



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici

Tesi di Laurea

**Il tema del turismo responsabile ed il
prodotto ecoturistico. Il caso
“Mandala Organic Tours”**

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Alessia Eberle

Matricola 877279

Anno Accademico

2019/ 2020

INDICE

Introduzione

Capitolo I – Il tema del Turismo Responsabile

1.1 Il turismo come fenomeno economico e sociale.....	p.4
1.2 Il tema del turismo responsabile.....	p.7
1.3 L'International Centre for Responsible Tourism e la Dichiarazione di Cape Town.....	p.10
1.4 L'Organizzazione Mondiale del Turismo e il Codice Mondiale di Etica per il Turismo.....	p.16
1.5 Le organizzazioni di turismo responsabile in Europa.....	p.22
1.6 Le certificazioni nel turismo responsabile.....	p.28
1.7 Il ruolo della comunità locale e gli attori coinvolti nei processi decisionali.....	p.31

Capitolo II – L'Ecoturismo: un business composito

2.1 La definizione di ecoturismo e la sua funzione inclusiva.....	p.42
2.2 Interazioni sinergiche tra gli attori dell'ecoturismo: modelli di gestione e pianificazione cooperativa per il perseguimento di obiettivi ecologici, sociali ed economici comuni.....	p.50
2.3 Indici di valutazione dell'impatto dei progetti turistici e analisi dei rischi e delle opportunità di un progetto ecoturistico: il modello SWOT.....	p.59
2.4 Il prodotto ecoturistico e le sue fasi di produzione.....	p.64

Capitolo III – Il caso Mandala Organic Tours s.r.l.

3.1 La storia di Mandala Tour: tour operator specializzato in turismo responsabile..	p.71
3.2 La costituzione interna e i processi aziendali di MOT.....	p.75
3.3 Analisi delle performance aziendali.....	p.79
3.4 La strategia d'impresa e le scelte strategiche di MOT.....	p.83

Capitolo IV – Le business strategies in epoca di crisi e le nuove opportunità per gli operatori turistici

4.1 Le priorità strategiche nella definizione di una business strategie e i target di riferimento.....	p.86
4.2 La comunicazione digitale e l'influenza dei suoi strumenti.....	p.90
4.3 Quali cambiamenti nei canali di distribuzione della filiera turistica?.....	p.95

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni il turismo ha assunto una dimensione globale, registrando un progressivo sviluppo ed una intensa diversificazione fino a diventare uno dei settori economici in più rapida crescita nel mondo. Durante le conferenze internazionali del settore, è stato riconosciuto più volte che il turismo è un fenomeno ambivalente, poiché può potenzialmente contribuire al raggiungimento di obiettivi socio-economici e culturali, ma può anche, allo stesso tempo, essere causa del degrado ambientale e della perdita di identità locali. Pertanto, è stato proposto l'implementazione di forme alternative al turismo di massa, che possono tutelare da un lato, la conservazione ambientale, e dall'altro, la cultura delle comunità locali.

L'elaborato si articola in quattro capitoli, nei quali viene analizzato il tema del turismo responsabile e il concetto di ecoturismo, per poi concludere con un caso studio di tour operator specializzato in turismo responsabile e delle riflessioni in merito alle strategie che gli operatori turistici possono adottare in tale momento storico.

In particolare, nel primo capitolo verrà presentato il turismo responsabile e la letteratura in merito, conducendo una breve analisi dei documenti esistenti a livello internazionale e comunitario, così come le organizzazioni coinvolte nel turismo responsabile in Europa. Inoltre, è stata affrontata la questione del ruolo della comunità locale e la sua interazione con gli attori coinvolti nei processi decisionali dell'industria turistica. Nel prosieguo, è stato introdotto il concetto di ecoturismo e il prodotto turistico che ne deriva, introducendo alcuni modelli di gestione e pianificazione cooperativa applicati maggiormente in tale ambito. Il terzo capitolo è stato dedicato al caso studio di Mandala Organic Tours, tour operator specializzato in turismo responsabile, presentando le performance fino ad ora conseguite dall'azienda e le strategie future che questa intende adottare. Infine, sono state esposte alcune riflessioni sulla situazione di attuale crisi in cui versa il settore del turismo, presentando le priorità strategiche che un'azienda deve seguire nella definizione delle proprie business strategies e le opportunità che possono scaturire dall'attuale momento storico.

Capitolo I – Il tema del Turismo Responsabile

1.1 Il turismo come fenomeno economico e sociale.

Il turismo rappresenta un'importante industria a livello globale e si configura quale strumento insostituibile ai fini dello sviluppo della persona umana.

Nel corso degli ultimi decenni, il turismo ha registrato un progressivo sviluppo ed una intensa diversificazione fino a diventare uno dei settori economici in più rapida crescita nel mondo.

Il business del turismo equivale o addirittura supera quello delle esportazioni di petrolio, prodotti alimentari o automobili. Esso è diventato uno dei principali attori del commercio internazionale, e rappresenta allo stesso tempo una delle fonti principali di reddito per molti paesi in via di sviluppo.

Il World Travel and Tourism Council ha riferito che nel 2019 il settore dei viaggi e del turismo ha rappresentato il 10,4% del prodotto interno lordo, generando 319 milioni di posti di lavoro. Gli arrivi turistici internazionali sono cresciuti del 4,6% nel 2015 ed entro il 2030 l'Organizzazione Mondiale del Turismo ne prevede fino a 1.8 miliardi (Turismo OMT verso il 2030).¹

Queste dinamiche hanno trasformato il turismo in un fattore chiave per il progresso socio-economico, e portato ad una maggiore attenzione e sensibilità per tematiche quali: la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, del patrimonio storico e artistico, il rispetto e la salvaguardia delle tradizioni e dei costumi locali.

