

## Postilla: amo viaggiare

Il viaggio, cioè un “giro più o meno lungo attraverso luoghi e paesi diversi dal proprio, con soste e permanenze di varia durata, per vedere, conoscere, imparare, divertirsi” [Boccaccio, 1348]<sup>1</sup>, mi ha sempre affascinato.

Le ragioni sono innumerevoli e, incredibilmente, riescono a comporsi in un modello che può assumere un preciso significato manageriale.

Cerco di spiegarmi passando in rassegna i motivi per cui amo viaggiare.

Una prima ragione sta in quel senso di sfida che il viaggio introduce, indipendentemente dalla durata e dall'entità dello spostamento, anche se la sfida si arricchisce di una varietà di rischi quanto più si passa da percorsi brevi e conosciuti a percorsi lunghi e sconosciuti. Un diffuso detto popolare chiariva a questo riguardo che “si sa quando si parte, ma non si sa quando si arriva”. Oggi credo che l'affermazione, andrebbe un po' aggiornata, perché ora permane l'incognita sul quando si arriva, ma in aggiunta non si sa nemmeno quando si parte. D'altra parte, “tutto scorre” ci suggerisce Eraclito, ma la direzione del cambiamento non sempre è quella che vorremmo.

Scrivere di tutto questo nel gennaio del 2005 dopo la catastrofe avvenuta a Natale nel Sud Est Asiatico mi crea un profondo disagio. Devo quindi subito precisare che quando parlo di senso di sfida non penso certo al rischio di eventi catastrofici. Penso solo al senso di avventura che il mettersi in viaggio porta con sé.

Ponendoci in questa prospettiva, la prima sfida si apre con la preparazione della valigia: cosa mettere e cosa non mettere dopo aver studiato il clima prevalente del periodo per il luogo che s'intende raggiungere? Sta di fatto che la sfida si conclude sempre con una sonora sconfitta, vuoi perché metà delle cose portate non serviranno, vuoi perché, immancabilmente, ci si sarà dimenticati cose che assumeranno una rilevanza inusuale per il sol fatto di non essere disponibili.

Se il viaggio è in auto il problema valigia si ferma qui, ma se è in aereo o in corriera il tutto si complica un po' per il calcolo del rischio di smarrir-

---

<sup>1</sup> Cfr. M. Cortelazzo e P. Zolli, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna, 1979.

mento bagagli. Occorre allora preparare il bagaglio a mano scegliendo accuratamente le poche cose che può contenere, che assumeranno un valore strategico di "sopravvivenza".

Una volta partiti gli intasamenti stradali e gli imprevisti e diffusi lavori in corso faranno a gara per farci perdere l'aereo o il treno. Quest'ultimo poi, per parte sua, farà il possibile per mancare la coincidenza, anche se una volta a bordo di un veloce Eurostar le soste prolungate in gallerie creeranno quell'atmosfera di suspense tipica dei romanzi polizieschi che saprà ispirarci chissà quali pensieri.

Giunti a destinazione, trovare la camera pronta in albergo è ormai un lusso. Forse è meglio aspettare alcune ore, magari sotto un sole a 35 gradi dopo un viaggio aereo di ore, così ci si acclimata più rapidamente.

Meglio fermarsi qui. Le storie potrebbero essere tante. In particolare la sfida rivelerebbe colori ben più intensi di quelli descritti quando dagli aspetti operativi si passasse a considerare l'impatto con nuove culture, nuove abitudini, nuove lingue. Credo però che il significato del senso di sfida che il viaggio propone sia sufficientemente chiaro.

Insomma, uno dei vantaggi del viaggio sta nel fatto che impone la sperimentazione dell'improvvisazione per affrontare la varietà di problemi che spuntano d'incanto, con il risultato di allontanare la noia dalla nostra giornata. Il senso di sfida implicito nel viaggio porta, così, le persone a migliorare la propria capacità di gestire gli imprevisti e di trasformare le minacce in opportunità: la sosta del treno in galleria può consentire di riflettere su se stessi o su progetti importanti, ma può anche consentire di conoscere altre persone e scambiare con loro interessanti pensieri non solo guidati dai disservizi delle ferrovie, ma dalla curiosità di aprirsi al pensiero di altri, e queste conversazioni sono spesso più vere di tante altre.

