime-al-teatro-greco-di-siracusa/ Consultato il 10 maggio 2014.

[65] *Ibidem*.

non solo di massimizzare il ritorno economico per il contesto territoriale nel suo complesso ma anche di consolidare la capacità attrattiva delle rappresentazioni classiche e di attuare una migliore valorizzazione di tutti gli altri punti di forza della Provincia di Siracusa. Tuttavia, l'edizione 2013 ha registrato tra maggio e giugno, dunque in periodo di alta stagione, circa cento *room night* vendute e duecento presenze, a testimonianza che la connessione con questo punto di forza dell'offerta della destinazione non ha ancora portato a compimento la sua piena trasformazione in fattore decisivo di successo.

Per rendere Siracusa più attrattiva e per accrescere l'integrazione tra l'offerta turistica e il territorio, il Consorzio è stato l'ideatore, nel 2013, di altri due progetti che hanno avuto l'indubbio risultato di ampliare, diffondere e rafforzare la cultura dell'accoglienza all'interno della destinazione e di dare visibilità alle sue bellezze. "A Siracusa in estate la cultura è gratis" è un'iniziativa che ha coinvolto le strutture museali private, maggiori e minori, del comprensorio provinciale, che hanno reso disponibili biglietti gratuiti, a fronte di un pernottamento nell'area, per ammirare opere di altissimo valore e di grande fascino, anche se in alcuni casi ampiamente sottovalutate. In "Visite guidate a Siracusa e provincia – Città e luoghi Patrimonio dell'Umanità", invece, sono state le guide turistiche locali a mettere a disposizione la propria professionalità e sapiente conoscenza dell'area per offrire ai viaggiatori la possibilità di vivere un'ampia gamma di esperienze turistiche a stretto contatto con il territorio.

Queste due iniziative estive non solo hanno permesso di accrescere la flessibilità della destinazione, distogliendo momentaneamente l'attenzione dei visitatori dalla tradizionale risorsa mare, ma hanno anche presentato un contesto territoriale dotato di una "proprietà intellettuale", degna di essere esperita, tanto esteticamente quanto culturalmente. La necessità di rendere fruibili al turismo le risorse attrattive diffuse nella Provincia è stata interpretata offrendo la possibilità di ammirare i tesori custoditi nei musei, di interagire profondamente con la località grazie a un percorso guidato e di vivere l'elevata esperienzialità insita nella visita di un territorio Patrimonio dell'Umanità. In aggiunta, a implementare il valore insito nella proposta, il "capitale territoriale" è stato reso godibile senza complicazioni organizzative o logistiche,

tant'è che per l'offerta museale veniva garantito anche un servizio di trasporto ove necessario.

Il coinvolgimento delle guide locali si è rivelato un modello vincente non solo perché esse hanno soddisfatto i bisogni di esaustività con un approccio informale che è riuscito a trasmettere il fascino del territorio, ma anche perché si è rafforzata una dimensione valoriale condivisa tra i diversi organismi locali. Il ruolo del sistema di accoglienza di una destinazione è fondamentale, perché fa riferimento a un'attività che potrebbe evolversi in una relazione intensa, innegabile occasione per esaltare le peculiarità materiali e immateriali della località, ma al tempo stesso rappresenta un rischioso strumento di contatto interpersonale, che la destinazione potrebbe non essere pronta o propensa a offrire. Siracusa, invece, non ha smentito la sua fama di terra ospitale e con un atteggiamento aperto ai turisti nazionali e internazionali, contribuendo a creare un'atmosfera favorevole all'esplicitazione della loro esperienza. In questo modo, l'investimento della DMO sul *genius loci* e sul vissuto quotidiano della comunità ha generato una plusvalenza non trascurabile, sviluppando un orientamento narrativo che, oltre ad aver conferito valore aggiunto all'esperienza offerta ai turisti, ha stimolato la creazione di identità condivise tra i soggetti sociali ed economici del luogo.

Gli esiti positivi derivanti dall'affiliazione al progetto di Siracusa Turismo possono essere considerati il vero germe del cambiamento dell'offerta turistica siracusana, che ha appena intrapreso un percorso di comprensione dei vantaggi derivanti dal comporre proficuamente la dialettica tra competizione e cooperazione per il raggiungimento di obiettivi socialmente rilevanti. I risultati sinergici derivanti dal lavoro di squadra fin qui condotto non sono riconducibili solo al materiale aumento del livello di penetrazione commerciale o di controllo delle spinte competitive esterne ma anche e soprattutto all'emersione di un senso di appartenenza e di responsabilità personale nella costruzione di un modello di sviluppo che sostenga il vantaggio comparato della destinazione.

Il ritorno senza dubbio più appagante è rilevabile nella soddisfazione stessa degli operatori locali che, in primo luogo, sono stati ripagati dall'aver ridotto parzialmente i propri margini di profitto e, in secondo luogo, hanno avuto una dimostrazione

tangibile delle opportunità derivanti dal coordinamento e dall'interazione con i diversi piani che compongono l'offerta turistica della destinazione. Infatti, il merito che è stato da più parti riconosciuto alla DMO è di essere riuscita a dare un significato prospettico all'attività imprenditoriale delle singole aziende del territorio, inserendole nel contesto di un piano di sviluppo armonico che coinvolgesse l'intera destinazione e la presentasse sul mercato in maniera unitaria.

Poiché indurre un'azione d'indirizzo verso specifiche offerte, coerenti con il profilo e le aspettative dei turisti, va contro i principi della DMO, i suoi interventi per incentivare l'esplicitazione di *plus* di prodotto a supporto dell'attrattività della destinazione sono piuttosto limitati ma non inesistenti. Proseguendo il parallelo con i pilastri individuati dal WEC (2013), un altro aspetto che si è riconosciuto importante presidiare per migliorare la competitività del settore *Travel & Tourism* e le conseguenti prospettive di crescita e benessere sociale concerne la qualità delle risorse umane. Nonostante la tipica diffidenza delle piccole imprese siracusane a voler fare sistema, sfruttando i risultati ottenuti dalle iniziative condotte a livello di destinazione, la DMO è riuscita ad avviare attività di assistenza e sensibilizzazione nei confronti degli attori operanti sul territorio.

Uno degli strumenti adoperati dal Consorzio al fine di costruire un *framework* appropriato per lo sviluppo del vantaggio competitivo degli operatori del territorio è rappresentato dalla newsletter inviata periodicamente a tutti gli operatori del circuito, contenente un esaustivo calendario degli eventi, che la DMO si preoccupa di tenere costantemente aggiornato. Questa formula volta a stimolare il miglioramento della qualità dei servizi resi nell'ambito dell'accoglienza appare ben recepita dagli addetti ai lavori, che hanno riconosciuto l'importanza di fornire ai turisti suggerimenti sulle diverse attività ricreative disponibili in loco, non solo per ampliare l'offerta ma anche per supportare la crescita del capitale territoriale. Nonostante si tratti di uno strumento poco interattivo e dai contenuti limitati, infatti, il sistema di newsletter è riuscito a far emergere un servizio armonizzato a beneficio dei turisti e ha coeso, seppur limitatamente, la proiezione esterna dell'operato del comparto turistico dell'area.

Tra le linee d'intervento dell'azione strategica della DMO rientra anche

l'organizzazione di attività di consulenza e momenti di formazione, al fine di rafforzare la cultura dell'accoglienza, fornire un supporto all'alfabetizzazione informatica e diffondere la consapevolezza circa i benefici derivanti dalla condivisione di esperienze e competenze. Le attività imprenditoriali, infatti, si dimostrano ancora immature nell'intercettare il mercato globale evoluto ed esperto, che non si accontenta di prodotti di base e che considera la professionalità degli operatori e un elevato standard di servizi come *conditio sine qua non*. Di conseguenza, è apparso necessario avviare politiche a sostegno della qualificazione del sistema di offerta, nella consapevolezza che l'incremento della competitività delle singole aziende diventa, in un circolo virtuoso, la molla del successo dell'intera destinazione. Ad esempio, l'implementazione del sistema di booking online sulla pagina ufficiale di Facebook di Siracusa Turismo è stata preceduta da un seminario rivolto agli operatori della ricettività circa il Web Marketing e le opportunità offerte dai sistemi di prenotazione in Rete. Dietro questi comportamenti della DMO non c'è solo la volontà di supportare l'emersione e lo sviluppo di mentalità aperte al nuovo, ma si può scorgere anche l'impegno nel comunicare e legittimare le proprie decisioni strategiche, inserendole in un percorso d'azione trasparente e di riconosciuta utilità.

5.3 Progetti *in progess* e ulteriori linee d'intervento

Il Consorzio Siracusa Turismo rappresenta un laboratorio di sperimentazione in continua attività e alla costante ricerca di nuovi stimoli per rispondere dinamicamente al contesto con cui si confronta e per accrescere il valore dell'offerta turistica siracusana. Tra gli interventi tesi a sostenere i processi di aggregazione e a trasformarli in piani di cooperazione sinergica, è da sottolineare l'incessante impegno rivolto all'ampliamento e al consolidamento delle relazioni con i diversi stakeholder, al fine di aumentare la varietà delle esperienze proposte e di potenziare la forza attrattiva anche nei confronti degli operatori che mobilitano i flussi turistici. Per far ciò, è necessario sviluppare una sufficiente massa critica, che renda possibile un incremento della visibilità, attraverso adeguate strategie di comunicazione e promozione integrate. Al di là dei sopracitati progetti avviati a livello sub-regionale con i territori del sud-est siciliano, dimostrazione di come il Consorzio sia

considerato un esempio virtuoso da supportare ed estendere ad altre realtà, è a livello provinciale che, prima di tutto, si avverte la necessità di infittire le relazioni e meglio definire obiettivi, strategie e singole azioni da intraprendere.

Il salto di qualità, in questo senso, potrebbe essere rappresentato dai progetti già in corso d'opera finalizzati al miglioramento della fruibilità della destinazione e delle sue diffuse risorse ambientali e storico-artistiche, determinando la reale nascita di un sistema di co-interesse. Infatti, non è da sottovalutare l'importanza dell'aspetto legato al reale *commitment* degli attori privati in relazione al progetto di sviluppo turistico, che, a tutt'oggi, manca di un'effettiva compartecipazione economica, concorrendo a perpetuare il mito dell'ente pubblico moralmente deputato a presidiare l'interesse di tutti. La presenza di un'asimmetria tra, da un lato, il contributo e l'impegno profuso e, dall'altro, i benefici derivanti dalla partecipazione al Consorzio, impedisce, in alcuni casi, di riconoscere a pieno il ruolo e la responsabilità che ciascun attore riveste all'interno del partenariato. Considerando la rilevanza che i progetti di Siracusa Turismo sono riusciti a ricoprire agli occhi di tutti gli attori operanti sul territorio, il reperimento di risorse finanziarie grazie al contributo dei soggetti imprenditoriali appare in questo momento un'azione necessaria e realizzabile.

A questo scopo, è in corso di progettazione una Card, da rendere disponibile a titolo gratuito ai visitatori della Provincia, che consenta di usufruire di sconti e agevolazioni su tutte le attività commerciali aderenti all'iniziativa. Nella strategia di Siracusa Turismo, tutti gli operatori locali verrebbero invitati a prendere parte al progetto, ma la discrezionalità della decisione circa la partecipazione sarebbe mantenuta intatta e, in caso di riscontro favorevole, verrebbe garantita la visibilità dell'attività commerciale sulla piattaforma online a fronte del versamento di un contributo. Dalle riflessioni precedentemente condotte, appare chiaro che la DMO si sta muovendo verso forme più evolute di coordinamento e integrazione con i diversi organismi locali, grazie a un modello di sviluppo a cui viene riconosciuto un crescente grado di credibilità e consenso.

La modalità con cui i visitatori si muovono all'interno di una destinazione è estremamente importante, poiché, in primo luogo, determina il grado di valorizzazione di cui beneficiano le differenti attività e attrattive e, in secondo luogo,

influisce notevolmente sul tasso di soddisfazione degli ospiti. Consapevole di ciò, la Card di Siracusa Turismo si propone di aumentare il livello complessivo dell'accoglienza, di migliorare i servizi proposti e di agevolare la fruizione integrata e integrale del patrimonio dell'area. Infatti, questo strumento rappresenta un'occasione per "tangibilizzare" la destinazione agli occhi dei viaggiatori e per diffondere maggiore consapevolezza circa le diverse occasioni esperienziali disponibili, incentivando la visita ai tanti siti meritevoli di popolarità disseminati nel territorio e, di conseguenza, supportando anche l'allungamento della permanenza. Oltre ai vantaggi in sinergia e superamento della frammentarietà tra attori, il progetto permetterebbe alla DMO di beneficiare di un sostegno economico che renderebbe possibile l'effettivo proseguimento del percorso di sviluppo territoriale intrapreso e innerverebbe un sistema a supporto anche dei nodi più piccoli.

Come accennato in precedenza, considerata la crescente importanza che rivestono, nel mondo turistico e non, le funzionalità pensate per i dispositivi mobili, *personal media* per definizione, la DMO si sta impegnando nella messa a punto di un'applicazione, già disponibile per smartphone e tablet anche se ancora in fase di test. A una prima analisi, il nuovo strumento appare in grado di orientare i visitatori nella fruizione della destinazione, contenendo informazioni complete circa le risorse monumentali, le ricchezze paesaggistiche e gli eventi in programma e sfruttano, seppur in modo alquanto limitato, le funzionalità di localizzazione per creare un certo grado di valore aggiunto. Proprio quest'ultimo aspetto rappresenta un potenziale ancora parzialmente esplorato, poiché permetterebbe di intercettare e raggiungere gli ospiti nel modo giusto e al momento giusto, instaurando con essi una comunicazione mirata e mutualmente vantaggiosa. La grafica, soprattutto nella versione per iPad, appare piuttosto datata e i contenuti risultano sostanzialmente identici a quelli presenti sul sito, non sfruttando a pieno le caratteristiche di essenzialità e velocità che vengono generalmente richieste a uno strumento di questo tipo.