Nel tentativo di dare una definizione univoca di turismo, in genere lo si definisce come un insieme di attività volte a realizzare viaggi e soggiorni, di solito per motivi di svago o culturali. In realtà, il turismo costituisce un fenomeno più complesso, caratterizzato da diversi attori-fattori che, in base al contesto, contribuiscono a darne una definizione più articolata.

Invero, per un verso, si tratta di una componente del benessere psico-fisico della persona, che periodicamente ha bisogno di “uscire” dalla propria dimensione abituale per fare nuove esperienze. Per un altro verso, il turismo è uno strumento di arricchimento culturale e, quindi, educativo, in senso ampio. Tale aspetto esiste da secoli, anche in epoche in cui il turismo era un'esperienza di carattere elitario, riservata a poche persone abbienti e

¹ Dati e rilevazioni tratti da www2.unwto.org/content/why-tourism

culturalmente elevate: si pensi ai viaggi in Italia di Goethe nel '700. Al contempo, soprattutto dal periodo in cui il turismo si è sviluppato fino a diventare un fenomeno di massa, esso è divenuto una componente trainante dell'economia.

La sua continua espansione ha portato alla costituzione di enti specializzati nella promozione di politiche e strategie competitive per lo sviluppo di un turismo sostenibile e responsabile. Tra gli enti che si occupano di turismo, un ruolo di assoluta rilevanza ha l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), il cui obiettivo è quello di promuovere un turismo sostenibile, responsabile e universalmente accessibile, che ha evidenziato l'esigenza di superare i tradizionali modelli di turismo di massa, che hanno causato il deterioramento ambientale di determinate aree con conseguenti ricadute sul tessuto sociale delle comunità ospitanti.

Nel corso della Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile, svoltasi a Lanzarote il 27 e 28 aprile 1995, è stato riconosciuto che «il turismo è un fenomeno ambivalente, poiché può potenzialmente contribuire al raggiungimento di obiettivi socio-economici e culturali, ma può anche, allo stesso tempo, essere causa del degrado ambientale e della perdita di identità locali»² è stato pertanto proposto «un approccio globale» al fenomeno turistico, per cui sostenibilità e responsabilità diventano la *recta vivendi ratio* per un rispetto reciproco e partecipazione ad ogni livello: locale, regionale, nazionale ed internazionale. In sostanza, si mira a promuovere il c.d. eco-turismo, ovvero un turismo che non sfrutti, ma «integri l'ambiente naturale, culturale ed umano», attraverso politiche e azioni che abbiano come obiettivo l'utilizzo sostenibile di tutte le risorse.

Al contempo si è individuata un'altra linea di azione, volta a rendere il turismo accessibile a tutti, in quanto diritto a cui ogni individuo, indipendentemente dalla propria condizione fisica ed economica, deve essere in grado di beneficiare: tale progetto è stato promosso in occasione della giornata mondiale del turismo, tenutasi a Bangkok, in Thailandia, il 27 settembre 2016 (Tourism for All-promoting universal accessibility), nel corso della quale si è posto l'accento sulla necessità di implementare un piano strategico per un "turismo per tutti", non solo in quanto costituisce un imperativo tutelato dalla Carta dei diritti dell'uomo, ma anche perché rappresenta una eccezionale opportunità di business. L'Organizzazione Mondiale della Sanità stima che il 15% della popolazione globale, circa 1 miliardo di persone, vive con diverse forme di disabilità e sono costrette ad affrontare numerosi ostacoli che complicano l'accesso ai servizi essenziali del viaggio.

² Dati e rilevazioni tratti da www.aitr.org/wp-content/uploads/2014/04/carta-di-Lanzarote.pdf

Si tratta quindi di un mercato che ha grandi potenzialità di sviluppo e che – solo in Italia – riguarda circa 10 milioni di viaggiatori, in grado di produrre un fatturato di 27,8 miliardi di euro l'anno.

1.2 Il tema del Turismo Responsabile.

Il concetto di turismo responsabile nasce agli inizi degli anni '80 del secolo scorso, epoca in cui la Prima Ministra del Regno Unito, Margaret Thatcher, proclamava la sua narrazione neoliberista del TINA (There is not alternative), con l'idea che un'alternativa ci fosse.

Si pensava, dunque, ad un modo alternativo di fare turismo, in contrapposizione al turismo tradizionale che mirava a soddisfare i bisogni del turista occidentale, sfruttando le risorse della destinazione ed imponendo pratiche in contrasto con gli usi e costumi della popolazione locale.

Inizialmente, le alternative si sono concretizzate nella nascita dei primi operatori che promuovevano un turismo legato al tema della solidarietà e dello squilibrio Nord-Sud del mondo, nonché organizzazioni che già operavano nel campo della cooperazione equo-solidale e che si battevano per i diritti dei popoli e per la tutela dell'ambiente.

Il tema del turismo responsabile legato ai concetti di solidarietà ed equità sociale è stato quindi oggetto dei primi studi dell'epoca, mentre la moderna letteratura ne rileva una visione più ampia e articolata.

In particolare, Harold Goodwin, considerato uno dei principali fautori del turismo responsabile, afferma che *“the idea of responsible tourism has at its core the imperative to take responsibility for acting; consumers, suppliers and governments all bear responsibility. The ambition of responsible tourism is to address the impacts of traditional tourism, increase the positive and reduce the negative [...]. Responsible tourism means that all those involved assume the responsibility of making tourism more sustainable”*³(Goodwin, 2011, p.2).

