

TURISMO E SVILUPPO LOCALE: TRASFORMAZIONE DELLA DOMANDA E
STRATEGIE DELL'OFFERTA

Enrico Ercole¹

SOMMARIO

Negli ultimi decenni il turismo è rivelato uno dei settori economici più rilevanti e dinamici a livello mondiale. Al tempo stessi importanti trasformazioni hanno riguardato la domanda e l'offerta di turismo. Nell'elaborato che segue focalizzeremo l'attenzione su due aspetti che hanno caratterizzato la domanda e l'offerta turistica e che sono stati oggetto di numerosi studi e politiche del turismo, ma che sono stati frequentemente trattati separatamente.. Da una parte, la cosiddetta economia dell'esperienza; dall'altra parte la *governance* dei sistemi turistici territoriali.

La prima parte dell'elaborato è dedicata alla rassegna dei principali aspetti analitici collegati ai due temi, con particolare attenzione ai concetti elaborati nell'ambito delle scienze sociali. La seconda parte prende in considerazione tre interventi messi in atto negli ultimi anni nel Piemonte meridionale che, in vario modo e misura, sono ricollegabili all'economia dell'esperienza e alla *governance* dei sistemi turistici territoriali: il marchio MonferrAlto, il Distretto culturale e ambientale dell'Oltregiogo e il progetto ."Narrare i borghi".

¹ Dipartimento di Ricerca Sociale, Università del Piemonte Orientale, Palazzo Borsalino, via Cavour 84, 15121 Alessandria, e-mail: ercole @unipmn.it.

TURISMO E SVILUPPO LOCALE: TRASFORMAZIONE DELLA DOMANDA E STRATEGIE DELL'OFFERTA

Ercole Enrico

Dipartimento di Ricerca Sociale, Università del Piemonte Orientale

1 INTRODUZIONE

Il turismo ha vissuto negli ultimi decenni una profonda trasformazione che ha investito sia la domanda che l'offerta. Dal lato della domanda, come per molti altri tipi di consumo, la trasformazione ha riguardato sia il volume che le modalità. A ragione della diffusa crescita del reddito disponibile, dell'innalzamento del livello di istruzione, della maggiore disponibilità di tempo libero e delle modifiche avvenute nel gusto dei consumatori, il mercato turistico, che in precedenza era caratterizzato dalla presenza di una fascia numericamente ristretta di turismo di élite e di una fascia più ampia di turismo di massa, si è articolato in una serie di segmenti caratterizzati non solo dalla differente capacità di spesa, ma anche da differenti motivazioni riguardo alla pratica turistica e da specifiche aspettative rispetto al prodotto turistico.

Sono nati una serie di turismi di nicchia, caratterizzati dal luogo (turismo rurale, turismo urbano, ecc.) oppure dai comportamenti turistici (turismo enogastronomico, turismo *wellness*, ecc.).

L'*offerta*, a sua volta, si è trasformata, sia nella quantità che nella qualità, al fine di rispondere alle aspettative espresse dei consumatori-turisti sempre più esigenti, esperti e affluenti.

Si è verificato un elevamento della qualità, una segmentazione dell'offerta e, soprattutto importante ai fini della nostra analisi, l'inglobamento nel prodotto turistico di parti sempre più evidenti e cospicue di *esperienza*, *emozione* e *trasformazione* (per riprendere la terminologia di Gilmore e Pine, 1999).

La trasformazione ha riguardato sia le singole imprese del settore del turismo, sia la *governance* del settore e delle destinazioni. Per quanto riguarda questo ultimo aspetto, un ruolo importante è stato svolto dall'attore pubblico. Le *politiche* che si sono proposte di intervenire su questa situazione, in una *prima fase*, hanno promosso l'adeguamento delle strutture turistiche, gli interventi riguardanti le infrastrutture, la comunicazione. Sono stati dunque fatti investimenti nelle infrastrutture (ad esempio, quelle dei trasporti che permettono ai turisti di raggiungere la destinazione turistica) e sono stati incentivati quelli nelle strutture turistiche. A ciò, come sopra ricordato, si sono accompagnate campagne di comunicazione.

In una *seconda fase*, le politiche hanno provato ad affrontare il problema della costruzione di prodotti turistici a partire dalle risorse turistiche presenti localmente. Questa azione, peraltro, implica un'integrazione tra le varie componenti dell'offerta turistica, che, a ragione delle

caratteristiche del settore, è più difficilmente realizzabile rispetto ad altri settori. Le imprese del settore turismo sono di dimensioni minori rispetto ad altri settori, più numerose e fanno inoltre capo a ambiti diversi (ad esempio, ricettività, ristorazione, trasporti, commercio, musei, intrattenimento, ecc.).

Per fare fronte a questa situazione sono stati utilizzati, inizialmente, gli strumenti del *marketing* e, successivamente, gli strumenti della *governance* e della *pianificazione strategica*.

L'analisi del fenomeno turistico non può tuttavia essere limitata alla sola analisi della domanda e dell'offerta. Il consumo di turismo è infatti fortemente caratterizzato dal punto di vista spaziale. Il consumo è localizzato in destinazioni, che sono tali in quanto lì sono localizzati i prodotti turistici. Per questa ragione il turismo ha una valenza per quanto riguarda lo sviluppo locale. Sempre per questa ragione, il turismo è uno strumento delle politiche di sviluppo locale. Il turismo è stato infatti visto come uno dei possibili rimedi alla deindustrializzazione in ambito urbano e alla crisi dell'agricoltura in ambito rurale e montano. In ambito urbano, in quanto è nelle città che si concentra il turismo culturale e gli *short break*; in ambito non urbano, dove vengono praticate forme di turismo che negli ultimi tempi hanno visto un forte sviluppo, quali il turismo *wellness*, enogastronomico, naturalistico, ecc.