Le applicazioni generalmente forniscono una *user experience* superiore rispetto al Web, tant'è che occupano circa l'80% del tempo trascorso sui dispositivi mobili[66],

[66] PhoCusWright, *US Online Travel Overview Report Thirteenth Edition: Hotels & Lodging 2013-2015*, 2013.

tuttavia la difficoltà maggiore per un software turistico di questo tipo non risiede nel convincere gli individui a scaricarlo, piuttosto nel conferirgli un'utilità tale che ne venga mantenuta l'attività su di esso. Tra le funzionalità implementabili per incentivarne l'utilizzo, si potrebbe pensare a guide audio e mappe geo-emozionali composte da racconti dei precedenti viaggiatori o degli stessi residenti, nonché alla possibilità di usufruire di servizi offline, giacché solo una piccola parte del territorio è fornita di *hotspot* gratuiti.

Nonostante siano già numerosi e rilevanti i passi compiuti da Siracusa Turismo per innalzare la capacità attrattiva e per accrescere la notorietà della destinazione, la strada del miglioramento è ancora lunga e necessita di essere percorsa con costanza, creatività e una mentalità aperta, per affrontare le sfide sempre più impegnative poste dall'universo turistico contemporaneo. Condurre l'eterogeneo tessuto turistico a comprendere che il superamento delle rigide logiche competitive è, in primo luogo, una necessità per sopravvivere quali attori economici e, in secondo luogo, un'opportunità di crescita e perfezionamento continuo è un progetto non ancora del tutto realizzato, ma la concretizzazione di vantaggi osservabili e misurabili ha sicuramente avuto il merito di indurre una riflessione in proposito.

La propensione all'ascolto è il primo *step* verso il riconoscimento dell'importanza di far convergere realtà che, nella loro diversità, risultano complementari e interdipendenti, ma il passo successivo è rappresentato dalla concretizzazione di inediti momenti di contatto e confronto tra operatori, che si muovano nella forma di dialogo. Occasioni di questo tipo, in stile *focus group*, permettono, in primo luogo, di evitare un appiattimento strategico e, in secondo luogo, di alimentare momenti di "riflessione comune" e di ricca e costruttiva discussione, dai quali far emergere le indicazioni necessarie per fornire una base oggettiva alle linee strategiche della DMO. È innegabile che ostilità e discrasie animeranno frequentemente il dialogo territoriale ed è proprio in quel momento che si renderà esplicito il ruolo della struttura centrale quale mediatore e guida, al fine di far convergere le multiformi esperienze e competenze e non permettere che le differenze vengano annullate né uniformate.

Un Consorzio verticale come Siracusa Turismo, infatti, raggruppa figure professionali appartenenti a diversi comparti e questo, nonostante renda più problematica la questione del coordinamento, aumenta la possibilità che venga in essere un sistema trasversale, che trae vantaggio dalla disomogeneità culturale, decisionale e gestionale dei partner. Un più marcato orientamento concettuale della DMO nei confronti del "*power of many*", tentando di mettere a fuoco, metabolizzare e portare in sintesi le differenze, permetterebbe di intessere la filiera di competenze trasversali, grazie a un processo di apprendimento spontaneo e trasparente. Inoltre, attraverso la realizzazione di un sistema evoluto, in cui la collaborazione della *community* di attori implichi, oltre alla condivisione di rischi e ricompense, anche quella di risorse, saperi e capacità, il Consorzio avrebbe un più ampio margine di manovra per incidere sul contesto di sviluppo.

Innegabilmente, l'orientamento teorico basato sul confronto continuativo di idee, valori e interessi tra i vari stakeholder risulta di difficile attuazione in un contesto caratterizzato da una breve esperienza sistemica e da una scarsa attitudine imprenditoriale alla cultura della cooperazione, nonché da evidenti limiti di risorse, economiche e umane. A oggi, non vi è un flusso comunicativo interno tale da rendere verosimile una reale capitalizzazione delle naturali connessioni intersettoriali tra i diversi ambiti attinenti al turismo, che rappresenta una condizione necessaria affinché la DMO possa svolgere efficacemente il proprio ruolo e portare a pieno compimento i propri propositi. La soluzione di affidare alle Associazioni di Categoria la funzione di "cinghia di trasmissione" tra la DMO e l'insieme di operatori è di certo potenzialmente la più efficace ed efficiente, ma comporta numerosi rischi. L'operazione di convergenza e trasmissione delle idee, aspettative ed esigenze del tessuto di attori è estremamente delicata, per cui diventa necessario, in primo luogo, tenere costantemente monitorata la qualità di tali "cerniere". In secondo luogo, nell'auspicio di un aumento delle risorse a disposizione della DMO, appare doveroso replicare con maggior frequenza gli incontri con l'intera *community* degli operatori, che oggi avvengono a cadenza annuale.

Tra gli strumenti implementabili al fine di stimolare un reale *commitment* e una partecipazione dinamica degli operatori, si potrebbe pensare alla creazione di un blog

interno, attraverso cui co-realizzare un *toolkit* ricco e completo per migliorare ulteriormente la fruizione dell'esperienza da parte dei visitatori. Un aspetto che risulterebbe particolarmente beneficiario di una funzionalità interattiva di questo tipo è quello relativo alle manifestazioni e alle iniziative che vengono proposte con frequenza nella destinazione ma non che riescono a tutt'oggi a trovare un raccordo sinergico. L'ambiente virtuale potrebbe rivelarsi il più consono, in primo luogo, per organizzare un calendario degli eventi più bilanciato e armonico, al fine di impedire il perpetuarsi di disfunzioni tra sovrapposizioni e momenti di vuoto. In secondo luogo, per valorizzare ulteriormente la vocazione turistico-ricreativa del territorio, il blog interno potrebbe essere funzionale a ideare e concertare appuntamenti riproponibili ciclicamente, che possano conquistare, stimolare l'*engagement* e fidelizzare i visitatori del comprensorio siracusano.

Un'area d'interazione digitale sicuramente non sostituisce l'incontro e il confronto *face to face*, ma può aiutare a superare l'atteggiamento da "amalgama disarticolato", rappresentando un permanente ambiente di scambio dal quale può emergere il sistema di valori a cui ancorare l'azione di promozione unitaria perseguita dalla DMO. In una piattaforma che diventa lo spazio di dialogo per le multiformi realtà territoriali, la struttura centrale non può limitare il proprio ruolo a *provider* di strumenti, ma dovrebbe configurarsi quale punto di riferimento e organo legittimato a orientare i dibattiti nella prospettiva di fortificare il sistema d'offerta. Il ruolo del cuore pulsante della DMO è senza dubbio complesso e carico di valore, richiedendo una visione olistica e centripeta, ma anche *expertice*, professionalità e capacità analitiche indispensabili per raccordare e integrare gli interessi individuali e per mitigare le discrasie. Al tempo stesso, è indispensabile valorizzare l'impegno dei singoli attori e coinvolgerli fattivamente nella generazione di strumenti volti a esaltare la vocazione turistica del territorio, così da disseminare incentivi per proseguire nel graduale percorso intrapreso da una logica di competizione a una cultura di cooperazione.

Infine, lo stimolo fornito dalla struttura centrale potrebbe estendersi anche all'emersione, spontanea ma guidata, di regolamenti informali che fissino e promuovano gli ormai indispensabili standard di qualità e sostenibilità, diffondendo

la consapevolezza della necessità di caratterizzarsi nel mercato internazionale per l'elevato livello dei servizi e del decoro eco-ambientale. Nella prospettiva di un incremento del budget e delle risorse umane disponibili, l'interesse nei confronti di questi aspetti potrebbe essere catturato grazie alla programmazione *in concert* con gli addetti al settore di momenti di confronto, identificazione e analisi delle specifiche necessità formative e professionali. Oltre alla diffusione tra gli operatori di un orientamento al mondo turistico sostenibile e di qualità, gli interventi di supporto, tutoraggio e *training* potrebbero incentivare l'emersione di nuove figure professionali con competenze trasversali da includere nel corpo operativo della DMO.

Per supportare la competitività della destinazione nel suo complesso, sarebbe auspicabile un maggior coinvolgimento dei residenti, che, nel loro essere "persone comuni", rappresentano dei veri e propri "esperti" del territorio, attendibili e autorevoli perché lo vivono nella quotidianità. Per questa ragione, momenti d'incontro con la popolazione locale, in particolare con il mondo scolastico, possono essere inglobati nel più ampio piano di sensibilizzazione teso alla diffusione di comportamenti responsabili e coerenti con il disegno complessivo di sviluppo. Specifiche occasioni di divulgazione, conoscenza e valorizzazione delle peculiarità e del patrimonio locali rappresenterebbero degli incentivi alla partecipazione della comunità, tramettendo un senso d'inclusione e coinvolgimento che verrebbe traslato in modo naturale in azioni di promozione territoriale spontanea ed estremamente efficace.

Assecondando e rafforzando la già presente inclinazione all'accoglienza, all'ospitalità e al rispetto dei visitatori, si avrebbe il duplice effetto di rafforzare l'identità e il senso di appartenenza al territorio, da un lato, e di disporre di un irriproducibile elemento di differenziazione dell'offerta rispetto ai *competitor*, dall'altro. Adottare un modello d'intelligenza diffusa e non concentrata, che trae vantaggio dall'eterogenea compagine di organismi che animano il territorio, è la formula più efficace per porre in risalto il capitale emozionale esperibile a Siracusa. Infatti, una visione multi-sfaccettata della realtà di riferimento permette di veicolare il territorio come miscellanea di storie ed esperienze, con l'indubbio effetto di consolidare nell'immaginario collettivo la percezione della destinazione quale tesoriere di un

patrimonio di eccellenze diffuse e, dunque, facilitare il suo pieno sviluppo turistico-esperienziale.

6. Siracusa Turismo nel Web 2.0

6.1 Il portale di informazione e promozione turistica: analisi critica

In una società digitalizzata come quella attuale, per rendere visibili e diffondere i propri punti di forza è indispensabile che la destinazione si doti di un portale turistico in cui convoglino e a cui facciano riferimento tutti gli organismi locali che concorrono a generare l'offerta. Alla fine del 2011, anche Siracusa Turismo ha deciso di creare il proprio "spazio digitale" di accesso all'offerta turistica, attraverso il quale promuovere i fattori di attrattiva e trasmettere una visione integrata del territorio. Alla luce delle consolidate norme della "grammatica del Web" e attraverso l'utilizzo di variabili di sintesi, è stata condotta un'analisi valutativa[67] sulle capacità di tale portale di configurarsi quale sistema di comunicazione e promozione della destinazione oggetto di studio e di soddisfare le aspettative del turista 2.0.

Un portale turistico della destinazione rappresenta non solo un ambiente comunicativo digitale in cui si organizzano e attraverso cui si diffondono le informazioni turistiche, ma anche un ecosistema sociale, che mira a connettere il territorio con i viaggiatori e che è specchio della filosofia e dei piani d'azione della DMO. In linea con i principi perseguiti offline, l'obiettivo del sito analizzato è migliorare l'accessibilità informativa dell'intera destinazione, fornendo un servizio di comunicazione e promozione turistica generico e di tipo istituzionale. In altre parole, viene presentata la varietà del patrimonio locale e tutti i servizi e le attrattive che la destinazione offre, ma non viene fornito alcun aiuto concreto all'utente per la pianificazione del viaggio, se non una piattaforma di booking alberghiero utilizzabile

[67] L'analisi è stata condotta nel periodo gennaio-aprile 2014.

gratuitamente.

Infatti, al di là della funzione informativa, l'unico supporto all'organizzazione della vacanza offerto dalla piattaforma è un servizio di ricerca della disponibilità e di prenotazione dell'alloggio, che rappresenta l'interfaccia tecnologica tra l'utente e l'offerta ricettiva locale. Come dichiarato esplicitamente nelle condizioni generali di utilizzo del sito, Siracusa Turismo offre solo una piazza virtuale neutrale, poiché la transazione avviene tra l'utente e la struttura ricettiva e, di conseguenza, l'albergatore sarà l'unico responsabile del servizio erogato. Evitando intenzionalmente di introdursi nella sfera squisitamente commerciale, la destinazione non viene, di fatto, resa concretamente "acquistabile" dai viaggiatori attraverso il portale, mostrando una netta cesura tra l'informazione e la promozione, da un lato, e composizione del prodotto e vendita dello stesso, dall'altro. Tale servizio d'intermediazione mostra dei limiti nei confronti della velocità e dell'agevolezza che i turisti odierni esigono, cercando in misura crescente un percorso informazione-acquisto-esperienza fluido, privo di attrito e semplificato dal punto di vista organizzativo, che risparmi la consultazione di numerosi siti e il contatto con più soggetti per rendere effettiva la transazione.

La piattaforma di booking alberghiero permette di filtrare la richiesta di disponibilità, in prima battuta, in base alla località, alla data e alla tipologia di camera prescelte e, in seconda battuta, anche in relazione alla tipologia di struttura, al trattamento desiderato, ai servizi richiesti e ai temi di vacanza. I risultati vengono presentati in schede che forniscono un'utile descrizione delle strutture e includono prezzi, classificazione in stelle, localizzazione, servizi e immagini, ma non vi è nessun riferimento alle valutazioni degli ospiti o alla distanza dai luoghi di maggiore interesse. Il booking dell'alloggio può essere interamente completato sul portale della destinazione, che risponde inviando un'e-mail di conferma, prima che la prenotazione venga acquisita definitivamente dalla struttura ricettiva.

Il primo aspetto della qualità di un portale turistico che l'utente sperimenta, nel momento in cui intraprende la navigazione, è la sua accessibilità e reperibilità attraverso il motore di ricerca, che rappresentano, in genere, questioni particolarmente ostiche, per via della crescente "polverizzazione" delle interrogazioni poste dagli utenti. Tale orientamento è dovuto, da un lato, alle tendenze *long tail* dei viaggiatori

e, dall'altro, a alla comprensibile necessità di trovare informazioni precise all'interno della crescente quantità di pagine recensite dai *search engine*.