Ovviamente c'è anche chi non supera "l'esame" e di fronte ai primi problemi cade in una profonda ed irrefrenabile ansia: verrà rinviato alla prossima prova, quando sarà più preparato.

Una seconda ragione per la quale amo viaggiare sta in quella distensione che il viaggio diffonde nella sua fase di progettazione con lo studio dei luoghi e dei percorsi, della loro storia e delle abitudini delle persone che li abitano. È un momento in cui la curiosità mi avvolge per il desiderio di apprendere anche le cose più strane, come sapere che la pastissada di cavallo è nata "per utilizzare i cavalli abbattuti nella battaglia presso Verona fra il re ostrogoto Teodorico e Odoacre, re degli Eruli (489 d.C.)"<sup>2</sup>. È una fase che apre le porte alla creatività, se si sfugge all'affanno dei preparativi.

<sup>2</sup> Cfr. M. Lazzara, *La cucina italiana*, gennaio 2005, p. 133.

Così, personalmente, conto le lune che mi separano da ogni viaggio fuori stagione in Sardegna, dove discorrendo con il mare e i pochi abitanti presenti i pensieri riprendono a correre, come quando si gode della rara situazione di vedere chiaramente le cose nelle quale siamo immersi.

Un terzo motivo per cui amo viaggiare sta nell'arricchimento in conoscenza che il viaggio porta con sé per la possibilità che dà di calarsi, pur con tutte le difficoltà del caso, nella realtà del luogo che si sta visitando. Certo che chi desidera porsi in questa prospettiva "non vorrà bere a Siracusa la birra di Monaco, e nel caso la ottenesse, non la troverà insipida e cara. Non andrà in paesi stranieri senza conoscerne, almeno un poco, la lingua. Non giudicherà paesaggi, uomini, costumi, cucina e vino di una terra straniera secondo i criteri in uso nella sua patria, non desidererà che il veneziano sia più energico, il napoletano più silenzioso, il bernese più gentile, il Chianti più dolce, la Riviera più fresca, la costa della laguna più erta. Cercherà invece di adattare i propri modi di vita alle usanze e alla natura del luogo"<sup>3</sup>.

Per parte mia non potrò mai dimenticare l'atmosfera trovata in un ristorante a Pechino frequentato solo da cinesi nel vivere il rito dell'anitra lacata. O la meraviglia di una mamma e di un bambino in perfetta tenuta militare (per gioco, s'intende) nel vedere occidentali curiosare in un loro giardino; meraviglia sfociata nella richiesta di una foto del bambino sulle nostre ginocchia. Come pure il desiderio di imparare l'inglese in una giovane nella sala di un piccolo museo che ci ha trasformati in maestri di lingua inglese, il che è tutto un dire.

Insomma credo che il viaggio apra all'apprezzamento dei valori della diversità e del rispetto, elementi fondanti ogni processo di crescita.

Siamo così al quarto motivo per cui amo viaggiare. Si tratta dello stupore che si prova in certe circostanze nel rimirare spettacoli della natura indescrivibili nella loro magia e nel loro fascino come l'alba e il tramonto ad Uluru ("luogo d'incontro") la Rocca sacra degli Anangu australiani, che spunta maestosa in una sterminata pianura.

In un simile frangente, la maliziosità che spesso alberga nei nostri pensieri viene spazzata via per lasciare spazio ad una fantasia che immagina azioni capaci di risolvere problemi lasciati in disparte per il timore di affrontarli o anche solo perché alcune soluzioni ci allontanerebbero dall'opinione comune, alla quale spesso si tributa la libertà del nostro pensiero. Insomma è come tornare bambini, capaci di vedere ciò che le trepidazioni di ogni giorno ci impediscono di cogliere. E così si capisce cosa ci voleva dire il

<sup>3</sup> Cfr. M. Cortelazzo e P. Zolli, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, cit.