Il processo di trasformazione sinteticamente delineato si è verificato con tempi e modalità differenti nelle varie località.

Una *prima* distinzione può essere fatta tra aree tradizionalmente turistiche e aree non tradizionalmente turistiche. In queste ultime il processo descritto si è sviluppato in assenza di risorse accumulate nel tempo. In queste aree è stato più marcato il ruolo di promozione e coordinamento svolto dal soggetto pubblico, in particolare le Regioni, le Province e i Comuni.

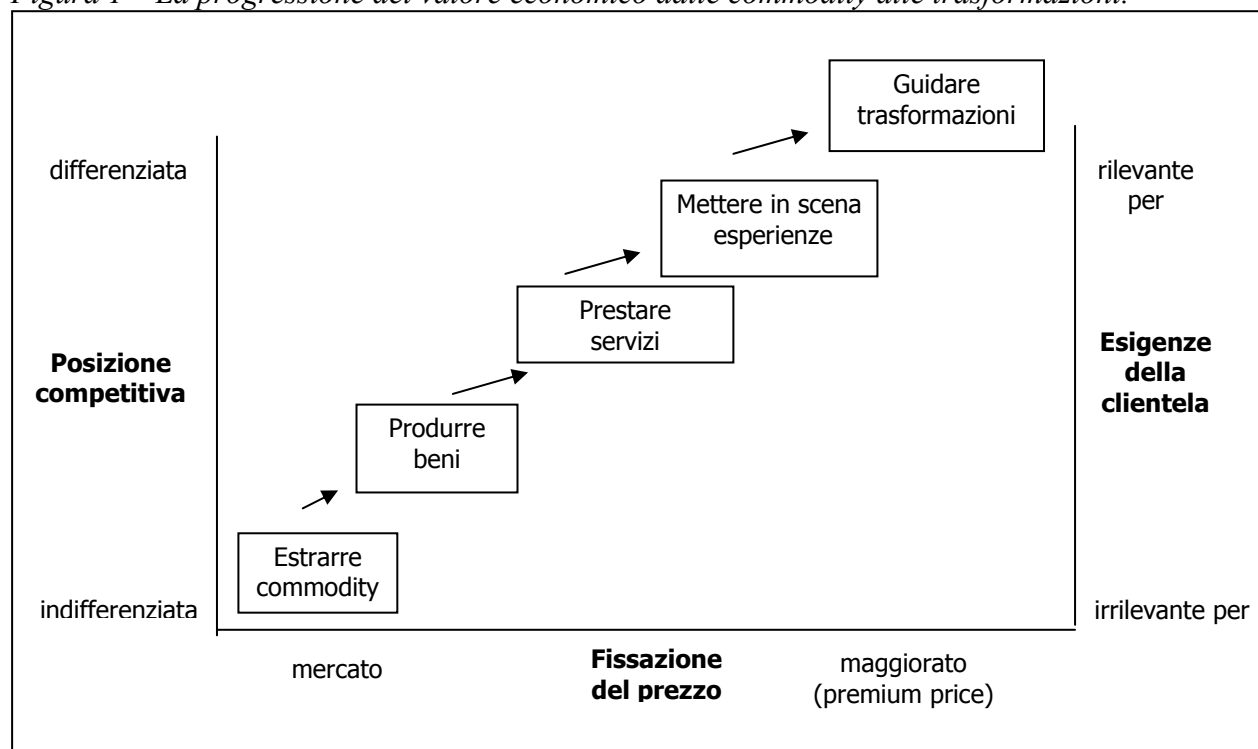
Nel seguito dell'elaborato prenderemo in considerazione alcuni aspetti che hanno assunto una particolare rilevanza nella trasformazione sopra schematicamente delineata, per metterle in relazione con la dimensione spaziale del turismo quale emerge dal delinearsi di sistemi turistici territoriali.

E' necessario premettere una precisazione. Nel seguito viene appositamente utilizzato il termine "sistema turistico territoriale" per chiarire che non si intende fare riferimento ai "sistemi turistici locali" previsti nella legge 135/2002. Il termine è volutamente sganciato dal dettato della legge in quanto si intende ragionare su sistemi territoriali come sono emersi nella pratica degli attori locali del turismo (privati e pubblici, individuali e collettivi) a prescindere dalle vicende della legge 135/2002.

La prospettiva dalla quale osserviamo la trasformazione del turismo fa riferimento ai nuovi bisogni di esperienza, emozione e di trasformazione che hanno trovato una prima sistematizzazione in Pine e Gilmore (1999). Secondo gli autori, i prodotti (in generale, e non

solo il prodotto turistico) hanno vissuto nel tempo una evoluzione da *commodity* a beni, a servizi, a esperienze (tra queste ultime possono poi essere distinte le emozioni e le trasformazioni).

Figura 1 – La progressione del valore economico dalle commodity alle trasformazioni.



Fonte: Pine e Gilmore, 1999

Le *commodity* sono caratterizzate dall'essere materiali fungibili estratti dal mondo naturale; mentre i beni sono manufatti tangibili standardizzati ed immagazzinabili; e i servizi sono attività intangibili prestate ad un particolare cliente. Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale: mentre le emozioni coinvolgono gli individui su un piano estetico, ma essi rimangono in buona sostanza passivi, le trasformazioni, invece, coinvolgono attivamente gli individui e producono effetti efficaci su di essi. Il passaggio dalle *commodity* fino alle trasformazioni si accompagna a una progressione del valore economico, che è portata dalla crescita della posizione competitiva, che da indifferenziata diventa differenziata. A ciò si lega la capacità di fissare il prezzo, che nelle *commodity* è tendenzialmente fissato dal mercato, mentre nelle trasformazioni è maggiorato dalla presenza di un premium price dovuto all'unicità del prodotto. La capacità di fissazione del prezzo è a sua volta legata al fatto che il passaggio da *commodity* a trasformazioni assume particolare rilevanza per quanto riguarda le esigenze della clientela che, attraverso le trasformazioni, soddisfa il bisogno profondo di cambiamento attraverso un'esperienza che lascia effetti duraturi ed efficaci.