Il portale oggetto di studio, digitando *keyword* sia generali sia puntuali[68], appare sempre tra i primi risultati organici riportati nella SERP di Google, senza dubbio il principale canale di accesso, a dimostrazione non solo di una curata strutturazione interna del sito ma anche di una selettiva e ponderata distribuzione dei contenuti in pagine specifiche. Il buon posizionamento spontaneo avvalora anche il ruolo della DMO quale nodo protagonista di numerosi scambi interattivi con il resto della Rete, giacché un ulteriore aspetto a concorrere al *ranking* è la qualità e tipologia dei link di collegamento al portale provenienti da altri *website*. Per verificare la reperibilità a livello internazionale del sito Siracusa Turismo, sono state effettuate ricerche in lingua inglese ("*Syracuse Tourism*"), che hanno rivelato maggiori problematiche per via dell'omonimia con la città americana. Tuttavia, anche quando nella *query* viene specificato "*Sicily*" o "*Italy*", il sito ufficiale di Siracusa Turismo appare circa alla terza pagina dei risultati forniti da Google, mentre, se il nome della città aretusea viene mantenuto in lingua originale, nel *ranking* del motore di ricerca il portale è secondo solo a TripAdvisor.

Inoltre, il dominio del sito è intuitivo, facilmente memorizzabile e, nonostante sia in lingua italiana, contiene parole di immediata comprensione, rendendo agevole una rapida e diretta "ricostruzione" nella barra degli indirizzi in alternativa alla *query* sui motori di ricerca. A dimostrazione della buona accessibilità dell'applicazione software analizzata, l'affidabile e preciso sistema ShinyStat rileva che, dalla data della sua creazione all'aprile 2014, le visite al sito sono state in totale circa 343 mila, con più di un milione di pagine navigate in totale. Il tempo medio di permanenza degli utenti nel sito è di circa quattro minuti, in linea con le tendenze registrate nei diversi portali turistici italiani, con in media tre pagine consultate ogni visita.

Un secondo aspetto relativo all'accessibilità che è fondamentale presidiare concerne le tempistiche di apertura della *home page*, che, seguendo i dettami di Nielsen (2000), non dovrebbero superare i dieci secondi. Il server di siracusaturismo.net appare

[68] Tra le parole chiave utilizzate per l'analisi: "Siracusa", "Cosa vedere a Siracusa", "Spiagge a Siracusa".

piuttosto veloce nel caricarsi completamente e, utilizzando differenti dispositivi[69], sistemi operativi[70] e browser[71], non vengono rilevate alterazioni rilevanti nei tempi di risposta. Inoltre, considerando che nel mondo sono 74 milioni gli utenti che ogni mese ricercano informazioni legate al mondo dei viaggi tramite dispositivi mobili[72], la DMO ha previsto la possibilità di optare tra una versione ottimizzata, molto schematica e intuitiva, e una versione desktop tradizionale. Per ridurre lo sforzo dell'utente e facilitarlo nella consultazione del sito, oltre a predisporre un formato adatto e contenuti accessibili indipendentemente dal dispositivo impiegato, la scelta relativa alla versione prescelta viene conservata in memoria per l'intera sessione di navigazione.

Con riferimento alla garanzia di adeguata accessibilità alle informazioni ai soggetti diversamente abili, la navigazione del sito presenta alcune barriere per via dell'assenza di tecnologie di assistenza e supporto, come i *voice browser*. Se, da un lato, il contrasto tra il testo e i colori di background risulta adeguato e l'aspetto visuale prevale su quello audio, così da non discriminare chi affetto da sordità, dall'altro, gli spazi a volte potrebbero apparire poco funzionali per gli utenti con disabilità visive.

Le prestazioni tecniche generali del sistema sono apparse di buon livello e adeguate a un utente con una conoscenza tecnologica di livello medio, grazie a funzionalità di navigazione semplici e intuitive. Le pagine Web analizzate, infatti, appaiono nell'insieme auto-esplicative e l'utente riesce a orientarsi nel sito senza bisogno di particolari processi mentali e conoscitivi. Un importante aiuto all'usabilità è dato dalla possibilità di annullare qualsiasi azione, giacché il pulsante *back* del browser è risultato sempre perfettamente funzionante, così da stimolare una navigazione libera, senza il rischio di imboccare strade senza ritorno.

---

[69] Computer, smartphone e tablet.

[70] Windows, MacOS, iPad OS, i Phone OS e Android.

[71] Google Chrome, Internet Explorer, Mozilla Firefox e Safari.

[72] Dati della ricerca *Travel Content Journey*, condotta nell'agosto 2013 da Media Solution Expedia. Disponibile in: http://advertising-expedia.sites.hubspot.com/role-of-content (Consultato il 17 febbraio 2014)

Dal punto di vista dell'usabilità, durante il periodo di analisi il portale è risultato, in linea generale, sempre accessibile e senza pagine "in costruzione", determinando un percorso di navigazione scorrevole e senza strozzature derivanti da sgradevoli problemi tecnici o di procedura. Nelle sporadiche occasioni in cui si sono riscontrati malfunzionamenti o *broken link*, il messaggio utilizzava l'espressione "*Error 404 – Page not found*", che, nonostante si configuri come un linguaggio tecnico e di per sé poco esplicativo, rappresenta un codice ormai noto ai più. Il messaggio d'errore, inoltre, veniva corredato da informazioni dettagliate circa le probabili cause della disfunzione e da suggerimenti su come rimediarvi.

Un elemento positivo e immediatamente percepibile dall'utente è rappresentato dalla chiara e immediata riconoscibilità dell'interlocutore con cui egli si sta interfacciando, anche grazie a una collocazione del logo che segue le consuetudini del Web e lo rende ben visibile e facilmente individuabile. Inoltre, tale segno grafico si presenta con modalità analoghe in tutte le pagine, evitando di dar luogo a incongruenze interpretative e permettendo in qualsiasi momento un intuitivo ritorno alla *home page* con un semplice click. L'aver riportato in ogni pagina un elemento di riconoscimento percettivo di questo tipo non solo è funzionale a intercettare gli accessi al sito che non avvengono attraverso la pagina iniziale ma concorre, insieme all'uniforme impaginazione e rappresentazione grafica delle pagine, a fornire all'utente la sensazione di trovarsi sempre nello stesso ambiente.

I principi di uniformità e coerenza strutturale, mirati a facilitare i percorsi dell'utente, vengono perseguiti anche in riferimento agli strumenti per la navigazione, ad esempio attraverso l'utilizzo di caratteri uguali per elementi della stessa valenza logica (titoli, descrizioni, link ipertestuali, ecc.). Al di là dell'elevata riconoscibilità grafica, la DMO fornisce una sezione dedicata alla propria identità valoriale, in cui viene presentata la natura del Consorzio, con i relativi loghi della Camera del Commercio e delle Associazioni di categoria che lo compongono, la sua *mission* e i suoi principi guida.

L'*home page* di Siracusa Turismo appare di qualità e mostra chiaramente gli elementi chiave del sito, a dimostrazione dell'attuazione di scelte grafiche mirate a conferire visibilità e immediatezza agli strumenti e alle opzioni di navigazione. Pur se a

discapito dell'originalità, il design e la grafica minimalista centrano l'obiettivo di evitare la distrazione e la sensazione di disorientamento dell'utente. Allo stesso modo, la cauta selezione dei colori, principalmente blu e bianco, si rivela rassicurante e in linea con l'immagine generale della destinazione, trasmettendo una sensazione "paradisiaca" e richiamando le sfumature del mare. Comprendendo la necessità di selezionare ed enfatizzare le informazioni più rilevanti e di creare diversi livelli di prominenza, gli spazi sono stati sfruttati in modo attento ed equilibrato, evitando sia la presenza di vuoti sia l'eccessiva concentrazione di elementi, così da ridimensionare la quantità di movimenti di *scrolling* necessari per visualizzare l'intera pagina. In questo modo, inoltre, viene conferito il giusto risalto alle differenti sezioni del sito e l'attenzione del navigatore viene indirizzata verso gli elementi più importanti, tra l'altro solitamente riproposti su più pagine.

Giacché l'usabilità di un sito influenza in maniera determinante la soddisfazione dell'utente e il suo ritorno futuro nell'ambiente virtuale della destinazione, la DMO ha previsto diversi strumenti agevolanti la navigazione. In primo luogo, in fondo alla *home page* viene reso disponibile un link per accedere a una mappa del portale schematica e orientativa, che riguarda solo la navigazione principale e non gli altri livelli di approfondimento, con collegamenti ipertestuali diretti a quasi tutte le sezioni e una breve descrizione del loro contenuto. Inoltre, un motore di ricerca interno, che permette la ricognizione veloce di informazioni specifiche, è accessibile da tutte le pagine del portale ed è facilmente rintracciabile in ciascuna di esse. Tuttavia, la ricerca viene condotta sull'intero vocabolario di parole presenti sul sito, per cui spesso vengono presentate soluzioni poco attinenti, che hanno l'indubbia criticità di introdurre un certo grado di rumore e di non mettere in evidenza i contenuti a cui l'utente può essere maggiormente interessato. Trovare un giusto equilibrio nel numero di risultati da includere è cruciale, giacché è dimostrato che l'utente medio visualizza realmente solo una quantità limitata di essi, in genere non più di dieci (Mich, 2010), per cui sarebbe appropriato offrire la possibilità di filtrare le soluzioni ottenute in base al tema, alla localizzazione o alla tipologia di ricerca.

Inevitabilmente, per un portale turistico che si voglia proporre quale porta d'accesso virtuale alla località, le strategie di comunicazione concernenti l'accessibilità

linguistica rappresentano un fattore cruciale per intercettare un pubblico potenzialmente internazionale. Al di là dell'aspetto squisitamente idiomatico, tra un Paese e un altro, cambiano le sensibilità, gli interessi e lo spirito con cui si affronta un viaggio e ciò non può essere tralasciato nella strutturazione di un portale che veicola l'offerta turistica della destinazione.

Il portale Siracusa Turismo viene reso disponibile solo in italiano e in inglese, anche se non tutte le pagine sono effettivamente ed efficacemente tradotte. Le principali criticità della versione in lingua straniera, visibili già dalla *home page*, riguardano soprattutto contenuti e *label* non tradotti o tradotti in modo letterale e sezioni in stato di "*work in progress*". Oltre alla compresenza delle due lingue all'interno della medesima pagina, a trasmettere una sensazione generale di confusione e a ostacolare uno scorrevole percorso di navigazione concorre l'impossibilità di usufruire del motore di ricerca interno, che, testato attraverso numerose *keyword* in lingua inglese, non ha mai mostrato alcun risultato.

Inoltre, le diverse aree del portale non vengono né organizzate né titolate in maniera differente in relazione al target linguistico, non cogliendo, di fatto, due tra le più importanti opportunità offerte dal Web, ossia di poter comunicare efficacemente con un pubblico potenzialmente globale e di poter personalizzare all'inverosimile il percorso di navigazione. In definitiva, il portale Siracusa Turismo non appare ancora pronto ad affrontare la sfida dell'internazionalità, considerando che un'utenza straniera tenderà ad aspettarsi un sito web "glocale" (Granieri e Perri, 2010), ossia rintracciabile attraverso il proprio motore di ricerca nazionale, con informazioni precise e complete nella propria lingua e in cui sia rispettata la propria sensibilità culturale.

In riferimento alla struttura generale del sito, la navigazione globale non appare molto corposa, fornendo solo due livelli di approfondimento, resi ben visibili nella *home page* per mezzo di menù a tendina. Nonostante ciò, il sito appare nel complesso discretamente efficiente e funzionale nel fornire gli elementi di conoscenza più rilevanti circa la destinazione.

Le indicazioni relative alla collocazione geografica sono presenti in due differenti

aree informative, in cui si forniscono una mappa dell'intero comprensorio siracusano, attraverso la quale è possibile approfondire i singoli contesti territoriali, e le modalità di raggiungimento della destinazione attraverso i diversi mezzi di trasporto. Tuttavia, la completezza della comunicazione risente della scelta di non fornire indicazioni circa i servizi turistici disponibili a Siracusa, come le attività ristorative, i negozi e le agenzie di incoming che commercializzano la destinazione, intaccando la qualità comunicativa complessiva dell'interfaccia telematica. Per quanto concerne le attrattive storico-naturali, invece, la DMO presenta schede informative molto dettagliate, con informazioni che spaziano da orari di apertura a costi d'ingresso e modalità di raggiungimento, e fornisce collegamenti ad altri siti e fonti informative esterne più specifiche. La strategia comunicativa della DMO sembra aver colto, almeno in parte, il potenziale di ipertestualità di Intenet, articolando le informazioni sequenziali tipiche dei mezzi cartacei con contenuti autoprodotti, collegamenti ipertestuali e mappe geografiche.

Un'attenzione peculiare è stata posta all'esattezza e alla meticolosità dei dati e delle informazioni, nella consapevolezza che gli utenti attuali, al di là degli aspetti informatici-tecnologici, valutano in modo critico i contenuti, determinandone l'esattezza in base alle proprie conoscenze pregresse o al confronto con altre fonti informative. Particolarmente importante, in questo senso, risulta l'analisi che tendono a condurre gli stessi residenti, inquadrabile in una sorta di "*ego-search*", per testare il modo in cui viene presentato e descritto il proprio territorio ed evitare la diffusione di notizie erronee, incongruenti o inesatte.

Tuttavia, l'interfaccia grafica dell'ambiente comunicativo digitale proposto da Siracusa Turismo non appare del tutto congeniale alla lettura dei testi, poiché, nonostante vi sia un sufficiente contrasto tra il colore del testo e quello dello sfondo, la grandezza del corpo del carattere e l'interlinea non risultano modificabili dall'utente e rendono difficoltosa una focalizzazione immediata degli elementi più rilevanti. Infatti, secondo un recente studio di Nielsen[73], circa l'80% del testo di una pagina di media lunghezza passa generalmente inosservato, poiché il supporto

[73] Nielsen J., *How Little Do Users Read?*, 6 maggio 2008. Disponibile in: http://www.nngroup.com/articles/how-little-do-users-read/ (Consultato il 20 maggio 2014)

elettronico non si presta a una lettura approfondita e induce un movimento visivo scomposto in cerca di appigli che attirino l'attenzione. Di conseguenza, diventa fondamentale fare leva su espedienti strategici, come gli elenchi per esprimere chiarezza, il grassetto per sottolineare le parole chiave ed elementi grafici per stimolare l'interesse.