Secondo l'autore il concetto di responsabilità assume tre aspetti: *accountability*, *capability*, *responding*. In relazione al primo aspetto (*accountability*), si tratta della possibilità di essere chiamati a rispondere delle proprie azioni e/o omissioni (in termini anche legali) e, quindi, per estensione, riguarda anche la capacità di rendere conto dell'azione intrapresa; il secondo aspetto (*capability*) fa riferimento alla possibilità e alla

³ *“l'idea di turismo responsabile ha al centro l'imperativo di assumersi la responsabilità di agire; consumatori, fornitori e governi hanno tutti la responsabilità. L'ambizione del turismo responsabile è affrontare gli impatti del turismo tradizionale, aumentare il positivo e ridurre il negativo [...] il turismo responsabile significa che tutti coloro che sono coinvolti si assumono la responsabilità di rendere il turismo più sostenibile”*.

capacità degli individui e delle organizzazioni di agire in modo da fare la differenza. In tale ottica Goodwin parla anche di “respons-abilità” (*response-ability*), intesa appunto come capacità e opportunità di fare una differenza. Infine, il terzo aspetto (*responding o to be responsive*), tratta più precisamente della risposta alle aspettative. In questo senso la *response-ability* implica l’entrare in una dimensione dialogica che può facilitare il coinvolgimento con gli *stakeholders* contribuendo a creare partnership che facilitano l’individuazione di soluzioni. In altre parole, è quest’ultimo aspetto, la capacità di risposta, che affronta direttamente la questione del comportamento, nonché entrare in dialogo, creare soluzioni e agire per rendere il turismo più sostenibile.

Tale tesi è stata supportata anche da David Leslie, il quale, nel capitolo del libro intitolato “*The Responsible Tourism Debate*”, sostiene che il turismo responsabile è “*a behavioral trait [...] based on the principles of respect for others and their environment [...]*”.⁴ (D. Leslie, 2012, p.20)

Il turismo responsabile presuppone quindi l’agire in maniera responsabile non solo in termini di singole azioni, ma anche nell’ottica di funzionamento e gestione di tutta la filiera che compone il settore turistico.

A tal proposito, un ulteriore passo avanti è stato compiuto nella ricerca di Chettiparamb e Kokkranikal (2012), intitolata “*Responsible tourism and sustainability*”. In particolare, gli autori, oltre a concepire il turismo responsabile come “*un tratto comportamentale*”, introducono il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI) collegandolo alla nozione di turismo responsabile, in quanto consiste nell’attuare un comportamento (aziendale) responsabile attraverso politiche e strategie di sviluppo sostenibili, in grado di garantire il benessere delle comunità ospitanti e al contempo la qualità complessiva dell’esperienza.

Quando si parla di turismo responsabile si nota spesso la tendenza a metterlo in relazione al turismo sostenibile definendolo come un suo sottoinsieme, caratterizzato dalla scelta del turista di intraprendere “*un viaggio alternativo rispetto a quelli tradizionali e finalizzato alla conoscenza di culture e popolazioni di paesi del Sud America, dell’Africa, dell’Asia, anche come gesto di solidarietà e di condivisione con quei popoli e i loro problemi*” (Corvo, 2005).

Alcuni studi lo definiscono invece come il lato operativo della sostenibilità, un modello

⁴ “*un tratto comportamentale [...] basato sui principi di rispetto per gli altri e il loro ambiente [...]*”.

di viaggio in cui i principi del turismo sostenibile vengono dunque messi in pratica.

Invero, il turismo responsabile si rivolge a molti degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, tra i quali: porre fine alla povertà e promuovere una crescita economica inclusiva, sostenuta e sostenibile; implementare l'utilizzo responsabile delle risorse, garantire modelli di consumo e produzione sostenibili; proteggere, ristabilire e promuovere l'utilizzo sostenibile degli ecosistemi terrestri.

Questa inclusione e legame alle iniziative di sostenibilità, si riflette anche nella Dichiarazione di Città del Capo del 2002, nella quale si sottolinea che la sostenibilità nel turismo può essere raggiunta solo se tutti gli attori interessati del turismo – governi, comunità, imprese e consumatori – si assumono la "responsabilità" ⁵.

Infine, altri autori ritengono che la distinzione fra sostenibile e responsabile non sia più esaustiva e vada superata, poiché in entrambi vi sono riferimenti di carattere ambientale e sociale (Andreotti e Sacco, 2011).

Dare una definizione univoca al concetto di turismo responsabile risulta dunque alquanto difficile, dal momento che la sua accezione cambia in base all'angolatura da cui lo si vuole intendere, a seconda che l'argomento sia il concetto, la teoria o la pratica. Inoltre, il suo significato appare più legato ai temi di solidarietà ed equità sociale nei paesi dell'area del Mediterraneo, mentre l'approccio anglosassone è più orientato al mercato, ritenendo il Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale d'Impresa) un modello utile – e vincente – per le destinazioni ed imprese al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

⁵ Dati e rilevazioni tratti da www.responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism/

1.3 L'International Centre for Responsible Tourism e la Dichiarazione di Cape Town.

Nel corso degli ultimi anni, il termine “responsabile” sta guadagnando peso nel dibattito turistico internazionale, con un forte incremento di studi ed organizzazione eventi dedicati al tema.

Vi era stato un accenno alla responsabilità nel documento di Manila redatto dall'ONU nel 1980, con riferimento limitato alla responsabilità dell'organizzazione turistica e dei poteri pubblici a offrire immagini autentiche e informazioni corrette.

Nel 1999 l'Agenzia per il Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) divulgò un Codice Etico in cui si faceva riferimento alla responsabilità nel turismo, affianco ad altri termini come sostenibile ed equo.

All'interno degli studi sul turismo responsabile emerge l'International Centre for Responsible Tourism (ICRT) – centro studi dell'università di Leeds e realtà indipendente dall'industria turistica – che si è distinta per la capacità di organizzare con continuità conferenze in diversi continenti sui temi del turismo responsabile, coinvolgendo centinaia fra studiosi e operatori.