Possiamo a questo punto tralasciare di approfondire quanto riguarda l'estrazione di *commodity*, la produzione di beni e la prestazione di servizi per concentrare l'attenzione sulla messa in scena di esperienze e sulla realizzazione delle trasformazioni.

Ci limiteremo a sottolineare come le *commodity* sono vendute a chilo o a litro, mentre i beni sono venduti a unità di prodotto e i servizi a uso per unità di tempo. Diversamente, la vendita delle esperienze è assimilabile alla vendita di un biglietto di ingresso: si fa pagare infatti la possibilità di vivere esperienze memorabili, in modo analogo al biglietto di ingresso a uno spettacolo, a un museo, a un parco tematico. Nel caso delle trasformazioni (che rappresentano l'ultimo stadio delle , ciò che si fa pagare è l'esito manifesto ottenuto dal cliente, che esce trasformato dall'esperienza che ha vissuto.

L'analisi di Pine e Gilmore sull'economia delle esperienze trova un riscontro nella riflessione di Schitt (1999) sul marketing esperienziale. A differenza del marketing tradizionale che attribuisce importanza soprattutto alle caratteristiche di un prodotto o di un servizio, il marketing esperienziale si focalizza nel rendere unica l'esperienza di fruizione o di consumo del cliente. Nell'approccio del marketing esperienziale ciò che conta, sono i processi, le relazioni, le percezioni, i sentimenti invece che gli scopi, le gerarchie, le regolamentazioni. Questo approccio fa avvicinare chi si occupa di marketing ai temi trattati da discipline quali la sociologia, la psicologia, l'antropologia, la filosofia e la semiotica.

Come sostiene Schmitt, "le esperienze si verificano in seguito all'affrontare, al subire o al superare situazioni; sono stimolazioni indotte ai sensi, al cuore e alla mente. Esse, inoltre, uniscono l'azienda e la marca allo stile di vita del cliente e collocano sia le azioni del singolo che l'occasione d'acquisto in un contesto sociale più ampio. In breve, le esperienze forniscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e relazionali".

Schmitt suddivide l'esperienza umana in cinque differenti tipologie (il *sense*, il *feel*, il *think*, l'*act* e il *relate*) che sono il punto di partenza per azioni e strategie che hanno l'obiettivo di creare esperienze che agiscono su una scala di coinvolgimento crescente.

Il *sense* è il primo e più basso livello di esperienza. Si tratta di un modulo che costruisce esperienze sensoriali utilizzando il gusto, l'olfatto, il tatto, l'udito e la vista. Il suo obiettivo è quello di ottenere un impatto sensoriale sui clienti per aggiungere valore all'identità del prodotto. Il secondo modulo è il *feel*, al quale afferiscono le esperienze affettive e interiori del cliente. In questo caso l'obiettivo è creare esperienze affettive collegate al prodotto, saper suscitare emozioni, sentimenti, stati d'animo. Il modulo del *think* ha l'obiettivo di creare stimoli ed esperienze per la mente. Esso fa dunque appello alle capacità intellettive e creative, alla sua voglia di scoprire, capire e apprendere cose sempre nuove. Nel modulo dell'*act* si propongono azioni fisiche e corporee ai clienti, che vengono coinvolti in nuovi stili di vita, in grado di arricchire l'esistenza e suggerire prospettive. Il modulo del *relate*, infine, va oltre l'esperienza personale dell'individuo e lo inserisce in un contesto sociale più ampio: mette

l'individuo in relazione con gli altri individui e con le altre culture e, così facendo, stimola l'identità dell'individuo.

Tavola 1 - Marketing tradizionale e marketing esperienziale a confronto

MARKETING TRADIZIONALE	MARKETING ESPERIENZIALE
Qualità del prodotto e del servizio	Qualità dell'esperienza
<i>Homo oeconomicus</i>	<i>Homo ludens</i>
Bisogno	Desiderio e piacere
Agire di consumo razionale	Agire emozionale
Benefici e attributi	Stili di vita ed esperienza olistica di consumo
Scopi	Processi e relazioni

Fonte: Schmitt, 1999

I processi sopra ricordati sono riferibili all'economia in generale, ma hanno una valenza particolare nel settore del turismo. Il turismo infatti, come più in generale tutte le attività di *leisure*, sono perseguite esplicitamente dall'individuo per produrre esperienze che generano emozioni e trasformazioni. Si pensi, a questo proposito, al ruolo svolto dai *souvenir*, che sono oggetti ai quali si delega la funzione di ricordare le emozioni vissute.

Passiamo ora ad analizzare come - se è vero quanto prima affermato riguardo alla dimensione spaziale del turismo - prende forma il legame tra esperienza e territorio. Senza dubbio esiste un legame immediato tra territorio ed emozione: si pensi ai paesaggi, ai punti panoramici. Meno immediato è il legame tra esperienza e sistema turistico territoriale.

Il concetto di sistema turistico territoriale nasce come adattamento del distretto industriale (Porter, 1990). Il distretto industriale è costituito da un gruppo di imprese interconnesse e di istituzioni associate operanti in un particolare campo e collegate da elementi di comunanza e complementarità. Dalla definizione emerge come il tratto distintivo che contraddistingue i distretti è l'essere un sistema di imprese e istituzioni interconnesse che, nel loro insieme, hanno un valore maggiore della somma delle singole parti del sistema.