In aggiunta, la logica con cui vengono presentati i contenuti informativi non appare particolarmente adatta al mezzo e sembra ricalcare lo stile delle guide turistiche, se non quello dei libri di storia o delle lezioni frontali, con frasi lunghe e a volte di non facile comprensione, che tendono a non indurre, se non i più appassionati, a proseguire la lettura. A questo proposito, è necessario tenere in considerazione la variabilità del bisogno informativo degli individui, per cui le schede che presentano un maggior livello di dettaglio dovrebbero essere reperibili in modo diverso rispetto alle informazioni generali, ricercate da utenti tendenzialmente *surfer*. Un testo così presentato, inoltre, manca l'occasione di indurre il coinvolgimento dell'utente e di mantenerne l'interesse e l'attenzione che sarebbero, invece, favoriti da testi brevi, con uno stile verbale diretto e informale e un taglio più emozionale, rimandando ad altre pagine interne per eventuali ulteriori approfondimenti.

Al fine di permettere all'utente di orientarsi all'interno dell'ambiente virtuale, vengono offerti strumenti contestualizzanti, noti come "briciole di pane", che indicano costantemente in quale area del sito si sta navigando e come questa è legata, dal punto di vista logico-gerarchico, alle restanti pagine. Oltre a fornire quest'orientamento, per evitare che l'utente inoltratosi nella navigazione rischi di "perdersi", i *label* delle diverse sezioni permangono visibili durante l'intera attività di navigazione e sono caratterizzati da denominazioni nel complesso chiare, esplicative, appropriate e coerenti al contenuto. Tuttavia, durante lo studio analitico, è stata notata la presenza di numerose pagine non rintracciabili in modo diretto dalla *home page*, per raggiungerle quali è, dunque, necessario ricorrere al motore di ricerca interno. Tra l'altro, questa difficoltà è stata maggiormente riscontrata in riferimento alle schede che si propongono di valorizzare il giacimento enogastronomico locale e gli altri aspetti caratterizzanti della "sicilianità".

Relativamente ai pubblici di riferimento della comunicazione, il portale si rivolge tanto a turisti quanto a escursionisti, suggerendo percorsi di visita di uno o due giorni che, seppur attentamente studiati, niente aggiungono ai classici circuiti di fruizione standardizzata dei luoghi più battuti e confinati all'interno del capoluogo. A questo proposito, mentre la sezione "Cosa vedere" presenta un contesto territoriale molto ampio e si sofferma anche sui siti meno conosciuti, nella sezione "Destinazioni" le proposte appaiono limitate, non trasmettendo, dunque, una visione integrale della zona interessata.

Un'altra criticità riscontrata è costituita dall'assenza di sufficienti aree dedicate ai diversi tipi di turismo esperibili nel territorio, limitandosi a presentare, nella sezione "Itinerari" il prodotto natura e cultura e, in quella "Cosa vedere", la risorsa balneare nelle sue svariate esplicitazioni locali. Al di là dell'impossibilità di ricercate informazioni in base ai diversi interessi del visitatori, ciò di cui più si avverte la mancanza è di informazioni circa percorsi dedicati all'enogastronomia o alle produzioni artigianali tipiche, che rispecchiano il tratto identitario del territorio e sono funzionali a rievocare, in un secondo momento, il ricordo del viaggio. Se, da un lato, è importante mantenere un alone di mistero per far gustare ai turisti il piacere della scoperta e innescare un "effetto sorpresa" che, per alcuni segmenti di domanda, è alla base dello stesso concetto di viaggio, dall'altro, quest'indeterminatezza può rischiare di trasformarsi in un'impossibilità di pianificare concretamente l'esperienza di vacanza.

La sezione più sottoposta all'attenzione del Consorzio è quella relativa agli eventi in programma su tutto il territorio provinciale, selezionabili per data e Comune ma non per tema, che risulta aggiornata quotidianamente e ricca di informazioni utili. Tuttavia, non vengono comunicati all'utente elementi funzionali e rilevanti circa i servizi disponibili nelle zone limitrofe all'area in cui si svolge la manifestazione, come hotel, siti culturali, fermate dei mezzi di trasporto o info-point turistici. Inoltre, l'utile funzionalità predisposta affinché possano essere gli utenti stessi a segnalare iniziative e manifestazioni non ancora presenti nel sito non si è mostrata funzionante durante l'intero periodo d'analisi.

Un espediente non implementato nel sito oggetto di studio, che agevolerebbe il percorso di navigazione e manifesterebbe un'attenzione particolare nei confronti del navigatore fedele, è rappresentato dall'indicazione delle pagine già visitate attraverso l'utilizzo di diversi colori per contrassegnare i link. Non tenere traccia delle "storie di navigazione" rappresenta un'occasione mancata non solo per personalizzare il percorso virtuale dei visitatori, ma anche per memorizzare e segmentare il loro comportamento e le loro preferenze, in modo da ottenere importanti informazioni da sfruttare in sede di strutturazione o ristrutturazione delle pagine. Un "riepilogo" delle ricerche già effettuate, inoltre, trasmetterebbe all'utente la sensazione di essere parte attiva del sito, in modo da stimolare un maggiore *engagement* e guadagnare la sua fiducia.

Considerando l'ampiamente discussa necessità che la DMO funga da centro di raccordo e stimoli le interconnessioni tra i diversi organismi territoriali, la qualità del portale può essere misurata anche in termini di legami, quantomeno virtuali, mantenuti con il contesto locale, al fine di potenziare la valorizzazione di un'offerta estesa, ricca e diversificata. In questo senso, il dato relativo ai collegamenti con i diversi stakeholder che compongono il Consorzio è risultato estremamente negativo, giacché nella maggior parte dei casi nelle *home page* dei loro siti non sono presenti link o riferimenti a Siracusa Turismo. La stessa problematica è stata rilevata in riferimento alle realtà del sud-est siciliano, con le quali, tra l'altro, vi è un progetto di collaborazione che muove i suoi primi passi e che sarebbe sicuramente facilitato da relazioni più fitte e da una promozione integrata. Per quanto concerne i collegamenti diretti presenti nella *home page* di Siracusa Turismo, appare di particolare valore il riferimento all'Ente Nazionale Sordi, che si occupa di rendere accessibile il territorio anche alle persone affette da disabilità, grazie a interpreti LIS che illustrano in lingua dei segni i siti artistico-culturali di Siracusa e Noto.

Un sito efficiente, inoltre, dovrebbe prevedere sezioni esplicitamente dedicate agli altri segmenti di pubblico, oltre ai viaggiatori, a cui la DMO si propone di comunicare: alla comunità ospitante, ai partner attuali e potenziali e agli organi di informazione. In Siracusa Turismo è disponibile un'area privata per gli operatori aderenti alla DMO, ma nessuna attenzione è stata posta alla popolazione residente,

vera testimonial della *living culture* della destinazione, né ai media locali o agli intermediari turistici, con i quali il Consorzio potrebbe attivare relazioni finalizzate a dare maggiore risonanza alle proprie iniziative e attività.

In riferimento agli strumenti di agevolazione del visitatore durante lo svolgimento della vacanza, il sito fornisce informazioni circa le condizioni metereologiche locali, sia per mezzo di un'inserzione posizionata in fondo alla home page sia all'interno di un'area dedicata, ma non presenta notizie relative alle condizioni del traffico né una sezione FAQ. In aggiunta, il Consorzio offre la possibilità di ricevere, con una cadenza non determinabile dall'utente, newsletter contenenti informazioni di base circa le iniziative e gli eventi in programma presso la destinazione. Il processo di iscrizione è molto agevole e veloce, con chiare indicazioni su quali campi è necessario compilare, e la politica sulla privacy è stata sapientemente sintetizzata, con possibilità di approfondimento in una sezione apposita, raggiungibile tramite un link ipertestuale. All'interno delle e-mail, l'assenza di pubblicità rende la comunicazione gradevole agli occhi degli individui, anche se, poiché questi hanno già mostrato il loro interesse nei confronti della destinazione iscrivendosi alla mailing list, si potrebbero implementare funzionalità aggiuntive che invitino a una partecipazione più attiva.

In controtendenza rispetto agli orientamenti ormai consolidati della domanda turistica internazionale, che richiede e si aspetta una comunicazione bi-direzionale, il sito non offre alcuna funzionalità per permettere un'interazione con gli ospiti, al di là dei servizi tradizionali di info-line telefonica, e-mail e un modulo per la richiesta d'informazioni. Il reperimento dei contatti, sia quelli degli affiliati alla piattaforma di booking sia quelli della DMO stessa, è agevole e intuitivo, grazie a un banner, ben posizionato e sempre visibile, che invita a usufruire del servizio di call center e ai recapiti inseriti nelle schede delle diverse strutture ricettive. Inoltre, nella facilmente individuabile sezione "Contatti", vengono fornite informazioni più specifiche per rivolgersi al Consorzio, includendo l'indirizzo e-mail, un contatto Skype e collegamenti alle pagine ufficiali sui Social Network.

In riferimento al *form* compilabile telematicamente per richiedere assistenza o maggiori dettagli informativi, esso si presenta intuitivo e composto da pochi campi,

anche se non vi è un'indicazione immediata di quali siano quelli obbligatori né viene segnalato l'errore nel caso in cui i dati non siano inseriti in modo corretto. Le possibilità offerte dalle nuove tecnologie di aggiungere valore ai siti attraverso servizi interattivi che supportino la dimensione relazionale insita nell'attività turistica non vengono sfruttate, tant'è che non sono presenti chat line, forum di discussione e *guestbook* per scambiare informazioni, comunicare le impressioni del soggiorno e i racconti di viaggio.

Un altro elemento deficitario concerne gli strumenti ludici, volti a favorire il divertimento, l'intrattenimento e il coinvolgimento emotivo degli utenti, sfruttando i continui sviluppi della multimedialità. Tali risorse sono funzionali non solo a incrementare il tempo di permanenza all'interno del sito, ma anche a stimolare un ricordo positivo dell'esperienza di navigazione e a distinguere tale ambiente digitale rispetto ai molti altri presenti in Rete. Nel portale Siracusa Turismo sono presenti, seppur con contenuti quantitativamente limitati, un album fotografico da sfogliare online e video multimediali, che non possono però contare su una sezione dedicata.

In particolar modo, il potere comunicativo delle immagini, anche all'interno dei contenuti descrittivi, non sembra essere stato sfruttato a pieno, apparendo queste credibili ma non di particolare effetto e riproponendo le prospettive tradizionalmente conosciute delle città. Si tratta di un evidente punto di debolezza del portale, giacché le immagini giocano un ruolo critico nel processo decisionale di molti viaggiatori, permettendo di vivere un'esperienza virtuale prima ancora di un'esperienza reale. Inoltre, l'assenza di strumenti di segnalazione ad amici o di cartoline elettroniche limita, di fatto, la possibilità per i visitatori del sito di promuovere spontaneamente la destinazione, di rafforzare i legami con essa e di innescare un positivo passaparola telematico, che, in virtù del carattere disinteressato di tale forma di comunicazione, si rivela estremamente influente.

Un'importanza limitata è riservata ai Social Network, giacché non tutti i contenuti sono condivisibili e, quando ciò è possibile, gli appositi pulsanti si trovano in fondo alla pagina, per cui è necessario compiere numerosi *scrolling* per visualizzarli. All'apertura del portale turistico appare immediatamente un pop-up che invita ad accedere alla pagina Facebook e al profilo Twitter della destinazione, ma non vi è

riferimento al canale Youtube, che tra l'altro riporta esattamente gli stessi contenuti presenti sul sito. Le icone di collegamento con i Social Network sono riportate tanto in fondo alla pagina quanto nella sezione contatti e, inoltre, l'invito ad accedere alla pagina Facebook viene riproposto in tutte le pagine per mezzo di un banner posizionato lateralmente. Tuttavia, non è presente un collegamento agli RSS feed per mantenere gli utenti informati e aggiornati in tempo reale sugli ultimi sviluppi della destinazione né è previsto l'uso di Podcast per offrire un'esperienza multimediale del territorio, cosicché la possibilità di innescare un profondo coinvolgimento circa le dinamiche locali risulta limitata.

6.2 I Social Media: un universo ancora da esplorare

I Social Media rappresentano per il marketing turistico un'opportunità senza precedenti, non solo perché sono tra le più importanti fonti di traffico dei portali turistici, ma anche perché permettono di interfacciarsi con un pubblico che ha già mostrato in modo spontaneo la propria preferenza e, dunque, che è meno propenso a considerare l'attività informativa e promozionale della DMO come intrusiva. Il mondo del turismo è intrinsecamente animato da attività sociali, che trovano nel mondo dei Social Network il luogo di contatto più idoneo per dar vita a gruppi di affinità dagli interessi condivisi, che fungono da supporto per molti viaggiatori in tutte le fasi della relazione con la destinazione. Le matrici di Web Presence della destinazione negli spazi semi-ufficiali sono strettamente legate alla vivacità e ai collegamenti che la DMO riesce a esprimere, intercettando e sfruttando al meglio gli stimoli della *community* attraverso attività di ascolto e interazione, che implicano un impegno non indifferente e una propensione naturale alla relazionalità.

Nel mondo *social*, Siracusa Turismo è attiva nelle piattaforme Facebook, Twitter, e Youtube, tutte accessibili agevolmente dal portale ufficiale, disponibili nella sola lingua italiana e individuabili con la medesima denominazione. In questo modo, i diversi nodi possono essere immediatamente associati al sito Web della destinazione e possono essere rintracciati agevolmente anche da una *query* sul motore di ricerca, senza creare fraintendimenti. Tra questi spazi semi-ufficiali, quello che impegna

maggiormente la DMO è senza dubbio Facebook, di certo la più efficace ed efficiente piattaforma di marketing per il mondo del turismo, in cui Siracusa Turismo è presente con tre differenti profili, uno pubblico e due personali. Il profilo "aziendale" (pubblico) è l'unico qualificabile come pagina ufficiale realmente gestita dalla DMO, mentre negli altri account, di cui uno specificamente dedicato agli eventi, la presenza formale scompare per lasciare spazio a post condivisi dagli utenti, con foto, video e comunicazioni pubblicitarie. A prima vista, questi due ambienti appaiono poco strutturati e si rende evidente l'assenza di una logica interna che regoli il flusso comunicativo e dia a esso un senso unitario e coerente, anche se questa "anarchia" ha avuto l'effetto di far emerge in modo prorompente e spontaneo il legame tra la comunità locale e la propria terra.