Piccolo principe quando, a commento delle interpretazioni date al disegno del boa che digeriva un elefante osservava che: "i grandi non capiscono mai niente da soli e i bambini si stancano a spiegargli tutto ogni volta"<sup>4</sup>. Anche se tutto questo svanisce alle prime luci dell'alba quando frotte di scatenati turisti risalgono questa Roccia sacra per il gusto di poterlo dire, nonostante gli inviti degli indigeni a rispettare quel luogo.

Mi piace viaggiare anche per la sensazione di distacco dal mondo che si prova durante il viaggio per il semplice fatto fisico dello stare sollevati dal suolo, anche se solo parzialmente nel caso di pellegrinaggio a piedi, magari a Santiago di Compostela con la sorpresa che si prova quando in lontananza appaiono i campanili della cattedrale che accoglie i resti dell'apostolo Giacomo maggiore.

"Se avessi le ali non starei mai con i piedi per terra", dice scherzosamente un affermato imprenditore<sup>5</sup>. A me accade lo stesso. È come se tutti gli affanni della quotidianità assumessero la loro giusta dimensione, lasciando spazio all'incrocio di pensieri liberi capaci di combinarsi con la razionalità nel plasmare un'idea che era lì sospesa, ma che stentava ad uscire forse perché troppo stravagante e al di fuori dalle righe e quindi "pericolosa". In realtà, "un'idea che non è pericolosa è indegna di chiamarsi idea"<sup>6</sup>.

Può invero accadere che questa impressione di distacco procuri angoscia invece che serenità: di certo accade a tutti quelli che pensano di esistere solo perché si è in rete attraverso i sistemi che la tecnologia oggi ci offre, da internet a tutte le varietà di cellulari. Basta pensare in proposito a cosa accade quando l'aereo atterra e i cellulari possono essere "liberati", per molte persone è come riprendere a "respirare e a vivere".

Stiamo per raggiungere l'approdo dopo questo breve viaggio nelle ragioni per le quali mi piace viaggiare. Ne intravedo un'altra. La condizione di dilettaante nella quale mi accorgo sempre di muovere durante un viaggio. Mi spiego. Non credo si possa diventare professionisti del viaggio, nemmeno nel viaggio da pendolare<sup>7</sup>, a meno che si rinunci ad assumere le vesti di viaggiatore abdicando a tutto ciò che un viaggio, seppur breve, può portarci. Escluso questo caso, ogni volta il viaggio presenta situazioni e condizioni che si collocano fuori dall'abitudine e mi fa sentire un dilettaante, cioè una persona che esplora, annusa, scruta, curiosa, cerca, si diverte per

quello che di nuovo sempre fa. E questa sensazione riabilita una parola, dilettaante, che nel nostro discorrere quotidiano possiede significati negativi, quando invece dal punto di vista etimologico descrive una persona che prova diletto in quello che fa e pertanto lo fa con sentimento e non solo con la testa<sup>8</sup>.

Eccoci giunti al termine di questo breve excursus che il puntuale e stimolante lavoro di Umberto Martini mi ha suggerito. Resta però da vedere l'aspetto manageriale di tutto questo ragionare.

È presto fatto. Invero ogni passaggio citato richiama alla mente alcune delle "parole dell'impresa che verrà" che tentano di ridefinire la cassetta degli "attrezzi mentali" utilizzabili nel governo dell'impresa<sup>9</sup>.

Il viaggio è incontro, ascolto, socializzazione, arricchimento culturale. È apprezzamento della diversità, curiosità, immaginazione, creatività, capacità di gestire l'imprevedibile, è sinergia di pensiero, cioè è esperienza su alcune delle principali parole che popoleranno l'impresa che desidera proporsi con una cultura capace di armonizzarsi con la indecifrabilità crescente dell'ambiente.

Difficile, quindi, trovare esperienze formative all'altezza di quella del viaggiare per persone che devono governare un'organizzazione che vive in condizioni ambientali di opacità, ambiguità, frammentazione, disordine, confusione, disorientamento e perdita di senso.

Il viaggio è una scuola di vita e l'impresa, prima di tutto e nonostante tutto, è vita.