Il valore, cioè il vantaggio competitivo, dei distretti, è dato da una serie di determinanti: in primo luogo la capacità di accrescere la produttività, ad esempio attraverso l'accesso a fattori e personale specializzati; minori costi di transazione; accesso all'informazione; complementarità tra i partecipanti; accesso alle istituzioni ed ai beni pubblici. In secondo luogo, la capacità innovativa: gli aggregati di imprese sono spesso più attenti a cogliere i bisogni del mercato rispetto ai singoli operatori. In terzo luogo, la capacità di creare nuove imprese, attraverso processi di *spin off*.

E' possibile ritrovare queste caratteristiche dei distretti industriali nei sistemi turistici territoriali? In linea teorica, se il prodotto turistico domandato si configura sempre più in termini di esperienza, allora la competizione rilevante e strategicamente prioritaria è sempre più tra sistemi di offerta piuttosto che tra singole imprese. Queste ultime competono tra loro all'interno di un territorio nei rispettivi microsegmenti di domanda, ma al tempo stesso collaborano e concorrono - più o meno consapevolmente, insieme a tutti gli altri attori presenti nel territorio - a formare l'offerta complessiva del sistema territoriale. Si ricordi infatti che il prodotto turistico è un *mix* di offerte che vengono fruite dal turista, e che vengono fornite da una pluralità di imprese, non tutte del settore turistico (si pensi ai musei, ai maneggi, agli artigiani, ecc.).

Il *mix* di offerta, in modo analogo a quanto avviene per i distretti industriali, è presente in modo "naturale" in alcuni territori a vocazione turistica che si sono storicamente formati (ad esempio, la riviera romagnola) oppure è costruito artificialmente nei *resort* turistici, nei quali la proprietà si è fatta carico di ricreare e gestire il *mix* all'interno del perimetro del *resort* (ad esempio, i villaggi turistici marini). Nelle grandi città il *mix* è presente, anche se disperso e non necessariamente (o esclusivamente) finalizzato al turismo, per via della ampia offerta riguardante il *leisure* e la presenza di istituzioni culturali (come i musei), di edifici storico-artistici, di zone di *shopping* e di *theater district*.

In altri territori, più di recente affacciatisi sul mercato turistico, il *mix* di offerta è più problematico: da una parte presenta nodi critici che si affiancano alle opportunità, dall'altra parte richiede un'azione intenzionale di messa a sistema, e di governo del sistema. Per quanto riguarda i nodi critici e le opportunità (vedi Tavola 2), l'emergere di una logica di sistema può far nascere conflitti di competenza con altri enti con competenza turistica (dai consorzi di operatori alle associazioni di categoria, alle province alla Regione).

In modo analogo, l'opportunità di un approccio intersettoriale, che coinvolge attori del turismo, dell'ambiente, della cultura, dell'artigianato, ecc., può avere come contraltare la difficoltà di dialogo tra diverse *mission*, culture, modelli organizzativi e di governo.

Va infine ricordato che l'affermarsi di una logica di sistema può favorire l'integrazione tra gli attori locali in un'ottica di internazionalizzazione dei sistemi turistici territoriali. Offre inoltre maggiori possibilità di sostegno finanziario, sia per il fatto di mettere in comune le risorse, sia per la possibilità di accedere più agevolmente a finanziamenti locali (come le fondazioni bancarie o gli Enti locali) regionali, nazionali e comunitari.

Sulla scorta di quanto esposto, è possibile elencare i criteri per individuare un sistema turistico territoriale (vedi Tavola 3). I tre criteri riguardano l'omogeneità territoriale, l'orientamento al mercato e la specializzazione, la governabilità del sistema.

Tavola 2 – Opportunità e criticità dei sistemi turistici territoriali

Le opportunità	I nodi critici
Logica di sistema	Possibili conflitti di competenza con gli altri enti con competenza turistica
Approccio intersettoriale tra turismo, ambiente, Beni Culturali e attività produttive collegate	Compresenza di altri/diversi modelli di governo dei settori e dei territori
Favorisce l'integrazione in una ottica di internazionalizzazione dei sistemi locali	
Compartecipazione di soggetti pubblici e privati	Diversi orientamenti delle Regioni e scarso coordinamento tra Regioni e STT
Ottimizzazione delle risorse	Complessità e lentezza dei processi decisionali
Approccio <i>bottom up</i>	Prevalenza della logica amministrativa su quella di prodotto
Sostegno finanziario	
Favorisce una programmazione sostenibile	

Fonte: Formez, Esperienze e prospettive di sistema nel turismo, 2007

Tavola 3- Criteri per individuare un sistema turistico territoriale

Criteri	Variabili
OMOGENEITÀ' DELL'AMBITO TERRITORIALE	<ul style="list-style-type: none"> - Risorse territoriali - Estensione territoriale - Logica prevalente di aggregazione (destinazione/prodotto/mercato) - Capacità di interazione tra i soggetti - Sistema dei collegamenti
ORIENTAMENTO AL MERCATO E SPECIALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Target</i> di domanda turistica - <i>Core business</i> - Fattori di attrattiva - Servizi erogati - Tipologie di imprese coinvolte - Comunicazione integrata
GOVERNABILITÀ' DEL SISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema delle relazioni locali - Attori coinvolti - Forma di gestione - Ruoli ricoperti - Strumenti di pianificazione degli interventi e compatibilità con la programmazione territoriale in corso - Strumenti di monitoraggio - Coordinamento con gli altri soggetti della promozione

Fonte: Formez, Esperienze e prospettive di sistema nel turismo, 2007

Per quanto riguarda il primo criterio, quello dell'omogeneità territoriale, le variabili da prendere in considerazione sono le risorse presenti sul territorio, l'estensione del territorio stesso, la logica prevalente di aggregazione, la capacità di interazione tra i soggetti presenti sul territorio. Un aspetto particolarmente rilevante riguarda il sistema dei collegamenti: sia quelli che permettono di raggiungere il territorio, sia quelli per muoversi al suo interno.