L'essere attivi su un profilo pubblico, dal canto suo, fornisce numerosi vantaggi, relativi, in primo luogo, all'annullamento del limite predefinito di relazioni che è possibile stabilire e, in secondo luogo, alla possibilità di monitorare in modo costante e aggiornato la propria attività *social* e l'interazione degli utenti grazie a un sistema di statistiche. Nella sezione "Facebook Insight", infatti, è possibile analizzare i dati della pagina, i momenti in cui vi è più traffico e le tipologie di pubblico che vengono attirate, munendo la DMO di un potente strumento di marketing per definire e ottimizzare la comunicazione. Inoltre, la pagina Facebook pubblica è indicizzabile dai motori di ricerca e, dunque, è probabile che venga visitata prima del sito stesso, tendenzialmente da utenti che vogliono trovare conferme circa un desiderio ancora vago di visitare la destinazione.

La *fan page* può contare, a oggi, su più di 28 mila *like*, è menzionata da circa 4 mila utenti e detiene una valutazione qualitativa media di 4,6 su 5. Le funzioni e l'intento del profilo pubblico di Siracusa Turismo vengono esplicitati fin dal primo momento, attraverso una descrizione chiara e precisa, e, per accrescere la riconoscibilità della pagina, viene inserito il link del portale, anche se non i collegamenti a Twitter e Youtube.

Una pagina *social* ha un'enorme rilevanza strategica e rappresenta un utile supporto al sito web della destinazione, sia in termini di aumento del numero di accessi ai

contenuti sia in termini di promozione di eventi specifici in tempi brevi, ma i due strumenti hanno caratteristiche e obiettivi diversi e, dunque, richiedono attitudini, competenze e strategie differenziate. Invece, la pagina di Siracusa Turismo sembra cadere nella trappola di agire seguendo la logica dei media classici, limitandosi sostanzialmente a riportare i contenuti già presenti nel sito web, senza fare alcun riferimento all'interessante materiale reperibile da altre fonti, tanto che non è possibile parlare di una vera e propria strategia di *Social Media Marketing*.

Nonostante ciò, nella consapevolezza che una pagina con un traffico elevato ma con utenti poco interessati ai contenuti pubblicati non è una pagina efficace, Siracusa Turismo condivide sempre testi e *file* multimediali coerenti con il territorio e con la propria attività di management. L'interfaccia appare attiva, aggiornata e monitorata e non trasmette la sensazione di trascuratezza, ma l'attività di *posting* si caratterizza per un linguaggio scarno, distaccato e puramente descrittivo. Le pubblicazioni fanno riferimento soprattutto agli eventi e alle promozioni offerte dal Consorzio, però toccano di rado argomenti maggiormente idonei a suscitare un forte impatto emotivo, come le ricette tipiche e le tradizioni locali. Si rende evidente l'assenza di un piano di comunicazione e di un'attività pianificata attraverso un'agenda di temi, che sarebbe funzionale a creare continuità con gli utenti e, dunque, a generare i legami e i vincoli emozionali alla base della costruzione di relazioni durature.

Le immagini, seppur in quantità ridotta, sono sia amatoriali sia professionali e veicolano affascinati scorci paesaggistici, bellezze monumentali, eventi e cerimonie locali e testimonianze della cultura enogastronomica. Come spesso accade, le fotografie diventano strumenti evocativi di indiscussa efficacia e, apparendo spesso naturali e spontanee, riescono a infondere le giuste aspettative negli utenti, facendo leva sull'emotività senza scadere nell'artificiale. Tra le più interessanti strategie, la pubblicazione di vedute panoramiche con informazioni relative al meteo, resa possibile grazie all'applicazione InstaWeather, è risultata particolarmente apprezzata dai fan. In questo modo, gli scatti con sovraimpresse le temperature invernali tipicamente miti del territorio siracusano hanno rappresentato un importante supporto alla campagna di destagionalizzazione promossa dalla DMO.

Analizzando l'evoluzione storica della strategia di *Visual Marketing*, appare evidente come si sia corretto nel tempo un orientamento iniziale teso all'autocelebrazione e alla riduzione del potenziale degli strumenti multimediali a meri fini descrittivi. Infatti, solo nell'ultimo anno la pagina mostra nella propria bacheca contenuti fotografici relativi al territorio di riferimento, in tutte le sue sfaccettature; mentre l'approccio precedente era basato sulla pubblicazione di stralci di articoli e immagini descrittive delle campagne promozionali condotte. Tuttavia, i messaggi a supporto delle immagini, quando presenti, appaiono, ancora una volta, piatti e schematici, limitandosi a riportare una distaccata descrizione e indicando il sito del portale ufficiale per maggiori approfondimenti. Solitamente, il *geotagging*, ossia l'indicazione geografica del luogo dello scatto, non viene utilizzato, così come non vengono "taggate" persone, imprese o istituzioni locali né vengono inseriti *hashtag* con parole chiave. Infine, la sezione contenente l'archivio fotografico si presenta suddivisa in diversi album, tutti riguardati visite guidate o eventi e contenenti un ristretto numero di immagini, tra l'altro a volte duplicate.

La pagina pubblica di Siracusa Turismo, inoltre, si dimostra ancora legata a un paradigma di comunicazione *one way*, concentrando i propri sforzi nella promozione di eventi e iniziative e nella pubblicazione di suggestioni multimediali senza però stimolare gli utenti a dar voce alle proprie idee e opinioni. I rari commenti e *like* rintracciabili sono fini a se stessi, poiché non vengono interpretati quale input di un processo comunicativo dialogico e interattivo che potrebbe condurre il territorio a raccontarsi in modo aperto ed appassionato, sottolineando la sua vocazione all'accoglienza. Infatti, la pubblicazione di contenuti in modo coerente e continuativo non basta per colpire positivamente gli individui, se, oltre alla condivisione, non vi è anche la predisposizione all'interazione e all'ascolto tipica di questi media.

La DMO, invece, tende a non rispondere ai commenti, alle impressioni e alle domande pubblicate dai propri fan, riducendo inevitabilmente le possibilità di confronto in monologhi che perdono la stessa ragion d'essere del luogo in cui avvengono: la componente *social*. Appiattendo in questo modo la relazione, non è improbabile che, nel lungo periodo, gli utenti desiderosi di essere ascoltati possano infastidirsi tanto da smettere di seguire la pagina. Questo atteggiamento, oltre a

infondere una sensazione di disinteresse nei confronti dei propri "interlocutori", fa perdere alla destinazione le grandi possibilità offerte dai Social Media: raggiungere facilmente le persone, conoscerle, soddisfarle in modo individuale e cogliere prontamente i segnali di insoddisfazione.

Per catturare i viaggiatori che s'imbattono nella pagina Facebook di Siracusa Turismo nel momento del *dreaming*, ossia durante la ricerca d'ispirazione per la loro vacanza, la DMO ha implementato il sistema di booking alberghiero, sulla falsariga del servizio offerto nel portale turistico. Nonostante si tratti senza dubbio di uno stimolo alla concretizzazione del viaggio, esso appare l'ennesima dimostrazione di come la piattaforma *social* venga utilizzata esclusivamente come un canale comunicativo aggiuntivo, su cui continuare ad agire adottando il paradigma della ridondanza.

In definitiva, non intercorrendo nessuna differenziazione tra le attitudini mostrate nelle diverse piattaforme offerte dalla società digitale, la "strategia" comunicativa online appare più rivolta al parallelismo piuttosto che al coordinamento. La pagina *social* vede il proprio ruolo ridotto a contenitore di contenuti e vetrina di informazioni, mirata a intercettare il traffico del Social Network ma non a emozionare né ad attivare reti relazionali né a sfruttare la propensione alla partecipazione. In linea con ciò, non viene fornito nessun incoraggiamento per il visitatore a condividere la propria esperienza nel momento in cui la vive e nessuno stimolo alla creazione di *community* intorno all'essenza della destinazione. Le storie dei viaggiatori, invece, sono risorse critiche, che fungono da testimonianza di un contatto intimo e profondo con la località e la loro immissione in circuiti digitali potenzialmente globali determinerebbe un passaparola funzionale, da un lato, a donare al territorio una nuova forza attrattiva e, dall'altro, a stimolare negli altri il desiderio del viaggio.

Nonostante fin qui siano stati considerati solo i potenziali viaggiatori quale target di riferimento, l'attività *social* di una destinazione ha rilevanza anche ai fini del mercato B2B. Vista la sempre maggiore importanza di questi media, non è da escludere che tour operator e agenzie di viaggi sfruttino i Social Network per avere maggiori informazioni circa il grado di strutturazione e di ricchezza dell'offerta della

destinazione con cui intendono lavorare. In questo senso, la *fan page* di Siracusa Turismo, da un lato, appare in grado di informare la domanda potenziale e mostra una *mission* ben definita, dall'altro, per via della totale assenza di compartecipazione da parte degli operatori locali, non si presenta quale luogo di convergenza di sforzi integrati e sinergici.

Nonostante dalle pagine Facebook sopracitate non vi sia nessun collegamento con i profili sugli altri Social Network, Siracusa Turismo è presente anche su Twitter e su Youtube, che rappresenta il terzo sito più visitato al mondo e il secondo motore di ricerca dopo Google. A fornire una panoramica del canale Youtube di Sicilia Turismo bastano pochi dati: una trentina di video pubblicati, metà dei quali sono stralci di interventi sui media in cui vengono presentate le iniziative del Consorzio, nessun commento, venti iscritti e meno di 14 mila visualizzazioni totali. È evidente che la presenza di Siracusa Turismo sulla più importante piattaforma di *video sharing* sfrutta in modo limitato la possibilità di assecondare le esigenze dei viaggiatori, sempre più alla ricerca di stimoli multimediali che colmino il gap informativo.

In questo senso, l'elevata quantità di contenuti autoreferenziali si dimostra poco consona a suscitare emozioni e a veicolare un'immagine della destinazione quale *provider* di esperienze. Inoltre, nonostante il canale Youtube mostri collegamenti con la pagina Facebook e con il portale della destinazione, le descrizioni dei video, quando presenti, non includono parole chiave, cosicché la rintracciabilità online e il posizionamento sui motori di ricerca non sono agevolati. Tra i video più propriamente turistici, sono presenti realizzazioni composte di sole immagini, altre accompagnate da un gradevole sottofondo musicale e in altre ancora le immagini sono accompagnate da una voce di descrizione, immediatamente riconoscibile come quella di un esperto, che valorizza egregiamente l'offerta naturalistica e culturale siracusana.

Come anticipato, l'attività *social* del Consorzio Siracusa Turismo ingloba anche il microblog Twitter, che possiede un potenziale comunicativo molto elevato per via della possibilità di scambiare contributi di piccole dimensioni in maniera istantanea. Un banner sulla *home page* del portale avanza l'invito a "seguire" Siracusa Turismo e

fornisce un link diretto al profilo sul Social Network, nel quale appare una descrizione del Consorzio coerente con le formule identificatrici utilizzate negli alti nodi della sua Web Presence. La DMO può contare su 320 *follower* e, sulla falsariga di quanto avvenuto su Facebook, è possibile notare un'evoluzione nell'approccio comunicativo utilizzato che, inizialmente, risultava piuttosto autoreferenziale.

Oggi, la sua attività, in linea con le caratteristiche della piattaforma, appare più informale e tesa al coinvolgimento rispetto a quella esplicitata negli altri Social Network e i contenuti risultano più differenziati, spaziando dalle specialità culinarie, all'arte e alle risorse storico-monumentali e naturalistiche. In questo caso, non vi è una simbiosi con quanto pubblicato nel sito web e i *tweet* vengono presentati con *hashtag* appropriati, permettendo agli utenti di monitorare in modo agevole specifici argomenti, soprattutto eventi e manifestazioni. Anche su questa piattaforma, tuttavia, vi è un deficit d'interattività nei confronti delle altre realtà locali e dei visitatori, non sfruttando l'opportunità di promuovere iniziative legate all'intero territorio e di raggiungere gli ospiti in tempo reale con proposte mirate.

Appare necessario ribadire che le criticità fin qui descritte dipendono fortemente dai limiti interni della DMO già esposti in precedenza. Infatti, gli strumenti resi disponibili dalla rivoluzione tecnologica rappresentano occasioni inedite di valorizzazione e promozione, ma richiedono un ingente investimento di risorse tecnologiche, finanziare e umane specializzate che, al momento, non risultano disponibili. Nonostante ciò, una maggiore apertura alle logiche *social* e un più consapevole utilizzo delle diverse piattaforme potrebbero, almeno in parte, sopperire a queste criticità.

6.3 Una Presenza online in "versione beta"

La gestione della Presenza online di una destinazione rappresenta, di certo, uno dei compiti più ardui, che richiede risorse e competenze specializzate, ma, soprattutto, tempo, pazienza e dedizione. L'universo digitale è in continua evoluzione e pone sempre nuove sfide alle destinazioni non solo per emergere e rendersi interessanti in

mezzo all'incessante flusso informativo, ma anche per monitorare la propria Reputazione, sempre meno legata a ciò che comunica la DMO o il tessuto imprenditoriale che la compone e sempre più dipendente dalle esperienze personali che gli utenti raccontano.

Il Web 2.0 permette all'utente di vivere esperienze intense, combinando proficuamente la mera ricerca di spunti e informazioni con una gratificazione ricreativa che diventa la chiave di volta per accrescere la capacità competitiva della destinazione. Un *experience good* come il prodotto turistico trova, così, sterminate possibilità di rendersi tangibile, ma la sua multi-presenza nei diversi borghi della Rete può apparire disorientante per una DMO poco preparata e poco consapevole delle peculiarità degli strumenti utilizzabili. Per confrontarsi e vincere questa prova, l'unico approccio possibile è quello *crossmediale*, in cui i diversi canali siano integrati e resi armonici da un'attenta e sempre aggiornata strategia comunicativo di fondo, nella consapevolezza che i vari mezzi, online e offline, seppur non rappresentino mondi separati, presentano delle specificità che è necessario tenere in considerazione.

La Web Presence ufficiale di una destinazione, costituita dal portale turistico, rappresenta un'occasione unica non solo per informare ma anche per intrattenere, supportare e assistere il visitatore. Siracusa Turismo, invece, propone un ambiente comunicativo basato su un "modello 1.0", presentandosi in forma di pagina informativa statica e destinata a utenti tendenzialmente passivi, poco consona ad assecondare il naturale desiderio di vivere virtualmente la destinazione prima della visita reale. Questa formula di *Virtual information space* (Wang e Pizam, 2011) appare superata e non in grado di generare valore aggiunto né di rendere il portale distintivo rispetto ai molteplici siti di viaggi disponibili online, che minacciano il suo ruolo di aggregatore affidabile di contenuti.