Nel 2002, si è tenuta a Città del Capo, in Sud Africa, la prima conferenza internazionale organizzata dall'ICRT sul turismo responsabile, al termine della quale sono state individuate e descritte le caratteristiche del turismo responsabile, contenute nel documento noto come “Dichiarazione di Cape Town”. Il documento riprende il lavoro fatto in Sud Africa sul concetto di turismo responsabile, che vide un primo passo con la stesura nel 1996 del “*White Paper on the Development and Promotion of Tourism in South Africa*”, cui seguì la pubblicazione denominata “*National Responsible Tourism Guidelines for South Africa*” nel 2002. (Booyens, 2010)

Nello specifico, sono sette i punti che secondo l'ICRT caratterizzano il turismo responsabile:

- 1. minimises negative economic, environmental and social impacts;*
- 2. generates greater economic benefits for local people and enhances the well-being of host communities, improves working conditions and access to the industry;*
- 3. involves local people in decisions that affect their lives and life changes;*
- 4. makes positive contributions to the conservation of natural and cultural heritage, to the maintenance of the world's diversity;*

5. *provides more enjoyable experiences for tourists through more meaningful connections with local people, and a greater understanding of local cultural, social and environmental issues;*
6. *provide access for people with disabilities and the disadvantaged;*
7. *is culturally sensitive, engenders respect between tourists and hosts, and builds local pride and confidence.*⁶

La disposizione in esame offre la possibilità di analizzare le suddette caratteristiche e sollevare alcuni dubbi in merito alla loro effettiva applicabilità.

Il punto 1, ad esempio, riprende il tema di minimizzare gli impatti che influiscono negativamente sul tessuto economico, sociale ed ambientale, già presente in svariati documenti sul turismo sostenibile. Basti pensare ai numerosi convegni organizzati nel corso degli ultimi anni dall'UNWTO sul tema della sostenibilità, che hanno portato alla costituzione di importanti documenti e piani di azione, come Agenda 21 o la Carta di Lanzarote. Ma anche la crescente attenzione nei confronti della questione del cambiamento climatico, che ha portato ad una maggiore sensibilità verso tali temi. Analogamente, il punto 4 fa riferimento alla conservazione del patrimonio naturale e culturale, così come al mantenimento della biodiversità nel mondo.

Tali aspetti ripropongono la questione del rapporto fra turismo responsabile e sostenibile, e il loro uso quasi sinonimico. Vi è chi ritiene, ad esempio, che il turismo sostenibile rappresenti il modo di operare dell'industria turistica, nonché l'offerta, mentre il turismo responsabile rappresenterebbe i comportamenti dei turisti, la domanda (Del Chiappa et al., 2009), facendo leva sulla nozione stessa di responsabilità che attiene al campo del comportamento. (Andreotti e Sacco, 2011)

Altri studi ritengono invece che il turismo sostenibile si occupi prevalentemente di

-
- ⁶1. *minimizza gli impatti economici, ambientali e sociali negativi;*
 2. *genera maggiori benefici economici per la popolazione locale e accresce il benessere delle comunità ospitanti e l'accesso all'industria;*
 3. *coinvolge le persone locali nelle decisioni che influenzano le loro vite e le loro possibilità di vita;*
 4. *contribuisce positivamente alla conservazione del patrimonio naturale e culturale, al mantenimento della diversità del mondo;*
 5. *fornisce esperienze più piacevoli ai turisti attraverso collegamenti più significativi con la popolazione locale e una maggiore comprensione delle questioni culturali, sociali e ambientali locali;*
 6. *rende il turismo accessibile a tutti;*
 7. *è culturalmente sensibile, genera rispetto tra turisti e locali, rafforza l'orgoglio e la fiducia locale.*

ambiente, mentre il turismo responsabile sarebbe più concentrato sui problemi socio-culturali. Una dicotomia che non trova riscontro nei documenti teorici sul turismo sostenibile, dove vi sono costanti riferimenti all'importanza del prestare attenzione non solo alla sfera ambientale, ma anche a quella economica e a quella sociale; così come nei documenti inerenti il turismo responsabile è evidente che vi sia una forte richiamo non solo all'ambiente bensì all'ecosistema in generale.

Inoltre, il secondo e il terzo punto affrontano il tema delle popolazioni locali che vivono nelle destinazioni turistiche, introducendo due questioni importanti: i benefici economici che la popolazione locale dovrebbe ricevere dai proventi delle attività turistiche, e il loro coinvolgimento nelle decisioni dei processi aziendali.

Vi sono ancora pareri discordanti fra chi ritiene che sia sufficiente che l'industria turistica si impegni a dare maggiori benefici economici alle popolazioni locali, e chi invece è del giudizio che sia necessario passare anche per un coinvolgimento attivo delle popolazioni locali nella gestione di tali processi.

Le critiche si rivolgono dunque al modo di essere del settore turistico, che in quanto tale rappresenta una industria a tutti gli effetti, di conseguenza bisogna tener conto: dell'importanza che assume la domanda, senza la quale nessuna buona idea turistica riuscirà a svilupparsi; del fatto che l'industria turistica segue l'evoluzione dei potenziali clienti mentre le destinazioni turistiche (e le comunità locali) devono solo adeguarsi; che ai maggiori flussi turistici e investimenti sono collegate anche numerose esternalità negative, oltre ai costi per pianificare, controllare o porre rimedio; della necessità di trasformare dei beni un tempo gratuiti in beni economici, con adeguamento anche della gestione di tali beni; del rischio di una "monocoltura" turistica, cioè l'insufficiente diversificazione delle economie locali; dell'avversione dei grandi gruppi industriali del turismo e dell'indotto a favorire le economie locali.