Il secondo criterio – l'orientamento al mercato e la specializzazione – riguarda il *target* della domanda turistica a cui fare riferimento in modo prevalente, il *core business* del territorio (ambiente, sport, enogastronomia, ecc.), i fattori di attrattività, i servizi erogati dalle imprese, il tipo di imprese coinvolte (il settore, la dimensione, il tipo di conduzione, ecc.), e la comunicazione integrata che viene messa in atto dai soggetti.

Il terzo criterio riguarda la governabilità del sistema. Le variabili rilevanti sono il sistema delle relazioni locali, gli attori che vi sono coinvolti, le forme di gestione che vengono adottate, la pianificazione degli interventi e il loro monitoraggio. Un ulteriore aspetto rilevante nella governante del sistema riguarda il coordinamento della promozione, sia tra gli attori locali, sia con gli attori sovra locali; questo ultimo aspetto assume particolare importanza quando si vuole raggiungere mercati distanti, nei quali la singola destinazione ha scarse possibilità di presentarsi, e di farsi riconoscere, da sola.

Gli aspetti finora ricordati sono strettamente legati ad alcuni temi che sono stati oggetto di studio delle scienze sociali, e il cui utilizzo permette di approfondire e ampliare proficuamente l'analisi, e le successive proposte di *policy*. Si pensi alle riflessioni sul concetto di rete, di *governance*, di identità, di capitale sociale (si vedano, tra i molti contributi, quelli di Hannerz 1992, Worl Bank 1991, Pichierri 1999, Trigilia 1998).

Quando si richiama l'attenzione sulla necessità di innovazione nel settore turistico, bisogna allora ricordare che l'innovazione non coincide con l'introduzione di tecnologie e che sono importanti, sulla scorta dell'analisi sopra svolta, il superamento della frammentarietà degli interventi e dell'offerta che contraddistingue il settore del turismo.

Qui di seguito presenteremo tre progetti realizzati negli ultimi anni nel Piemonte meridionale, che sono una esemplificazione dei nodi concettuali e di *policy* sopra ricordati: il primo riguarda la realizzazione di una rete di imprese locali, riunite sotto il marchio MonferrAlto; il secondo il progetto "Raccontare i borghi" per la formazione di narratori del territorio il terzo il Distretto culturale e ambientale dell'Oltregiogo.

2 LA RETE DI IMPRESE DEL MARCHIO MONFERRALTO

La rete delle imprese del Marchio MonferrAlto si estende su un territorio in gran parte montagnoso e collinare situato nella parte meridionale del Piemonte, ai confini con la Liguria.

L'area del progetto comprende comuni per lo più di piccole dimensioni che gravitano attorno alle cittadine di Novi Ligure (27.223 abitanti), Ovada (11.677 abitanti) e Acqui Terme (19.184 abitanti) (LaST, 2009).

Il Laboratorio Sviluppo e Territorio (LaST), che nasce nel 2007 come *spin off* del Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Università del Piemonte Orientale, sviluppa l'idea alla base del progetto: la creazione di una struttura che funzioni come “ponte” tra l'Università e il territorio, offrendo alla pubblica amministrazione e alle imprese localizzate sul territorio provinciale un supporto di consulenza scientifica finalizzato alla sperimentazione di pratiche innovative di sviluppo locale. A partire dal 2008 LaST prende contatto con un gruppo inizialmente molto ristretto di produttori che già collaboravano sporadicamente per l'organizzazione di alcune manifestazioni enogastronomiche, nell'intenzione di mettere in piedi un progetto da presentare in risposta al Bando promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Alessandria “Sviluppo e diffusione della ricerca, dell'innovazione e della tutela ambientale nel sistema produttivo locale”. Si tratta di imprese piccolissime, per lo più a conduzione familiare. La ridotta dimensione aziendale limita enormemente la capacità di crescita delle imprese, che si trovano impossibilitate ad affrontare investimenti di un certo rilievo, sia in termini finanziari, che in termini di risorse umane impiegate. Per far fronte a tali problemi, il progetto vorrebbe dare una forma più stabile e continuativa alle forme di collaborazione sporadiche già attivate dalle imprese.

Nelle prime riunioni si definiscono le linee guida, le priorità, le linee d'azione. In particolare, emerge la necessità di trovare un nome accattivante per il progetto, e per il marchio; emerge la necessità di creare un marchio che identifichi i prodotti delle imprese aderenti, nell'intento di valorizzare non necessariamente i prodotti, in quanto legati in maniera indissolubile alle tradizioni agricole e culinarie del territorio e alle sue risorse. Emerge, ancora, la possibilità di utilizzare una doppia strategia di vendita dei prodotti, da un lato attraendo visitatori attraverso una specifica strategia di *marketing* rivolta al territorio nel suo complesso (non soltanto, dunque, rivolto alla promozione dei prodotti agro-alimentari), dall'altro lato attraverso la predisposizione di un paniere di tutti i prodotti del consorzio destinato all'esportazione.

Il progetto, nel realizzare il suo obiettivo specifico, si configura al tempo stesso come capace di innescare un processo virtuoso di crescita di tutta l'area, con ricadute positive, in termini economici (per quanto riguarda il turismo enogastronomico ed ambientale) e socio-culturali, per l'intero sistema territoriale. Si configura, dunque, un progetto di sviluppo locale articolato, che parte dalla promozione dei prodotti enogastronomici, per arrivare alla promozione turistica, attraverso il recupero delle tradizioni e dei “sapori” locali dell'intero territorio.