L'impossibilità per l'utente di completare la transazione economica online e la necessità di scomporre il processo di acquisto non solo in due momenti separati ma addirittura in due differenti rapporti (DMO e albergatore) rappresentano un limite alla costruzione di una relazione duratura e basata su un forte capitale di fiducia. Considerando la crescente propensione e il sempre maggiore apprezzamento per le

formule di e-commerce, tale evoluzione appare necessaria. Essa potrebbe avvenire attraverso uno sviluppo progressivo, procedendo da una previa fase esplorativa, in cui testare il terreno limitando la vendita online a determinati servizi, a una fase in cui abbinare forme tradizionali di transazione con la possibilità di acquistare in Rete prodotti turistici integrati. I vantaggi del commercio elettronico non ricadrebbero solo nella maggior soddisfazione dell'utente, poiché, attraverso il *tracking* dei dati acquisiti, la DMO avrebbe la possibilità di sperimentare azioni di marketing più mirate e di perfezionare l'offerta della destinazione in base al feedback rilevabile dal comportamento d'acquisto dell'utente.

Inoltre, al viaggiatore desideroso di pianificare la propria esperienza di visita reale non vengono offerti strumenti di personalizzazione in base ai propri interessi e ai propri specifici bisogni né possibilità di assemblare in modo agevole e autonomo le diverse opzioni per costruire il proprio itinerario individuale. Un'opportunità di questo tipo, conferendo senso e valore all'esperienza di navigazione del sito, incoraggerebbe la trasformazione dell'utente virtuale in utente reale e trasmetterebbe la sensazione che la destinazione si preoccupa di far vivere al meglio la visita di Siracusa. Inoltre, nelle fasi successive al rientro dalla vacanza, non vi è nessuna funzionalità per evocare il piacere dell'esperienza vissuta e per mantenere e consolidare i vincoli relazionali attivati, che incentiverebbero il viaggiatore occasionale a diventare fidelizzato.

Un ulteriore aspetto che impedisce il pieno espletamento delle potenzialità offerte dalla "porta di accesso virtuale" alla destinazione è l'assenza di spazi d'interazione in cui i viaggiatori possano entrare in contatto attraverso le esperienze che li accomunano, integrando contenuti e approfondendo le conoscenze acquisite durante la visita. L'interattività e il coinvolgimento degli utenti sono al centro della filosofia dell'universo digitale e non comprendere quest'assioma o non sfruttarlo in toto rappresentano errori che una destinazione con poche risorse e tanto bisogno di mettere in luce le proprie eccellenze non può commettere.

Per costruire un ponte comunicativo con i visitatori attuali e potenziali, lo stesso *form* di richiesta informazioni potrebbe essere esplicitamente presentato come un mezzo per esprimere il proprio grado di apprezzamento, sia in merito alla visita della

destinazione sia in merito all'esperienza di navigazione del sito. Sezioni dedicate all'*e-satisfaction* e all'*e-complaint* rappresenterebbero spazi in cui raccogliere e gestire i feedback degli utenti-viaggiatori, e, in ottica relazionale, rappresenterebbero la base a cui ancorarsi per incrementare la qualità e l'efficacia della comunicazione turistica e per potenziare i propri punti di forza. Inoltre, un più pieno soddisfacimento degli utenti, sempre più critici ed esigenti, fornirebbe un input all'attivazione di relazioni più dirette e informali, possibili attraverso un uso delle piattaforme *social* appropriato e rispettoso delle loro regole.

Se, come a volte accade, le difficoltà pratiche e i vincoli economici possono innescare un meccanismo di emersione di soluzioni creative, il mondo del turismo può contare su una pratica tanto antica quanto innovativa: lo *storytelling*, il modo più naturale di trasmettere, condividere e scambiare informazioni semplici e chiare ma dal forte impatto emotivo. Tale antidoto, implementabile a costi quasi nulli, trasformerebbe i racconti personali in frammenti di una narrazione più ampia del territorio, concorrerebbe a costruire un'atmosfera del portale più accogliente e avrebbe ricadute estremamente positive sull'intera destinazione. L'implementazione di un'area squisitamente dedicata ai "*Siracusa addicts*" potrebbe fungere da stimolo per la creazione di una *community* in cui far convogliare le immagini, i ricordi, le esperienze e i desideri di tutti coloro che percepiscono un legame emotivo con la destinazione, evocando prospettive, affascinanti nella loro spontaneità, che diventerebbero anticipazioni emozionali per i nuovi viaggiatori.

In quest'ottica, il ruolo dei residenti diventa fondamentale, in primo luogo, poiché rappresenta un'opportunità per svelare gli angoli più nascosti del luogo e per mettere in luce i caratteri e i valori più autentici e, in secondo luogo, per rafforzare il loro senso di appartenenza e per costruire una nervatura di connessione con il popolo dei visitatori. Una sezione del portale in stile "I locali consigliano…" potrebbe rendere molto più accattivante la comunicazione delle attrattive locali e concorrere a dare un taglio più emotivo ai contenuti descrittivi che appaiono piuttosto pedanti. In aggiunta, le risorse multimediali impiegabili per coinvolgere l'interlocutore virtuale sono molteplici e possono includere filmati trasmessi in tempo reale su eventi in atto nella destinazione, brani audio di supporto alle visite, immagini da impiegare come

wallpaper o funzionalità ludiche basate sul *gaming*. Tali strumenti attirano l'attenzione, intrigano, favoriscono l'immersione nel contesto di viaggio e creano un coinvolgimento più profondo rispetto alle parole, per cui è necessario riflettere su come sfruttare il loro potenziale e far emergere la loro forza in modo innovativo.

Un altro aspetto analizzato circa la Web Presence di Siracusa Turismo concerne le piattaforme di *social networking*, con particolare riferimento alla pagina pubblica creata su Facebook, all'account Twitter e al canale Youtube, tutti collegati al portale ufficiale in modo bidirezionale ma isolato, non essendo resa esplicita la connessione tra i nodi delle diverse piattaforme. Com'è noto, questi spazi, per loro stessa natura, ripudiano l'approccio tradizionalmente utilizzato sui mezzi di comunicazione di massa, in cui l'obiettivo consiste nel riproporre un messaggio in modo ciclico e in stile "*one size fits all*" per raggiungere il maggior numero possibile di destinatari. Le interfacce *social* non rappresentano un canale di promozione in più, meno costoso e dalle potenzialità di diffusione più ampie rispetto a tanti altri, ma di un mezzo in cui sono gli utenti stessi a detenere il potere e a stabilire i tempi e le modalità delle conversazioni.

Decidere se essere presenti sui molteplici spazi disponibili nel Web è una scelta che necessita un'attenta analisi costi/benefici e una riflessione profonda sulle effettive capacità e risorse spendibili in tale progetto, oltre che sui percorsi di coerenza da avviare rispetto alle strategie offline. Le diverse piattaforme, infatti, possiedono peculiarità, in termini di mezzo, linguaggio e tempistiche, che devono essere prese in considerazione se si vogliono sfruttare al meglio le opportunità che offrono. Siracusa Turismo, invece, com'è evidente soprattutto nella *fan page* di Facebook, tende a non tenere in considerazione che gli utenti si approcciano ai diversi canali comunicativi per soddisfare in modo differente le proprie esigenze, agendo con una logica transmediale "sincronizzata" e non integrata.

Considerando l'enorme diffusione delle piattaforme Social, è molto probabile che gli utenti della Rete vengano a conoscenza della destinazione attraverso di esse, per cui una ponderata strategia di comunicazione dovrebbe puntare su tali canali per catturare l'attenzione e di stimolare la sua curiosità e, una volta reso più determinato l'interesse, suggerire di visitare il portale ufficiale per avere indicazioni più ampie per

prenotare e organizzare concretamente il viaggio. I Social Network, invece, in virtù del ruolo sempre più rilevante che rivestono nel condizionare le scelte del popolo dei viaggiatori, rappresentano lo spazio in cui la DMO dovrebbe mettere in scena un contesto emozionale coinvolgente e che faccia viaggiare con la fantasia. L'apparente informalità di questi contesti virtuali non deve indurre a credere che si possa agire efficacemente in essi senza inquadrare la propria strategia di comunicazione all'interno di un *marketing plan* di più ampio respiro.

Al di là dell'abbandono di un linguaggio piatto e poco emozionale per accogliere forme espressive più appropriate al mezzo, genuine e reali, la strategia di *posting* dovrebbe seguire un prefissato piano editoriale, definito sia a livello temporale sia a livello di *topic*, che proponga una variazione degli argomenti in base al momento della giornata. Questa linea operativa sarebbe un primo segno del differente atteggiamento manifestato nei vari nodi della Presenza online, spodestando il portale dal ruolo di centro propulsore di contenuti e cuore della strategia comunicativa di Siracusa Turismo. Gli interventi attuali, invece, che non incentivano momenti di confronto e interazione, tradiscono, di fatto, le lecite aspettative degli utenti che si imbattono nelle pagine *social*. Inoltre, agendo in ottica autoreferenziale e condividendo solo materiale autoprodotto, tra l'atro sempre accompagnato da una *Call to Action* che rinvia al sito, s'incorre nella possibilità che l'utente percepisca l'attività di *publishing* di Siracusa Turismo come un "rumore" ingiustificato, nei confronti del quale si mostrano sempre maggiori segni d'insofferenza. In aggiunta, utilizzare la pagina *social* come semplice canale per intercettare un maggior numero di utenti e come mero elemento di supporto al portale impedisce di promuovere in modo collaborativo l'intero contesto territoriale, con le sue diverse sfaccettature e le diverse realtà che lo animano, venendo paradossalmente meno a quelli sono i principi cardine manifestati dalla stessa DMO.

I Social Media rispondono alle parole chiave "*sharing*", "*discussing*" e "*networking*", per cui, la precondizione affinché il loro straordinario potenziale diventi una reale risorsa è creare e sviluppare *engagement* con gli utenti, stimolarli a commentare e a partecipare a dibattiti e discussioni, affinché la condivisione di post, immagini e notizie della pagina avvenga in modo naturale. Attivando positivamente la dinamica

del *prosumer*, sarebbero gli utenti stessi a contribuire alla diffusione e alla circolazione dei messaggi e del mondo di valori della destinazione, attivando un *eWord-of-Mouth* spontaneo e, proprio per questo, potentissimo. Infatti, è l'*engagement* che innesca l'affascinante e spontanea trasformazione del semplice utente in sostenitore convinto e promotore disinteressato della destinazione, che, proprio grazie alla sua neutralità, stimola un *buzz* elettronico credibile, efficace e virale.

Inoltre, per una destinazione e per gli operatori che contribuiscono a creare la sua offerta, ignorare o sottovalutare le potenzialità offerte dalla Rete e non utilizzare i Social Network in modo mirato vuol dire anche perdere l'occasione di beneficiare di un autentico sistema di ascolto degli ospiti. Infatti, tali arene di condivisione rappresentano il luogo in cui prende vita il processo di aggregazione di rappresentazioni percettive che trasformano l'immagine individuale nella Reputazione della destinazione. Di conseguenza, intercettando e monitorando i *feeling* insiti nelle conversazioni degli ospiti e intervenendo in modo strategico su di essi, si potrebbero costruire le basi per valutare la qualità percepita dell'esperienza. In ottica di *Customer Relationship Management*, anche le critiche relative a disservizi e a comunicazioni non efficienti potrebbero rappresentare l'occasione per innescare un rapporto costruttivo e partecipato, che trasmetta agli ospiti un reale senso di appartenenza al territorio e la sensazione che il loro contributo sia di fondamentale importanza per un continuo miglioramento. In questo senso, Siracusa Turismo non si concepisce quale "nodo tra nodi", ma si presenta come soggetto al di sopra delle parti ed è evidente che questo può comportare il rischio sia di perdere opportunità di vantaggio competitivo sia di subire dei costi per la Reputazione negativa.

Anche nella sua declinazione *social*, l'ampiamente esposta strategia di *storytelling* assume, in ottica di *Costumer Relationship Management*, un ruolo cruciale e d'inaudita efficacia, grazie alla possibilità per la destinazione di diffondere pubblicazioni trasparenti e dal tono colloquiale, più consone alle logiche *social* rispetto ai formali contenuti "da vetrina". In questo senso, il canale di *video sharing* Youtube offre infinite possibilità per mettere in scena esperienze suggestive, coinvolgenti e lontane dagli stereotipi, creando atmosfere immersive che raccontano

online ciò che avviene offline, attraverso i retroscena delle iniziative, delle manifestazioni e addirittura dell'operato stesso della DMO.

Inoltre, l'abbattimento delle barriere di formalità che queste piattaforme consentono dà spazio a narrazioni *user generated* che, intessendosi di molteplici soluzioni multimediali, si trasformano in "campagne promozionali" naturali, autentiche e altamente emozionali. Tuttavia, per attivare nella propria pagina *social* le manifestazioni spontanee degli utenti è necessario un cambio di atteggiamento da parte della DMO, più aperto e orientato gli scambi e alle interazioni. Infatti, le numerose esperienze di viaggio che riempiono il Web e si parcellizzano nelle varie piazze digitali danno vita a un racconto frammentato che potrebbe essere ricomposto in un'unica interfaccia, ufficiale ma "aperta". Fornendo un *hub* in cui far convogliare i diversi stralci esperienziali e articolando questi ultimi in una narrazione armonica e corale, si creerebbe con gli utenti un processo relazionale, e non meramente comunicativo, che travalichi il semplice momento promozionale. Alla base di quest'iniziativa di narrazione "a più voci" vi è la necessità di creare maggiore interconnessione tra i diversi nodi di Web Presence di Siracusa Turismo, in primo luogo, attraverso l'esplicita comunicazione circa la possibilità di seguire le dinamiche locali in diverse piattaforme. In secondo luogo, diffondendo in Rete uno specifico *hashtag*, i messaggi pubblicati in modo dispersivo dagli utenti potrebbero essere aggregati all'interno di un box visibile nel portale della destinazione, che diventerebbe così punto di raccordo centripeto e non centrifugo.