P.S. Dimenticavo. C'è almeno un altro motivo che mi fa amare il viaggio. Conoscere il mondo e gli altri significa anche imparare ad apprezzare ciò che si ha e ciò che si è, e credo non sia cosa di poco conto.

CLAUDIO BACCARANI  
Università degli Studi di Verona

Verona, gennaio 2005

<sup>4</sup> Cfr. A. de Saint-Exupéry, *Il piccolo principe*, Bompiani, Milano, 1992, p. 8.

<sup>5</sup> Si tratta di Alberto Bauli, presidente della Bauli SpA.

<sup>6</sup> È un'affermazione di Oscar Wilde.

<sup>7</sup> Sia consentito rinviare al nostro "Pensieri sul tempo e sulla creatività", postfazione al libro, F. Brunetti, *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>8</sup> Sul concetto si veda, F. Varanini, *La professionalità come piacere e come gioco*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 193, 2002.

<sup>9</sup> Ci si permetta un rinvio ulteriore al nostro, "Le parole dell'impresa che verrà" intermezzo al volume, E. Giaretta, *Business ethics a scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000.

## Volumi pubblicati:

1. Maurizio Rispoli-Michele Tamma, *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, 1995, pp. XIV-362.
2. Maria Silvia Avi, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, 1995, pp. X-470.
3. Francesco Casarin, *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, 1996, pp. XIV-354.
4. Anna Comacchio, *Le risorse umane nelle imprese turistiche*, 1996, pp. XVI-296.
5. Maurizio Rispoli-Francesco di Cesare-Roberto Manzelle, *La produzione crocieristica. I prodotti, le imprese, i mercati*, 1997, pp. X-368.
6. Andrea Moretti, *La produzione museale*, 1999, pp. X-338.
7. Maurizio Rispoli (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, 2001, pp. XVI-332.
8. Mariangela Franch (a cura di), *Destination Management. Governare tra locale e globale*, 2002, pp. VIII-132.
9. Marco Confalonieri, *Economia e gestione delle aziende turistiche*, 2004, pp. XII-242.
10. Umberto Martini, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, con la presentazione di Mariangela Franch e una postilla di Claudio Baccarani, 2005, pp. XX-252.

Umberto Martini

# MANAGEMENT DEI SISTEMI TERRITORIALI

## GESTIONE E MARKETING DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

con la presentazione di Mariangela Franch  
e una postilla di Claudio Baccarani



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2005 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100  
<http://www.giappicelli.it>

ISBN 88-348-5355-5

Composizione: CDR - Sistemi stampa di Maria Angela Roviera - Torino

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: [aidro@iol.it](mailto:aidro@iol.it)

## Indice

	<i>pag.</i>
Introduzione e ringraziamenti dell'Autore	XI
Presentazione di <i>Mariangela Franch</i>	XVII
Capitolo Primo	
<b>Strategie, <i>governance</i> e meta-management nei sistemi territoriali</b>	
1. La rilevanza del territorio nel governo dell'impresa	1
2. Strategie sistemiche territoriali e <i>governance</i> del territorio	4
3. La sinergia fra strategia d'impresa e strategia sistemica territoriale	10
4. L'azione di meta-management nella <i>governance</i> del territorio	12
4.1. La creazione di aggregazioni inter-aziendali	14
4.2. La creazione di enti <i>pivot</i>	20
5. Considerazioni conclusive	25
<i>Case Study</i> : Un esempio di <i>governance</i> del territorio attraverso la creazione di consorzi di produttori del settore primario	28
Capitolo Secondo	
<b>Il marketing nella strategia sistemica territoriale</b>	
1. L'applicazione del marketing ai sistemi territoriali	35
2. Le specificità del marketing del territorio	38
3. Le dimensioni dello scambio che coinvolgono il territorio	43
4. L'azione dell'impresa all'interno della strategia di marketing del territorio	52
5. Il ruolo del marchio territoriale	54
<i>Case Study</i> : Lo sviluppo turistico delle aree rurali come esempio di azione integrata di marketing del territorio	58