Altri dubbi riguardano poi la pretesa che un viaggio di turismo responsabile possa permettere "relazioni significative" (punto 5) fra turisti e comunità locali, dal momento che il fattore tempo legato alla transitorietà del turista non può essere sottovalutato.

« Tuttavia, rispetto ai vaghi quanto ideologizzati riferimenti dell'UNWTO, che ritiene che *"un turismo responsabile e sostenibile non è affatto incompatibile con la crescente liberalizzazione delle condizioni che regolamentano gli scambi di servizi"*, l'ICRT inserisce nel dibattito alcune novità, tra le quali il senso del limite che deve essere considerato fra le opzioni possibili nel momento in cui non ci sono le condizioni affinché l'utilizzo delle risorse di un luogo siano al contempo salvaguardate. Ma soprattutto la

premessa di tale documento, che richiama il dibattito sviluppatosi nel 1999 all'interno della Commissione sullo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, in cui si sottolinea oltre all'importanza degli aspetti economici, sociali e ambientali, anche l'importanza del tener conto degli interessi delle popolazioni indigene e delle comunità locali, inserendo dunque fin da subito un elemento che, seppur presente nella Carta di Lanzarote, risultava essere uno dei tanti aspetti citati». (V. Calzati – P. De Salvo pp.94-95).

Alla luce di quanto sin qui riportato, si può affermare che ciò che ha spinto l'emergere del turismo responsabile sono i cambiamenti nella domanda dei consumatori, gli impatti negativi identificati del turismo di massa, nonché le critiche sulla vaghezza e sul carattere non operativo del turismo sostenibile. Tuttavia, non è ancora chiaro cosa renda il turismo responsabile concettualmente diverso dal turismo sostenibile. La questione è ulteriormente complicata poiché, come si è visto, i termini che si riferiscono a scenari di turismo alternativo sono spesso usati in modo intercambiabile.

La terza limitazione riguarda l'identificazione del turismo responsabile come movimento sociale. Per definizione, i movimenti sociali sono forme di azione collettiva consapevolmente intenzionate a rifondare su basi morali la società attraverso nuove forme di solidarietà sociale. Intesi in senso ampio essi sono all'origine di grandi eventi storici, quali ad esempio le rivoluzioni e i grandi cicli di lotte sociali dell'età moderna e contemporanea. I movimenti si manifestano al loro nascere come un'improvvisa presa di coscienza, in un numero crescente di persone, dell'esigenza e possibilità di introdurre elementi dichiaratamente utopici nell'ordine sociale.

H. Goodwin (2016) definisce il turismo responsabile come un movimento sociale, descrivendolo come *"uno sforzo intenzionale da parte di gruppi di persone, che condividono alcuni principi e approcci comuni, risultando in un senso di direzione condiviso"*.

Tuttavia, alcuni studiosi ritengono che i movimenti sociali e i cambiamenti attraverso la lotta per i diritti umani non possono essere definiti come tali nel turismo responsabile, dal momento che in esso concorrono più interessi come: pubblico, privato e terzo settore, comunità locali, turisti e accademici. Di conseguenza, nessun singolo attore organizzato, non importa quanto potente, può pretendere di rappresentare un movimento nel suo insieme.

Dal 2004, al World Travel Market di Londra, il turismo responsabile ha guadagnato uno spazio importante per condividere i valori di equità e giustizia tra gli operatori e studiosi del turismo.

L'UNWTO ha elaborato nel 2005 la guida *“The Responsible Tourist and Traveller”*, basato sui concetti espressi nel Codice etico mondiale per il turismo. Otto punti, dove vengono affrontate tematiche quali la tolleranza, il rispetto, il sostegno e la partecipazione, poi elaborate nel 2010 in una brochure per una maggiore divulgazione. Così, l’impegno dell’ICRT per l’implementazione del dibattito sul turismo prosegue nel 2008, anno in cui si tiene a Cochin, nella regione indiana del Kerala, la II conferenza internazionale sul turismo responsabile nelle destinazioni. In quest’ultima conferenza viene evidenziato come siano stati fatti pochi progressi nella direzione auspicata di un turismo più sostenibile e responsabile, spostando dunque l’attenzione *“su un piano più concreto, in cui vengono presentati una serie di approcci strategici e best practice progettuali che mirano a favorire il passaggio da una dimensione strettamente progettuale ad una maggiormente operativa”*. (Andreotti e Sacco, 2011: pp.48,49).

Sia la Dichiarazione di Città del Capo (2002) che la Dichiarazione del Kerala (2008) rappresentano due momenti chiave per l’istituzione e lo sviluppo di un turismo responsabile in teoria e pratica. Entrambe le Dichiarazioni hanno ricevuto una notevole attenzione in particolare dalle organizzazioni turistiche e dalle imprese che si sono concentrate sull’attuazione di linee guida pratiche e specifiche per l’industria. (Jamal, Camargo e Wilson, 2013).

I documenti, infatti, sono stati impiegati dal governo sudafricano per realizzare il programma *Tourism Act del 2014*, mentre la Dichiarazione del Kerala è stata implementata sotto forma di *World Travel Market’s World Responsible Tourism Day*, che in genere attira circa 2000 partecipanti internazionali, e *Associated World Responsible Tourism Awards*. (Goodwin, 2016).

Nel 2009 l’ICRT organizza la III conferenza internazionale in Belize, incentrata sui seguenti assi di discussione:

- turismo e sviluppo economico locale;
- gli impatti del turismo sulle aree costiere e marine;
- gli impatti del turismo crocieristico;
- l’impatto del turismo delle seconde case sulle comunità locali;
- gli impatti del turismo sul cambiamento climatico.