Lo *starting point* per innescare questo processo di racconto emozionale della destinazione potrebbe essere la pagina privata di Siracusa Turismo su Facebook, in cui s'incontrano le esperienze di chi è quotidianamente in contatto diretto con il territorio. Da qui, potrebbe nascere un progetto di valorizzazione territoriale che parta proprio dal cuore dei siracusani, per arrivare con forza agli utenti dell'universo comunicativo digitale, con semplicità e senza artifizi pubblicitari. Il supporto alla crescita di questo progetto sarebbe fornito dai focolari di partecipazione che si intravedono nei "soliloqui" presenti nella *fan page* di chi ha visitato Siracusa e l'ha vissuta nella sua interezza e profondità, non come semplice sfondo della propria vacanza. Il legame profondo che s'instaurerebbe tra viaggiatori e territorio darebbe

vita a un flusso comunicativo non mirato esclusivamente a fornire informazioni, come avviene a tutt'oggi, ma anche suggestioni e stimoli emozionali che riscatterebbero Siracusa Turismo da mero rumore di fondo nell'*information overload* mediatico.

Un ulteriore spunto di miglioramento concerne l'utilizzo delle immagini, che dovrebbero demandare ai contenuti testuali il perseguimento di finalità informative e potenziarsi dal punto di vista emozionale ed evocativo, in modo da risultare idonee ad accrescere la dimensione attrattiva dei luoghi di cui si vuole stimolare la visita. In questo senso, il crescente numero di individui appassionati di fotografia e l'aumento straordinario di utenti del Web che si esprimono attraverso questo mezzo rappresentano una risorsa comunicativa straordinaria, come dimostrato dal fatto che la piattaforma Instagram rappresenta il Social Network in più rapida crescita. Le immagini di chi ha avuto un'esperienza diretta nel territorio rappresentano testimonianze d'effetto e al contempo credibili, che hanno grande *appeal* sul pubblico per via della loro genuinità, per cui il loro utilizzo da parte della DMO conferirebbe un eco mediatico di ampia portata e a costi quasi nulli, se non quelli di creatività.

In quest'ottica, uno scambio più interattivo con i vari gruppi locali presenti su Facebook che propongono con orgoglio fotografie storiche di grande valore e prospettive insolite del comprensorio siracusano permetterebbe di creare una connessione emozionale comunità-ospiti e un supporto al *sense of belonging* locale. Questo *storybook* potrebbe far parte di una galleria fotografica suddivisa per macro-aree, in cui vengano convogliate anche le immagini fornite dai visitatori, in modo da arricchire la pagina di rappresentazioni visuali che, nella loro eterogeneità, andrebbero a comporre un mosaico collettivo del fascino che la destinazione è in grado di suscitare. In questo rapporto di scambio, per assecondare la naturale propensione dei viaggiatori a condividere le proprie foto personali, potrebbero essere organizzati dei contest, che tendenzialmente sono fonte di un'ampia circolazione mediatica. Oltre ad offrire "premi", come voucher per i ristoranti tipici della zona o biglietti per eventi locali, il ringraziamento pubblico per coloro che, con il loro contributo, hanno permesso un processo di creazione del valore di questo tipo sarebbe di certo molto apprezzato e innescherebbe un *engagement* significativo e duraturo nel

tempo.

In definitiva, i diversi strumenti del Web e il *media activism* degli utenti rendono la gestione della Presenza online della destinazione una fonte di indubbi vantaggi ma, rispetto ai tradizionali canali di marketing, è necessaria un'attenzione maggiore, oltre che un costante e trasversale monitoraggio. Si tratta di un'attività quotidiana e senza soluzioni di continuità, all'interno di un contesto dinamico che muta costantemente le sue regole e i suoi paradigmi consolidati e che richiede alla DMO un atteggiamento sempre aperto e flessibile. Siracusa Turismo mostra di certo le potenzialità per poter affrontare queste sfide, nonostante le condizioni quadro le impongano di dover contare più su un investimento in creatività e in idee che in denaro. La filosofia con cui la DMO ha interpretato il suo progetto offline dovrebbe, dunque, trovare una sua esplicitazione anche nell'universo digitale, in cui sono molte le opportunità da cogliere e sfruttare a proprio vantaggio se si adotta un orientamento volto al "*perpetual beta*". L'interazione è la chiave di volta per sviluppare percorsi evolutivi e, anche se il *Return on Engagement* non arrivasse nel breve periodo, le relazioni autentiche permetteranno alla DMO di proseguire nel cammino di sviluppo e miglioramento progressivo che ha già intrapreso.

Conclusioni

Dai contenuti esposti nel corso della trattazione e dalle indagini condotte, pur riconoscendo gli inevitabili limiti di esaustività, è possibile trarre in quest'ultima parte del lavoro le considerazioni conclusive sulla multi-sfaccettata attività di gestione di una destinazione turistica, resa ancor più articolata dai sovvertimenti generati dal fenomeno Internet.

In primo luogo, è apparsa evidente la necessità che i diversi organismi territoriali, interdipendenti e interconnessi, trovino il modo per dialogare e convergere verso percorsi condivisi, al fine di costruire una massa critica tale da apportare benefici per la destinazione nel suo complesso. Allo stesso tempo, per far prevalere la prospettiva olistica e capitalizzare le naturali connessioni intersettoriali, è risultata di fondamentale importanza l'emersione di una struttura centrale, che definisca i contorni dell'azione strategica e stimoli i diversi stakeholder ad agire nell'ottica della cooperazione e della collaborazione. Infatti, la frammentarietà del tessuto d'offerta e la radicata cultura individualista difficilmente riescono a comporre in maniera spontanea la dialettica tra decisioni imprenditoriali autonome e piani di sviluppo territoriali. Com'è stato dimostrato nel corso del lavoro, la determinazione del grado di strutturazione di questi organismi manageriali non può prescindere dalle variabili contestuali, che sono cruciali nel determinare i ruoli dei diversi attori all'interno dell'aggregato, le modalità di negoziazione e le responsabilità stesse conferite alla DMO.

La dimostrazione della necessità di adottare soluzioni situazionali è avvenuta attraverso lo studio del meccanismo di gestione del Consorzio Siracusa Turismo, declinando, con un orientamento relativistico, i diversi contributi offerti dalla letteratura in materia. Tale formula di partenariato pubblico-privato, confrontandosi con un insufficiente grado di maturità da parte degli stakeholder territoriali nei confronti di pianificazioni collaborative, ha sapientemente deciso di sperimentare soluzioni di negoziabilità flessibile e di guidare l'azione collettiva attraverso una progressiva acquisizione di legittimazione e consenso. Il deficit di fiducia, infatti, non ha permesso di implementare formule reticolari evolute, ma, attraverso risultati di mercato significativi e dimostrabili, la DMO ha creato le condizioni affinché si esplicitassero riflessioni spontanee circa l'esigenza di agire nell'ottica di *coopetition*.

Il riconoscimento della priorità da assegnare alle caratteristiche intrinseche della destinazione nell'applicazione delle accreditate e condivise teorie di *Destination Management* è avvenuto anche attraverso un'analisi delle operazioni di marketing attuate da Siracusa Turismo. Ancora una volta, è stato dimostrato che una strategia risulta vincente solo quando trae significato dalle circostanze quadro e si sviluppa con un approccio di tipo incrementale, teso al miglioramento continuo. Infatti, la generalmente poco raccomandata logica di promozione indifferenziata e "a ricaduta diffusa" ha indotto, nel caso specifico, ad accantonare parzialmente il perseguimento dell'interesse individuale e, in virtù di un riconosciuto "senso comune di appartenenza", ad aderire a percorsi di generazione di valore collettivo.

Indubbiamente, questo approccio istituzionale non riesce a intercettare in modo ottimale i visitatori 2.0, che esigono con sempre maggiore determinazione proposte mirate e personalizzate e percorsi d'acquisto quanto più possibile agevolanti. Inoltre, nonostante la DMO abbia stimolato la capacità di articolare un sistema a rete, l'assenza di un'effettiva compartecipazione economica da parte degli attori imprenditoriali limita fortemente il loro *commitment* e riduce la loro percezione di utilità all'interno dell'aggregato.

Tuttavia, appare necessario precisare che la stessa DMO riconosce il proprio operato attuale come facente parte di un percorso verso forme più evolute di integrazione e valorizzazione. Infatti, per guidare la destinazione al raggiungimento di obiettivi collettivamente più rilevanti si è dimostrato indispensabile procedere gradatamente e in modo trasparente, attraverso stimoli e supporti progressivamente più consistenti. Grazie al grado si legittimazione raggiunto, si rende ora necessario proseguire il cammino della competitività attraverso un rafforzamento della struttura centrale, in modo da mettere realmente a valore le diversità del sistema. Inoltre, appare imprescindibile costruire una nervatura più capillare, che coinvolga profondamente tanto gli operatori dell'offerta quanto la comunità locale, così da creare *plus* di prodotto innovativi e non asportabili.

Le ristrette risorse economiche e umane rappresentano un evidente freno all'attività di Siracusa Turismo, la cui azione risulta ancora eccessivamente circoscritta per dar vita a progetti competitivi di ampio respiro. Tuttavia, non tutte le criticità riscontrate nel corso della trattazione derivano dalla carenza di fondi, com'è risultato evidente dall'analisi della strategia di Presenza online perseguita dalla DMO. Siracusa Turismo, infatti, continuando ad agire secondo i paradigmi della comunicazione standardizzata e ridondante, non sembra aver colto a pieno le sterminate possibilità che le leve tecnologiche e le applicazioni Internet offrono in termini di emozionalità e coinvolgimento degli utenti. Allo stesso modo, il contatto mediato da Siracusa Turismo tra la destinazione e i visitatori si esaurisce con le politiche di comunicazione e promozione delle attrattive locali, non incorporando il vantaggio competitivo derivante dal "mettere in scena" esperienze coinvolgenti ed emozionanti, attraverso la stimolazione multisensoriale e il racconto della propria storia.

Si tratta di strumenti implementabili a costi ridotti, ma che richiedono un impegno più deciso nell'incorporazione di un "pensiero creativo" che fornirebbe nuovo valore all'offerta e determinerebbe un effetto moltiplicatore della positività dell'interazione con l'ospite. A questo proposito, durante la trattazione si è più volte fatto riferimento allo *storytelling* quale stimolo alla

memorabilità della visita, rendendo esplicito come quest'occasione di competitività, implementabile attraverso lo sfruttamento del capitale emozionale collettivamente costruito, venga trascurata dalla destinazione.

Le chance di innovazione appaiono sterminate per una città come Siracusa, che dispone di patrimoni tangibili e intangibili di indubbio valore, idonei a intercettare volumi consistenti di visitatori e offrire loro garanzie di soddisfazione. Com'è stato ampliamente evidenziato, le opportunità di proporre prodotti articolati che rispondano alle differenti vocazioni motivazionali sono molteplici, ma il contesto di riferimento non sembra ancora possedere lo spirito adeguato per renderle completamente esplicite.

Tuttavia, nonostante lo scenario attuale imponga rapidi tempi di adattamento e aggiornamento e continui investimenti in innovazione, Siracusa è ancora in tempo per giocare le sue carte vincenti, se riesce a sfruttare l'intelligenza diffusa e la sua forte vocazione territoriale, capitalizzando le limitate risorse economiche attraverso processi interattivi con i diversi organismi che animano il territorio. Nonostante le evidenti criticità con cui deve confrontarsi, Siracusa Turismo ha dimostrato che sono disponibili spazi di riscatto per accrescere la capacità innovativa nella sfida per la competitività, perché "*Where there's a will, there's a way*".

Bibliografia

Addis M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., 2007, pp. 3-75.

Antonioli Corigliano M., Baggio R., *Internet & Turismo 2.0. Tecnologie per operare con successo*, Egea, Milano, 2011.

Avellone R., Cracolici F., Landi S., Scalvedi L., *La marca Sicilia in Italia e nel Mondo*, Regione Siciliana Assessorato al Turismo, Commercio e Trasporti, Edizioni Anteprima, Palermo, 2003.

Baggio R., Czakon W., Mariani M.M., (eds.), *Managing Tourism in a Changing World: Issues and Cases*, Routledge, London, 2013.

Betti D., Forlani F., Pencarelli T., "La marca turistica e territoriale", in Pencarelli T., Gregori G. L. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Buhalis D., *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson education, 2003.

Busetta P., Ruozi R., *L'isola del tesoro. Le potenzialità del turismo culturale in Sicilia*, Liguori Editore, Napoli, 2006.

Caroli M., *Un modello per la valutazione della qualità di una destinazione turistica*, in Economia dei servizi, Anno IV, n. 1/2009, pp. 29-45.

Carrubbo L., *La co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, Greco e Greco, Milano, 2013.

Caru A., Cova B., "Consuming Experiences. An Introduction?", in Caru A., Cova B. (a cura di) *Consuming Experience*, Routledge, New York, 2007, pp. 3-15.

Casarin F., *Il Marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.

Casarin F., Meneghello S., "Il rapporto tra la destinazione turistica e i Tour Operator", in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino, 2012, pp.181-207.

Cederle A., *Appunti di database management e e-commerce turistico*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Croci E., *Turismo culturale. Il marketing delle emozioni*, Franco Angeli, Milano, 2007.

De Carlo M., *La valutazione della strategia di destinazione. Uno studio sui portali turistici nazionali e internazionali*, Franco Angeli, Milano, 2013.

Dell'Ara G., *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale. Normativa, marketing, casi di eccellenza*, Halley, Matelica (MC), 2006.

Dell'Ara G., Morandi F., *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti e opportunità*, Halley Editore, Matelica (MC), 2006.

Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova, 2000.

Dickinger A., Koeltringer C., Koerbitz W., "Comparing Online Destination Image with Conventional Image Measurement – The Case of Tallinn", in *Information and Communication Technologies in Tourism*, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria, January 26-28, 2011, p. 165-177.

Dioguardi V., Parroco A. M., *L'immagine di una destinazione turistica in una prospettiva attribute based. Risultati di un'indagine empirica*. 7th International Marketing Trends Congress, Venezia, 17-19 gennaio 2008, European School of Management, 2008, pp. 1-23.