	<i>pag.</i>
Capitolo Terzo	
<b>Il territorio come destinazione turistica</b>	
1. Turismo e sviluppo turistico del territorio: una visione sistemica	63
2. I fattori che determinano la vocazione turistica del territorio	67
3. Genesi delle destinazioni: dalla germinazione spontanea alla pianificazione dell'offerta turistica come co-produzione di un contesto	81
4. Una tipologia delle destinazioni: destinazioni di tipo <i>corporate</i> e destinazioni di tipo <i>community</i>	90
5. Problemi di governo delle destinazioni di tipo <i>community</i>	93
5.1. La destinazione <i>community</i> come Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT)	94
5.2. L'intervento pubblico nell'offerta turistica delle destinazioni <i>community</i>	97
5.3. Il problema del coordinamento delle destinazioni <i>community</i>	99
5.4. <i>Network approach</i> e <i>stakeholder approach</i> : due chiavi di lettura per il management delle destinazioni <i>community</i>	102
6. Modelli di destinazione del tipo <i>community</i> : il caso delle Alpi	107
<i>Case Study</i> : Un esempio di destinazione <i>corporate</i> : il caso <i>Compagnie des Alpes</i>	112
Capitolo Quarto	
<b><i>Destination management</i> e governo delle destinazioni <i>community</i></b>	
1. Il <i>destination management</i> : definizione e motivi	117
2. Gli obiettivi del <i>destination management</i> nelle destinazioni di tipo <i>community</i>	122
2.1. Individuazione dei binomi prodotto/mercato	125
2.2. Promozione della collaborazione fra gli attori locali	130
2.3. Qualità dell'offerta della destinazione	133
2.4. Sostenibilità dell'offerta	136
2.5. Legami con la politica turistica	139
3. <i>Destination Management Companies</i> : le strutture organizzative per l'azione di DM nelle destinazioni <i>community</i>	141
4. <i>Destination Management</i> e <i>Destination Management Companies</i> nelle regioni turistiche alpine: un'analisi comparativa	148
4.1. La forma giuridica e l'organizzazione delle strutture di promozione turistica regionale nelle Alpi	149
4.2. Le funzioni svolte dalle organizzazioni turistiche regionali nelle Alpi	151

	<i>pag.</i>
4.3. Il finanziamento dell'attività delle organizzazioni turistiche delle Alpi	155
4.4. Alcune considerazioni sul ruolo delle DMC nelle regioni alpine	158
<i>Case Study</i> : Analisi di un caso di cambiamento organizzativo: la promozione turistica in Trentino	160

## Capitolo Quinto

***Destination marketing*: la gestione delle relazioni con il mercato delle destinazioni *community***

1. La necessità del marketing per le destinazioni turistiche e il rapporto fra <i>destination management</i> e <i>destination marketing</i>	167
2. <i>Destination marketing</i> : contenuti e quadro di riferimento metodologico	171
3. L'azione di <i>destination marketing</i> rivolta ai turisti potenziali	181
3.1. Il "bisogno di turismo" e il comportamento di scelta dei turisti	182
3.2. Comunicazione, notorietà e immagine della destinazione turistica	189
3.3. Portali e <i>Destination Management Systems</i> : la politica di Web marketing per le destinazioni turistiche <i>community</i>	192
4. L'azione di <i>destination marketing</i> rivolta agli ospiti della destinazione durante la vacanza	200
4.1. Il processo di comparazione fra le aspettative maturate prima della partenza e la fruizione dei servizi turistici a destinazione	201
4.2. L'esperienza di fruizione turistica e le componenti della qualità della vacanza	204
4.3. Aree di azione e strumenti di <i>destination marketing</i> nelle relazioni con l'ospite	207
5. L'azione di <i>destination marketing</i> rivolta agli ospiti della destinazione dopo la vacanza	214
5.1. La fidelizzazione dell'ospite	217
5.2. Il passaparola come strumento di comunicazione turistica	220
5.3. Gli strumenti operativi di marketing dopo la vacanza	222

Postilla: amo viaggiare  
di *Claudio Baccarani*

229

Bibliografia

235