Nel 2010 si svolge la IV conferenza nell’Oman e l’anno seguente, in Canada, la V conferenza, durante la quale l’attenzione si focalizza su 5 punti:

- turismo per tutti;

- turismo polare;
- turismo indigeno;
- turismo e sviluppo economico locale nelle nazioni sviluppate;
- governance.

Infine una VI conferenza si svolge nel 2012 a Sao Paulo, in Brasile, sull'interrogativo:
“Quali progressi sono stati fatti per la messa in pratica del turismo sostenibile dal 1992?”.

1.4 L'Organizzazione Mondiale del Turismo e il Codice Mondiale di Etica per il Turismo.

Risulta pertanto evidente come la rapida e costante crescita del fenomeno turistico ha portato ad una maggiore consapevolezza della sua influenza nel contesto socio-economico e, quindi, ad una maggiore attenzione e sensibilità per tematiche quali: la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, del patrimonio storico e artistico, e la salvaguardia delle tradizioni e dei costumi locali.

Emblematica, a tal proposito, la decisione del Comitato Etico dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) che, nel 2012, ha deciso di introdurre e applicare il termine turismo responsabile come parte del nuovo logo per il "Codice Mondiale di Etica per il Turismo".

L'UNWTO è una agenzia specializzata delle Nazioni Unite, fondata nel 1975 e con sede a Madrid, il cui obiettivo è quello di «promuovere e sviluppare il turismo per contribuire all'espansione economica, alla comprensione internazionale, alla pace, alla prosperità, nonché al rispetto universale e all'osservanza dei diritti e delle libertà umane e fondamentali senza distinzione di razza, sesso, lingua o religione».

Con queste parole la XV Sessione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite (2003) definì la neonata Organizzazione Mondiale del Turismo, ratificando il suo nuovo "status" di Agenzia specializzata dell'ONU.

Dalla data della sua fondazione, l'UNWTO ha notevolmente ampliato la sua attività, concentrando la sua attenzione su alcune tematiche che, fino a quel momento, erano state ignorate, perché non ancora sentite dalla società dell'epoca.

Le origini dell'UNWTO, infatti, risalgono al secolo scorso, e più precisamente al 1934, anno in cui fu istituita la prima organizzazione internazionale specializzata nel settore turistico, nonché l'Unione internazionale delle organizzazioni turistiche ufficiali di propaganda (IUOTPO). Tuttavia, dopo la seconda guerra mondiale si decise di sostituire tale organizzazione – di evidente matrice propagandistica – con l'Unione internazionale delle organizzazioni ufficiali di viaggio (IUOTO), la cui prima assemblea costitutiva si tenne all'Aia nel 1947. Si trattava però di una organizzazione non governativa, composta da rappresentanti del settore privato, e di natura prevalentemente tecnica.

Verso la fine degli anni '60, in un'epoca in cui il sistema industriale era oggetto di radicali cambiamenti e ci si avviava verso la globalizzazione, intravedendo nel turismo una componente di crescita economica, si comprese la necessità di trasformare la IUOTPO in

una organizzazione che operasse a più livelli, coinvolgendo cioè tutti gli operatori del settore, sia pubblici che privati, e che avesse come obiettivo lo sviluppo del turismo con particolare attenzione per i Paesi emergenti.

Così, il 27 settembre 1970 si riunì un'Assemblea straordinaria della IUOTO a Città del Messico e si decise di adottare lo Statuto dell'Organizzazione Mondiale del Turismo. Cinque anni dopo, nel 1975, si riunì per la prima volta l'Assemblea Generale dell'UNWTO a Madrid, dove si decise di stabilire il suo quartier generale. Da quel momento in poi l'Organizzazione assunse un rilievo di notevole importanza, qualificandosi come organizzazione leader nel settore turistico, e ottenendo così, nel 2003, il titolo di Agenzia specializzata dell'ONU.

L'UNWTO è attualmente composta da 158 Paesi, che costituiscono i membri effettivi dell'Organizzazione; 6 membri associati, nonché territori o gruppi di territori; oltre 500 membri affiliati, vale a dire organizzazioni internazionali, intergovernative e non governative, che si occupano di turismo, e le organizzazioni commerciali e associazioni, le cui attività sono collegate con gli scopi dell'Organizzazione o ricadono nella sfera di sua competenza.

La struttura dell'UNWTO è costituita da tre organi principali: l'Assemblea generale, il Consiglio esecutivo e il Segretariato.

L'Assemblea generale è l'organo deliberativo dell'Organizzazione ed è composta da rappresentanti dei Membri effettivi; si riunisce ogni due anni e ha il principale compito di promulgare dichiarazioni, raccomandazioni e risoluzioni, come pure, approvare il regolamento finanziario e il programma di lavoro dell'Agenzia.

Il Consiglio esecutivo si compone dei rappresentanti dei Membri effettivi eletti dall'Assemblea nella proporzione di un rappresentante per cinque Membri effettivi, al fine di conseguire una ripartizione geografica giusta ed equa. Esso ha la principale prerogativa di assicurare il corretto svolgimento dei lavori all'interno dell'Organizzazione e di adottare i provvedimenti di esecuzione deliberati dall'Assemblea. Il Consiglio, inoltre, è coadiuvato nella sua attività da diversi organi sussidiari quali: il Comitato programma e bilancio; Comitato sviluppo sostenibile in campo turistico; Comitato statistiche e Comitato Tourism Account, per la revisione delle richieste di adesione dei membri affiliati; e il Comitato mondiale per l'etica del turismo.

Il terzo organo di cui si compone l'Organizzazione è il Segretariato, rappresentato dal Segretario generale, il cui compito consiste nell'attuare le direttive dell'Assemblea e del Consiglio, di riferire i rapporti sulle attività dell'Organizzazione, i conti di gestione e il

disegno di programma generale di lavoro. Infine, l'UNWTO presenta 6 commissioni regionali: Africa, Americhe, Asia orientale e Pacifico, Europa, Medio Oriente e Asia meridionale. Quest'ultime, in qualità di organi sussidiari dell'Assemblea generale, si riuniscono una volta l'anno con lo scopo di presentare proposte all'Assemblea ed eventuali progetti.