Diverse sono le iniziative realizzate nel corso dei diciotto mesi del progetto. In particolare, oltre a diverse serate promozionali incentrate sulla degustazione di particolari piatti, illustrati da membri di MonferrAlto, finalizzate a far conoscere i prodotti (le *Alchimie di MonferrAlto*) e alla partecipazione a diverse sagre, l'Associazione ha dato vita ad alcuni eventi: in primo

luogo, la partecipazione a un “dialogo” eno-gastronomico tra i prodotti di MonferrAlto e i prodotti della Condotta *Slow Food* Montiferru Barigadu Planargia; inoltre la predisposizione di un itinerario cicloturistico di 61 Km che, attraversando le colline del novese, prevede delle tappe intermedie presso diversi produttori; la predisposizione di *weekend* turistici a tema, con visite ai produttori di MonferrAlto; la creazione dei “panieri natalizi”, contenenti tutti i prodotti di MonferrAlto; la collaborazione ad un giornale on-line dedicato alla promozione dell’eno-gastronomia. Nella tabella 5 sono riportate, in maniera riassuntiva, le principali attività realizzate dalle imprese dell’ATS.

Nel corso dell’anno MonferrAlto è cresciuto di dimensioni, coinvolgendo nuove imprese, state selezionate in base alla loro disponibilità a condividere i valori di fondo dell’Associazione, alla propensione dimostrata alla collaborazione con le altre imprese e all’appartenenza al territorio dell’Alto Monferrato.

In conclusione, alla luce di quanto è stato detto, è possibile descrivere il Marchio MonferrAlto come una rete di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che ha realizzato:

- la creazione di un prodotto più “accattivante” in termini di marketing, più adatto a rispondere alle nuove preferenze dei consumatori;
- l’abbattimento dei costi relativi alla promozione, pubblicizzazione e commercializzazione dei prodotti (partecipare unitariamente alle fiere, procacciare insieme gli ordini, sostenere i costi di una campagna pubblicitaria unica, utilizzare riviste on-line come strumento di promozione del territorio, ecc);
- la crescita del numero di clienti di ciascuna azienda, facendo leva sulle sinergie innescate dall’offerta congiunta dell’paniere (grazie alla rete di MonferrAlto, ciascun associato può raggiungere i clienti degli altri membri dell’associazione, realizzando un effetto moltiplicatore);
- l’accesso a nuove “figure” di consumatori, quali il turista attento alle produzioni eno-gastronomiche locali e alla “cultura” dei territori visitati, grazie al lavoro di promozione e preparazione del territorio in chiave di fruibilità turistica;
- l’allargamento dei mercati di riferimento dei vari prodotti, allacciando contatti con attori sovra locali;
- la realizzazione di innovazioni di prodotto, studiando inediti abbinamenti tra i prodotti delle singole aziende (ad esempio, il salame aromatizzato alla grappa e al cioccolato, la *Birra al passito*, prodotta con vinacce di moscato passito, il *kyr monferrino* – cocktail di Gavi Docg con frutti di bosco);
- l’accesso alle attività di ricerca svolte dall’Università finalizzate allo sviluppo delle imprese (analisi di mercato finalizzate ad acquisire informazioni sulla commercializzazione dei prodotti su nuovi mercati, attività di ricerca finalizzata alla

creazione del Marchio Collettivo, analisi di *benchmark*, monitoraggio del progetto, elaborazione di idee innovative finalizzate alla promozione delle imprese, ecc);

- il vantaggio creato dal clima collaborativo fondato sulla fiducia reciproca, e, più in generale, della diffusione di uno “spirito di squadra”.

3 RACCONTARE I BORGHI: PROGETTO DI FORMAZIONE E PER NARRATORI DEL TERRITORIO

Il progetto “Raccontare i borghi”, è stato promosso da LaST e realizzato con la collaborazione di due Comuni di piccola dimensione in provincia di Alessandria, e una compagnia teatrale di Alessandria. Il progetto, realizzato tra settembre 2008 e maggio 2009, è stato finanziato dalla Regione Piemonte nell’ambito del “Piano di interventi per lo sviluppo e la riqualificazione dell’offerta turistica del Piemonte” (LaST, 2010).

L’iniziativa realizzata dallo spin-off dell’Università del Piemonte Orientale ha coinvolto una dozzina di ragazzi residenti nei due Comuni, localizzati in un territorio che presenta buone opportunità per un turismo “dolce” centrato sulla valorizzazione del paesaggio collinare, dei borghi storici, alcuni dei quali ancora ben conservati, delle tradizioni eno-gastronomiche, dei beni storico-architettonici (in particolare i numerosi castelli).

Il progetto si proponeva di formare giovani *narratori del territorio* attraverso la realizzazione di un ciclo formativo finalizzato in parte al recupero della cultura e delle tradizioni locali, in parte allo sviluppo di conoscenze tecniche relative alla narrazione.

Alla base si colloca l’intenzione delle amministrazioni comunali di rilanciare lo sviluppo del settore turistico, mirando in particolare a attrarre visitatori attenti alla cultura del luogo, attratti non soltanto dalle risorse paesaggistiche e storico-architettoniche, ma anche dalla possibilità di immergersi nella vita del borgo, stabilire un contatto reale con i suoi abitanti, stringere nuove relazioni, ricercare nuove emozioni. Il turista che arriva in tali luoghi ha l’aspettativa di scoprire angoli di territori non ancora commercializzati su larga scala e lasciarsi affascinare dalla cultura locale. Alla base dell’iniziativa realizzata si colloca pertanto l’idea che attraverso la narrazione del proprio territorio i visitatori abbiano la possibilità di percepire lo spirito del luogo, conoscere il punto di vista dei suoi abitanti, immergersi nel loro stile di vita, conoscere le loro tradizioni. Un narratore del territorio deve pertanto essere in grado di trasmettere passione per ciò che lo circonda. Il coinvolgimento che il racconto suscita negli ascoltatori alimenta il senso di appartenenza ai luoghi della stessa comunità. In questo senso, il progetto intendeva perseguire un triplice obiettivo: il recupero delle radici culturali della comunità locale e il rafforzamento del proprio senso di appartenenza a una particolare cultura; la creazione di nuove professionalità turistiche; la diffusione di un clima più accogliente ed aperto nei confronti dei visitatori.