Dioguardi, V., *Criminale e buonissima: l'immagine della Sicilia secondo gli intermediari turistici: una ricerca empirica fra i tour operator inglesi e francesi*, dottorato di ricerca di marketing turistico, 18. Ciclo, coordinatore e tutor: Parroco A. M., Palermo, 2007.

Dioguardi, V., *L' immagine della destinazione turistica come costruzione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Dubini P., De Carlo M., *La valorizzazione delle destinazioni. Cultura e turismo*, EGEA, Milano, 2008.

Egger R., Buhalis D., *eTourism case studies: management and marketing issues*, Elsevier, Amsterdam, 2008.

Ejarque J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003.

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, 3. ed., McGraw-Hill, Milano, 2009, pp. 253-320.

Franch M. (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2010, pp. 219-276.

Garibaldi R., Peretta R., *Facebook in Tourism. Destinazioni turistiche e social network*, Franco Angeli, Milano, 2011.

Gartner W. C., *Image formation process*, Journal of Travel and Tourism Marketing, 1993, pp. 191-215.

Granieri G., Perri G., *Linguaggi digitali per il turismo*, Apogeo, 2010.

Grollo P., *Il governo delle destinazioni e i Sistemi Turistici Locali*, in Becheri E. e Maggiore G. (a cura di) XVII Rapporto sul Turismo Italiano, FrancoAngeli, 2011, pp. 405-425.

Guido M. R., Palombi M. R. (a cura di), *I siti italiani nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO: dai piani di gestione ai sistemi turistici locali*, Atti della Quarta Conferenza nazionale, marzo 2006, Villanova Monferrato (AL), settembre 2007.

Hopken W., Gretzel U., *Information and communication technologies in tourism*,

Proceedings of the International Conference in Amsterdam, The Netherlands, Rob Law eds., Wien, Springer, 2009.

Idili L., Siliprandi L., *Il marketing degli operatori turistici*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 131-252.

Kebir L., Crevoisier O., "Cultural Resources and Regional Development: The case of Cultural Legacy of Watchmaking", in Cooke P. e Lazzeretti L. (a cura di) *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2008, pp. 48-69.

La Rosa R., *Infrastrutture e sviluppo: premesse per un'analisi del settore turistico in Sicilia*, Quaderni CRANEC, Università Cattolica del S. Cuore, 2008.

La Rosa R., *Lo sviluppo del turismo in Sicilia. Potenzialità, problemi e prospettive d'intervento*, Franco Angeli, Milano 2004.

Leone N. G., *Itatour. Visioni territoriali e nuove mobilità. Progetti integrati per il turismo nell'ambiente*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Locke C., Levine R., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Publishings, Cambridge, MA, 2000.

Manente M., Minghetti V., Montaguti F., "Politiche del turismo per una destination governance competitiva: il ruolo dell'Unione Europea", in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino, 2012, pp. 69-93.

Marchiori E., *Destination Reputation in Online Media: Covered Topics and Perceived Online Dominant Opinion*, Ph. D. in Communication Sciences, Faculty of Communication Sciences, Università della Svizzera italiana, December 2012.

Marchiori E., Inversini A., Cantoni L., Dedekind C., *Managing Tourism Destination Online Reputation*, 6th Though Leaders International Conference in Brand Management, Lugano, Switzerland, 2010.

Martini U., Ejarque J., *Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Martini U., *Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure*. Micro & Macro Marketing, 2001, pp. 253-276.

Martini U., *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.

Martinico F., *La difficile innovazione. Lo schema di massima del piano territoriale provinciale di Siracusa*, in Regione Siciliana - Assessorato Territorio e Ambiente Servizio, Pianificazione Territoriale Regionale, Fondazione Federico II, Palermo, 2009.

Mascheroni G., *Le comunità viaggianti. Socialità reticolare e mobile dei viaggiatori indipendenti*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Mich L., "Destination Marketing e Internet", in M. Franch (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano, 2010.

Mich L., "Towards a Web 2.0 Presence Model for Tourism Destination Management Organizations", in *Proc. eChallenges 2010*, Dublin, Int. Information Management Corp. Ltd, 2010, pp. 1-8.

Mich L., Kiyavitskaya N., "Mapping the Web presences of Tourism Destination: an Analysis of the European Countries", in ICT in Tourism 2011, Wien, NY, Springer, 2011, pp. 379-390.

Morrison A., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, London, 2013.

Nielsen J., *Web usability*, Apogeo Editore, Milano, 2000.

Nucifora M., *Il paesaggio della Storia: per un approccio paesistico territoriale alla valorizzazione del patrimonio archeologico diffuso*, Officina di Studi Medievali, KASA, Palermo, 2008.

Ortalli G. (a cura di), *Turismo e città d'arte*, Istituto Veneto di Scienze, Lettere e Arti, IVSLA, Venezia, 2007.

Pechlaner H., *Cultural Heritage and Destination Management in the Mediterranean*,

Thunderbird International Business Review, Vol. 42 (4), July-August 2000, John Wiley & Sons, Inc., 2000, pp. 409-426.

Pechlaner H., Pichler S., Volgger M., "Dal Destination Management alla Destination Governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based", in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino, 2012, pp. 19-44.

Pine B. J. II, Gilmore J. H., *The experience economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999.

Polizzi G., *La comunicazione della destinazione turistica al tempo di Internet*, McGraw-Hill, Milano, 2010.

Pollice F., *Territori del turismo. Una lettura geografica delle politiche del turismo*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Richards G., Wilson J., *Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?*, in Tourism Management, n. 26, 2006, pp. 1209-1223.

Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 15-44.

Ruggiero L., Scofani L. (a cura di), *Turismo e competitività urbana: Cagliari, Sassari, Salerno, Bari, Lecce, Catania, Siracusa*, Franco Angeli, Milano, 2011.

Ruggiero V. e Scrofani L., "Valorizzazione dei centri storici minori del Mezzogiorno e pianificazione strategica dei sistemi locali del turismo", in *Atti del Convegno di studi "Centri storici e identità locale nella progettazione dello sviluppo sostenibile di sistemi del Turismo"*, 27-29 ottobre 2003 - Catania, Università degli studi di Catania, Dipartimento di Economia e territorio, Catania, 2004.

Ruggiero V. et al., *Sistemi urbani, reti logistiche e distretti turistici in Sicilia*, 2008, Patron, Bologna.

Ruggiero V., Scrofani L., Centri storici minori e risorse culturali per lo sviluppo sostenibile del Mezzogiorno, Cuecm, Catania, 2001.

Salvo D., Romano M., Voza C., *L'isola di Ortigia*, Erre Produzioni, Siracusa, 2010

Sciarelli S. (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.

Scrofani L., "Percorsi virtuali e percorsi reali: la valorizzazione del paesaggio interno siciliano", in *Centri storici minori e risorse culturali per lo sviluppo sostenibile del Mezzogiorno (Contributi al dibattito)*, Catania, Cuecm, 2001.

Scrofani L., Arisco M. N. e Caponnetto A. D., "La pianificazione dei sistemi locali turistici della Sicilia nelle reti locali e sovraregionali", in Dallari F., Mariotti A. (a cura di), *Turismo tra sviluppo locale e cooperazione interregionale*, Patron Editore, Bologna, 2005.

Sfodera F., *Turismi, destinazioni e Internet: la rilevazione della consumer experience nei portali turistici*, Angeli, Milano, 2011.

Stoker G., *Governance as theory: five propositions*, ISSJ 155/1998, UNESCO, Published by Blackwell Publishers, Oxford, UK, 1998, pp.17-28.

Tamma M., "Aspetti strategici del destination governance", in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino, 2012, pp. 125-146.

Tamma M., "Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in Franch M. (a cura di) *Destination management. Gestire il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, pp. 11-38.

Timothy D. J., Boyd S. W., *Heritage Tourism*, Pearson Education, New York, 2003.

Tomasello D., *La scena dell'isola: turismo, cultura e spettacolo in Sicilia*, Atti del convegno nazionale delle Consulta Universitaria del Teatro, Messina-Noto, 9-11 ottobre 2008, Aracne, Roma, 2011.

Turco A., *Turismo & Territorialità. Modelli di analisi, strategie comunicative, politiche pubbliche*, Unicopli, Milano, 2012.

UNWTO (World Tourism Organisation), *A practical guide to Destination Management*, WTO, 2007.

UNWTO (World Tourism Organisation), *Survey of Destination Management Organisations*, WTO, 2004a.

UNWTO (World Tourism Organisation), *Sustainable Development of Tourism, Conceptual Definition*, WTO, 2004b.

Wang Y. e Pizam A., *Destination Marketing and Management. Theories and Applications*, CABI Publishing, Oxford, 2011.

Sitografia

Agenzia Regionale per la protezione dell'ambiente, *Rapporto annuale 2013. Qualità dell'aria nel Comune di Siracusa*, Provincia Regionale di Siracusa, in www.arpa.sicilia.it/UploadDocs/6741_Rapportoo_qualit__aria_Siracusa_2013.pdf (Consultato il 4 aprile 2014).

Bremner C., *Understanding the 21st century traveller. How to capitalise on changing travel habits*, Euromonitor International, 2013, in www.chiletourism.travel/descargables/estudios%20internacionales/Understanding%20the%2021st%20Century%20Traveller.pdf (Consultato il 20 dicembre 2013).

Cellini R., Cuccia T., Reale A., *Patrimonio culturale e turismo: Un'analisi empirica su Siracusa*, Università di Catania, Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia e Metodi Quantitativi, 2003, in www.unipv.it/websiep/wp/274.pdf (Consultato il 10 dicembre 2013)

Di Bartolo I., "Sicilia – Siracusa, un viaggio a ritroso nel tempo", *La Sicilia*, 26 luglio 2011, in www.patrimoniosos.it/rsol.php?op=getarticle&id=87645 (Consultato il 3 gennaio 2014)

Ferri V., Vegini A., *Turismo e sostenibilità nelle destinazioni insulari*. Note turismo n. 5, Università degli Studi di Milano Bicocca, 2012, in www.rtbicocca.it/studi/category/5-turismo.html?download=202:turismo-e-

sostenibilita-nelle-destinazioni-insulari (Consultato il 16 febbraio 2014)

Fondazione Symbola, Unioncamere, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2013*, I quaderni di Symbola, 2013, in www.unioncamere.gov.it/download/2401.html (Consultato il 16 gennaio 2014)

Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA), *L'agricoltura nella Sicilia in cifre 2012*, Rapporto finanziato dalla Regione Siciliana, Assessorato delle Risorse Agricole e Alimentari, in www.siciliaprogettogaia.it/publ/agr_sicilia_cifre_2012.pdf (Consultato il 9 marzo 2014)

Legambiente, *Dossier UNESCO alla siciliana. I siti in sofferenza della bella Sicilia*, Palermo, 2011, in www.legambientesicilia.it/wp-content/uploads/SalvalarteDossierUnescoAllaSiciliana.pdf (Consultato il 6 febbraio 2014)

Mascheroni G., *Le mobilità turistiche: il turismo come movimento di persone, luoghi, oggetti, immagini e comunicazione*, in "Annali Italiani del Turismo Internazionale", volume n. 1, Università degli Studi di Milano, 2006, pp. 53-64, in www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/archivio/files/ONT_2007-01-01_01075.pdf (Consultato il 3 marzo 2014)

Media Solution Expedia, *Travel Content Journey*, in http://advertising-expedia.sites.hubspot.com/role-of-content (Consultato il 17 febbraio 2014)

Nielsen J., *How Little Do Users Read?*, 6 maggio 2008, in http://www.nngroup.com/articles/how-little-do-users-read/ (Consultato il 20 maggio 2014)

O'Reilly T., "What Is Web", 30 settembre 2015, in www.oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html?page=4 (Consultato il 27 marzo 2014)

Osservatorio sul turismo scolastico del Touring Club Italiano, Dati relativi all'anno scolastico 2012-2013, Centro Studi TCI, in http://static.touringclub.it/store/document/750_file.pdf (Consultato il 10 febbraio 2014)

Osservatorio Turistico della Regione Siciliana, *Capacità ricettiva – Sicilia e Province, anni 2011-2012,* in http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_7338501.618136477 (Consultato il 18 gennaio 2014)

Osservatorio Turistico della Regione Siciliana, *Il turismo in Sicilia. Rapporto 2011-2012*, in https://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_6584964.046479105/Il%20Turismo%20in%20Sicilia%20-%20Rapporto%202011-12.pdf (Consultato il 20 aprile 2014)

PromuovItalia, *Programmi di sviluppo. Supporto per l'occupazione e lo sviluppo dell'industria turistica*, Quaderno del Turismo della Regione Sicilia, in www.promuovitalia.it/allegati/allegati_pdf_comun_pr_documento_pdf_2012.pdf (Consultato il 20 dicembre 2013)

www.provincia.siracusa.it

www.provsr.it

Regione Sicilia, Dati sulla fruizione dei beni culturali in Sicilia, in www.regionesicilia.it/beniculturali/dirbenicult/info/urp/fruizione2012.pdf (Consultato il 5 maggio 2014)

Regione Sicilia, *Piano Regionale di Propaganda Turistica 2014*, adottato con D.A. n. 47 del 31/01/2014, registrato alla Corte dei Conti il 10/02/2014, reg. n. 1, fgl n. 10, in http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegion

ale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_Documenti/Piano_Regionale_di_Propaganda_Turistica_2014.pdf (Consultato il 5 marzo 2014)

Rete Rurale Nazionale, *Dossier del Sistema Locale di Siracusa*, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, Atlante Nazionale del Territorio Rurale, in www.reterurale.it/downloads/atlante/Sicilia/Siracsa/Siracusa_SR.pdf (Consultato il 7 gennaio 2014)

www.siracusaturismo.net

Solarino L., Franco G., *Breve storia e situazione del polo industriale Augusta-Priolo-Melilli*, Dossier per il convegno organizzato dalla Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) su "Le indagini nell'area a rischio di Augusta e Siracusa", 5 novembre 2009, in www.lentinionline.it/programmi&recensioni/Dossier_Priolo_OMS_col_ok_web.pdf (Consultato il 2 maggio 2014)

WEF (World Economic Forum), *The Travel & Tourism, Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, ed. Jennifer Blanke and Thea Chiesa, WEF, in www.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf (Consultato il 23 maggio 2014)