Rileva, dunque, l'importante ruolo che ricopre in ambito internazionale l'UNWTO, la quale stabilisce gli indirizzi, in termini di cooperazione, economia, cultura, sostenibilità, che devono costituire delle linee direttive per ogni Stato membro.

Il "Codice Mondiale di Etica per il Turismo" è un documento di notevole importanza che enuncia in dieci articoli i principi guida per lo sviluppo di un turismo sostenibile e responsabile, che miri al rispetto dell'ambiente e del patrimonio artistico e culturale riducendo al minimo il suo impatto potenzialmente negativo.

Trattandosi di un codice etico, l'articolo 1 definisce il turismo "*quale strumento di comprensione e di rispetto reciproco tra i popoli e le società*"⁷, presupposto fondamentale per lo sviluppo di un turismo responsabile. In particolare, il suddetto articolo invita tutti gli attori del settore e i turisti stessi a rispettare le tradizioni e le pratiche sociali e culturali di tutti i popoli, comprese quelle delle minoranze. Fondamentale è dunque il rispetto di tali valori, in quanto pilastri portanti di qualsiasi comunità sociale e sui quali ogni attività economica – anche turistica – deve armonizzarsi.⁸

Il turismo è altresì "*un mezzo di realizzazione individuale e collettiva*" (art.1), in quanto attività volta a soddisfare il benessere psico-fisico della persona e ad arricchire il suo bagaglio culturale. Tale funzione deve però essere svolta in conformità con il rispetto dei diritti umani e, soprattutto, dei diritti individuali dei gruppi più vulnerabili, nonché bambini, anziani e diversamente abili. In questo senso, lo sfruttamento degli esseri umani, ed in particolare lo sfruttamento sessuale, specialmente riferito ai bambini, è contrario agli obiettivi fondamentali del turismo, così come sancito dall'art. 2 del suddetto Codice. A tal fine, si esortano tutti gli Stati a combattere tale pratica e a sanzionare con rigore le

⁷ Documento consultabile all'indirizzo www.ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/italy_2.pdf

⁸ Si fa riferimento ad esempio alla costruzione di strutture, come grandi alberghi o *resort*, che finiscono per alterare e usurpare il paesaggio naturale circostante, oppure alle pratiche turistiche che influiscono negativamente sul tessuto sociale della comunità ospitante. Emblematico, a tal proposito, è il caso dell'Hotel San Alfonso del Mar, situato sulla costa del Cile, diventato famoso per aver costruito la piscina più grande del mondo, lunga 1.100 metri e con una superficie di 8 ettari.

legislazioni nazionali che permettono lo svolgimento della sua attività. È il caso ad esempio della Thailandia, dove il fenomeno del turismo sessuale, soprattutto di giovani donne, raggiunge livelli elevatissimi (nel 2001 l'Organizzazione mondiale della sanità ha stimato che 200.000 donne vivono di prostituzione).⁹

Il tema centrale della disciplina del Codice è introdotto dall'art. 3, dove si definisce *“il turismo quale fattore di sviluppo sostenibile”*. Di seguito si riporta il primo comma del suo enunciato: *“gli attori del settore turistico si impegneranno nella salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali, al fine di promuovere una crescita economica sana, costante e sostenibile, tale da soddisfare in modo equo le necessità e le aspirazioni delle generazioni presenti e future”*.

Pertanto, col termine turismo sostenibile si deve intendere, non solo un turismo in grado di rispettare l'ambiente e il patrimonio artistico e culturale ma, anche, un turismo che soddisfi equamente i bisogni delle generazioni presenti e future. Nella pratica, tale teoria si concretizza in *governance* dirette a promuovere la tutela del patrimonio artistico, archeologico e culturale; nell'adozione di misure restrittive per gli attori del settore, qualora le loro attività venissero esercitate in aree particolarmente sensibili (zone costiere o di alta montagna, parchi naturali o riserve protette); e nella programmazione di infrastrutture turistiche concepite nel rispetto del territorio circostante.

Altro tema particolarmente rilevante è il diritto al turismo e la sua accessibilità, proclamato dall'art. 7 del Codice. Alla base del concetto risiede il principio stabilito dall'art. 24 della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, secondo cui *“ogni individuo ha il diritto al riposo e allo svago, comprendendo in ciò una ragionevole limitazione delle ore di lavoro e ferie periodiche retribuite”*. Individuando nel turismo le maggiori attività di *svago* e *riposo*, si deve pertanto ritenere un diritto al quale ogni individuo deve poter accedere ed usufruire in modo uguale.

A tal fine, risulta necessaria la realizzazione di strutture e servizi che possono essere accessibili anche a persone diversamente abili e, in tale prospettiva, sarà compito dello Stato favorire la cooperazione tra enti pubblici e privati al fine di raggiungere tali obiettivi.

Il Codice prosegue poi nell'elencare gli obblighi e i doveri degli attori del settore turistico, come pure i diritti dei lavoratori e degli imprenditori dell'industria turistica. Infine, all'art.