Il progetto è stato articolato sostanzialmente in due fasi: la prima fase è stata dedicata a incontri gli amministratori locali per massimizzare la risposta che il progetto avrebbe potuto incontrare sul territorio. Nella seconda fase è stato realizzato il *Laboratorio del racconto* con i ragazzi dei due paesi. I ragazzi hanno raccolto notizie di carattere storico e folcloristico sui loro paesi, consultando le biblioteche, parlando con gli anziani del posto, entrando in contatto col le associazioni culturali locali. Parallelamente, all'interno del *Laboratorio del Racconto*, i ragazzi hanno ricevuto una formazione di base sulle principali tecniche del racconto. Successivamente, a partire dal materiale raccolto i ragazzi, sotto la guida dell'attore, hanno composto il canovaccio della rappresentazione teatrale e hanno imparato a drammatizzare le storie raccolte. . La seconda fase si è conclusa con la presentazione della *performance* alla comunità..

La ricerca ha messo in luce come la narrazione possa favorire il ripensamento dei territori, aumentare la capacità di progettazione locale, favorire la coesione sociale, promuovere l'instaurarsi di un clima di maggior fiducia tra i cittadini e le istituzioni locali. Il progetto è stato infatti realizzato in un'area in cui il progressivo scollamento della comunità dai luoghi, ha provocato processi di dissipazione del patrimonio territoriale, con effetti talvolta disastrosi: ad esempio, il declino dell'attività vitivinicola e il conseguente abbandono dei terrazzamenti ha accentuato la fragilità del terreno, causando pericolosi fenomeni alluvionali.

L'analisi delle tappe e dei risultati del progetto ha messo in luce la necessità che tali esperienze si collochino all'interno di una rete di esperienze simili più ampia (ad esempio attraverso l'organizzazione di incontri, seminari, mostre, ecc). Un secondo aspetto riguarda la necessità che tali esperienze si inseriscano all'interno di processi in grado di garantire la continuità del progetto. La realizzazione sporadica di tali attività non è infatti in grado di garantire effetti duraturi i termini di *empowerment*; essi al contrario hanno rappresentato momenti significativi quando sono stati inseriti in processi più duraturi, ad esempio i progetti di sviluppo.

4 IL DISTRETTO CULTURALE E AMBIENTALE DELL'OLTREGIOGO

Il Distretto culturale e ambientale dell'Oltregiogo nasce, per iniziativa dell'Associazione Oltregiogo, allo scopo di promuovere lo sviluppo socio economico dell'area, una zona montana e collinare situata nel Piemonte meridionale. L'obiettivo è la valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e non, nella prospettiva di integrare tra loro tutte le risorse e le potenzialità del territorio: naturalistiche, paesaggistiche, sociali e economiche (artigianato, agroalimentare, servizi). L'obiettivo viene perseguito attraverso processi partecipativi ed inclusivi (LaST, 2011).

Nel corso del 2010 il Distretto dell'Oltregiogo ha realizzato numerosi incontri, durante i quali gli attori locali hanno sviluppato una maggiore consapevolezza delle risorse culturali ed economiche del proprio territorio ed individuato una strategia condivisa per lo sviluppo dell'area, che si pone come finalità ultima l'affermazione dell'Oltregiogo come territorio dotato di una specifica identità storica e la creazione di nuovo valore territoriale. Gli attori coinvolti nel processo di concertazione hanno inoltre saputo mettere a punto un sistema efficace di *governance* del processo, per mezzo di: un Tavolo di coordinamento, al quale spetta un compito di rappresentanza politica del Distretto; una Cabina di regia, che costituisce l'organismo tecnico che raggruppa le *expertise* necessarie per sviluppare i diversi progetti del Distretto; due segreterie, una amministrativa e una organizzativa; i Tavoli di lavoro, gruppi di lavoro incaricati di elaborare le proposte progettuali da inserire annualmente nel Piano delle attività, sviluppare gli approfondimenti necessari alla progettazione delle azioni del Piano, fare ricerche di informazioni, realizzare tutte le attività necessarie all'implementazione dei diversi progetti; la riunione aperta, che è il momento finalizzato a promuovere la partecipazione allargata dei cittadini al processo di valorizzazione.

Il Distretto si propone di sfuggire a uno scenario, che potremmo definire "*inerziale*", nel quale il territorio non sa elaborare una strategia di crescita condivisa: l'incapacità degli attori locali di fare sistema e il perdurare di interessi campanilistici, ha limitato la capacità dei Comuni di attrarre risorse, e costretto gli stessi a mettere in campo piccole azioni frammentarie incapaci di determinare ricadute di un certo calibro sul territorio. La mancanza di una strategia di crescita condivisa ha fatto sì che sul territorio dell'Oltregiogo venissero realizzati importanti progetti infrastrutturali, senza che l'area interessata riuscisse tuttavia a intercettarne i benefici. La scarsa disponibilità economica dei Comuni dell'Oltregiogo, ha reso inoltre quest'ultimi più vulnerabili nei confronti di funzioni ad elevato impatto ambientale: si pensi ad esempio alla possibile diffusione sull'area di grandi centri commerciali, come in parte sta avvenendo, come conseguenza della specializzazione in questo senso dell'area della Val Scrivia. La diffusione del grande commercio e la specializzazione del novese in tale ambito potrebbe avere senz'altro ricadute positive sul territorio anzitutto in termini occupazionali e di indotto. Come alcuni studi hanno sottolineato, accanto ai fattori positivi è tuttavia anche da considerare la possibilità che il proliferare della grande distribuzione determini al contrario effetti negativi soprattutto in termini di riduzione del commercio al dettaglio, che si troverebbe schiacciato dalla concorrenza esercitata dalle grandi strutture. L'incapacità dei comuni di mettere in campo azioni sinergiche ha inoltre fatto sì che l'area non riuscisse a sviluppare azioni sinergiche di rilancio del settore primario e del turismo. Il declino delle attività economiche ha infine accentuato i problemi di ordine demografico. L'invecchiamento della popolazione pone alle amministrazioni locali problemi sempre maggiori di presa in carico dei soggetti fragili, determinando un aggravio sui bilanci

dei comuni che rende sempre più complicato disporre delle risorse necessarie a intraprendere azioni efficaci di rilancio socio-economico dell'area.

Lo secondo scenario che si prefigge di perseguire il Distretto, che potremmo definire “*di sviluppo integrato delle risorse*”, si basa sulla capacità degli attori di sviluppare una strategia condivisa per lo sviluppo dell'area, che metta a frutto anzitutto le risorse culturali, ambientali ed agroalimentari dell'Oltregiogo e produca effetti distributivi del benessere su tutta l'area. Secondo tale prospettiva, la capacità degli attori di realizzare una strategia comune, potrebbe consentire lo sviluppo di azioni sinergiche anzitutto nell'ambito del turismo, in grado di mettere a sistema i principali elementi di richiamo del territorio: le terme di Acqui Terme, l'*outlet* di Serravalle Scrivia, le fiere di Novi Ligure, il paesaggio delle montagne e delle colline, i prodotti enogastronomici. L'afflusso di turisti sull'area potrebbe favorire la nascita di nuove strutture ricettive, in particolare di un certo tipo di strutture ricettive, in grado di intercettare un certo tipo di turismo attento alle tematiche ambientali. L'azione sinergica delle amministrazioni comunali potrebbe favorire azioni importanti finalizzate al recupero delle culture autoctone e all'inserimento dei prodotti agro-alimentari locali nei mercati di nicchia – attraverso, ad esempio, la creazione di nuovi consorzi o la creazione di un Marchio d'Area che racchiuda tutti il territorio dell'Alto Monferrato.

E' uno scenario certamente ambizioso, che richiede in primo luogo un miglioramento del sistema di *governance* locale: un miglioramento da realizzare non solo nelle culture e nelle consuetudini dei decisori politico-amministrativi, ma anche nella dotazione di nuovi strumenti e modelli organizzativi.

5 CONCLUSIONI

In sede di conclusioni possiamo rimarcare come le trasformazioni avvenute nel turismo siano analizzabili in modo proficuo sottolineando la rilevanza della dimensione territoriale (Bagnasco 1995). I due aspetti presentati nell'elaborato, l'economia dell'esperienza e i sistemi turistici territoriali, sono particolarmente rilevanti al fine della progettazione e realizzazione di interventi nel campo turistico. I due aspetti sono strettamente legati ad alcuni temi che sono stati oggetto di studio delle scienze sociali, e il cui utilizzo permette di approfondire e ampliare proficuamente l'analisi, e le successive proposte di *policy*. Dall'analisi empirica dei tre casi studiati emerge come la necessità di innovazione nel settore turistico non coincida con l'introduzione di tecnologie. L'applicazione, nell'analisi e nelle *policy*, dei concetti di rete, *governance*, identità, capitale sociale porta un contributo non secondario al superamento della frammentarietà dell'offerta - e degli interventi- di turismo.

BIBLIOGRAFIA

- Bagnasco A. (1995), *Fatti sociali formati nello spazio*. Milano: Angeli.
- Enrico E., Mela S. (2011), Sotenibilità sociale ed emozioni: urismo e narrazione. Relazione presentata alla *Terza Conferenza Nazionale dei Sociologi del Territorio*. LUMSA, Roma: giugno.
- Ercole E. (2011), Gli itinerari turistici: prospettive di sviluppo in ambito europeo. Relazione presentata al *Festival internazionale sul turismo rurale*. Complesso di Santa Croce, Bosco Marengo (AL): marzo.
- Formez (2007), *Esperienze e prospettive di sistema nel turismo*. Roma: Formez.
- Hannerz U. (1992), *Esplorare la città*. Bologna: Il Mulino.
- LaST (2009), *Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto MonferrAlto*. Alessandria: mimeo.
- LaST (2010), Turismo sostenibile nel Basso Alessandrino: “Raccontare il territorio”. Alessandria: mimeo.
- LaST (2011), *Il Distretto Culturale e Ambientale dell'Oltregiogo: documento strategico*. Alessandria: mimeo.
- Pichierri (1998), Stato e identità economiche locali. In: Perulli P. (a cura di), *Neoregionalismo. L'economia arcipelago*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Pine J. B, Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*. Milano: Etas (ed. orig.: *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999).
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing*. New York, The Free Press.
- Triglia C. (1999), Capitale sociale e sviluppo locale, *Stato e mercato*, 57.
- World Bank (1991), *The Governance Dimension*, Washington (D.C.): The World Bank.

ABSTRACT

Tourism has been in the last decades an important and dynamic economic sector. Relevant transformations emerged on both supply and demand side.

The paper focuses on two topics which have characterized supply and demand in tourism and have been the object of several studies, and policies; but have been dealt with separately. On the one side, the “experience economy”; on the other side the governance of tourist districts.

The first part of the paper is an overview of important analytical aspects related to the two topics, with special attention to concepts coming from the social sciences.

The second part deals with three projects which have been implemented in the last years in the south part of Piedmont, which are somehow connected to the experience economy and the governance of tourist districts: the brand “MonferrAlto”, the “Oltregiogo” cultural and environmental district and the “Telling the Village” Project.