⁹ Dati e rilevazioni tratti da

www.wpro.who.int/internet/resources.ashx/HSI/docs/Sex_Work_in_Asia_July2001.pdf

10 si prevede un meccanismo di attuazione (volontario) mediante il quale viene data la possibilità agli Stati firmatari di applicare i principi contenuti nel Codice.¹⁰

Nonostante il Codice Mondiale di Etica del Turismo sia giuridicamente non vincolante, i suoi principi sono stati adottati da molti Paesi, influenzando in tal modo le legislazioni statali. Inoltre, la sua funzione di “guida dell’etica” del turismo si configura come presupposto fondamentale per lo sviluppo del turismo, così come affermato dal Segretario Generale: «l’OMT è guidata dalla convinzione che il turismo possa dare un contributo significativo alla vita delle persone e al nostro pianeta. Questa convinzione è il cuore del Codice Mondiale di Etica del Turismo, una tabella di marcia per lo sviluppo del turismo»¹¹.

La questione “dell’etica del turismo” è stata affrontata anche nel corso della Conferenza Internazionale “Etica e Turismo: Vincere la Sfida”, promossa dalla BIT¹² e tenutasi a Milano il 18 febbraio 2010.

Alla conferenza hanno partecipato diversi rappresentanti di enti pubblici e settori dell’industria turistica, i quali hanno evidenziato il ruolo strategico del turismo nel contribuire allo sviluppo e alla riduzione della povertà. Nel corso del convegno, si è posto l’accento sul valore universale dell’etica, un valore «nato insieme all’umanità» e sulla sua funzione regolatrice in relazione agli scambi culturali tra i diversi popoli. Come ha affermato Caterina Cittadino (Capo del Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo) nel corso del suo intervento *“Il concetto di Etica contiene in sé l’idea del primato del territorio, della tradizione e del linguaggio, in cui le persone trovano le loro radici”*¹³ e in un mondo globalizzato, come il nostro, dove il turismo promuove gli scambi tra culture e tradizioni diverse, solo le regole dell’etica hanno il potere di regolamentare tali rapporti in maniera pacifica nonché, nel rispetto e comprensione reciproco.

¹⁰ Tale meccanismo di attuazione ha conferito al Codice una maggiore rilevanza, riconoscendo l’istituzione del “Comitato Mondiale per l’Etica del Turismo”. Si tratta di un organismo terzo imparziale, il cui compito consiste nel risolvere le controversie concernenti l’applicazione o l’interpretazione dei principi contenuti nel Codice Mondiale di Etica del Turismo.

¹¹ Cfr. www.ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism

¹² La Borsa Internazionale del Turismo è una manifestazione internazionale che si tiene ogni anno a Milano e che riguarda operatori turistici, agenti di viaggio e tutte le aziende che si occupano di turismo.

¹³ Consultabile all’indirizzo

www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2010-05-14_02387.pdf

Inoltre, l'etica richiama fortemente il concetto di responsabilità, inteso qui come sinonimo di coscienza e, quindi, la consapevolezza che l'individuo ha di sé e del mondo esterno, capace di regolare i propri rapporti con gli altri, e che pertanto possiede dei valori etici.

In tale prospettiva si cerca di promuovere il settore turistico, che non riguarda solo il suo sviluppo economico generale, ma che interessa la sua caratteristica più peculiare, ovvero la propria forza trainante per il benessere sociale della persona.

Senza dubbio, si tratta di una sfida alquanto difficile, che comporta un impegno da tutte le parti del settore: enti pubblici, privati, organizzazioni e associazioni. Allo stesso tempo, però, è tale impegno e, quindi, sinergia tra le parti a costituire la chiave per la realizzazione di un turismo "responsabile".

L'ideologia del turismo responsabile come strumento di sviluppo riflette infatti posizioni diverse, sia tra le parti interessate del settore, sia all'interno della comunità ospitante. In realtà, queste diverse posizioni riflettono il complesso panorama geopolitico in cui si trova ad operare il turismo responsabile, dove la mancanza di politiche e strategie comuni limitano difatti l'agire individuale.

In riferimento alla popolazione locale, la Dichiarazione di Città del Capo, ad esempio, sottolinea l'importanza di coinvolgerla nelle decisioni che influiscono sulla loro vita. La partecipazione e la parità di accesso sono due elementi fondamentali dei discorsi sul turismo responsabile. In studi precedenti, il turismo era stato criticato per la mancanza di giustizia distributiva che garantirebbe una più equa ripartizione dei suoi benefici. Invece, *"il turismo è caratterizzato da uno sviluppo irregolare, che garantisce ritorni irregolari e redditi disuguali"*. (Reid, 2003, p. 4). Ciò è più evidente nel contesto di paesi economicamente meno sviluppati o di forme di turismo che dichiarano di essere "a favore dei poveri".

Il rischio diventa dunque di cadere in una mera retorica – come già era avvenuto in passato con il tema del turismo sostenibile – in cui si sottolinea l'importanza della partecipazione locale ai processi decisionali e il suo inserimento nell'industria, ma non in che modo ciò possa verificarsi.

1.5 Le organizzazioni di turismo responsabile in Europa.

La prima rete europea ad occuparsi di turismo responsabile risale al 1981. Si tratta della Tourism European Network (TEN), una rete internazionale di respiro europeo costituita da realtà che si occupano di sensibilizzazione e denuncia dei problemi legati al turismo. Nel 1986 segue la rete *Tourism with Insight* (TwI), che nei suoi sei anni di attivismo (fino al 1992) arriva a comprendere al suo interno oltre trenta organismi, impegnati in ambiti diversi.

Dal 1993 al 1998 l'azione di pressione nei confronti degli organismi sovranazionali da parte delle realtà afferenti a TEN viene affiancata da campagne in favore di un turismo più eticamente connotato rivolto all'opinione pubblica, come quella elaborata da Tourism Concern nel biennio 1995-1996, dal titolo: "*Our holidays, their homes*".

Nel 1998 vengono poi fondate in Italia l'Associazione Italiana per il Turismo Responsabile (AITR) e in Germania il Forum Anders Reisen, costituite da differenti basi sociali: prevalenza di ONG e di associazioni nella prima, piccoli e medi operatori turistici nella seconda. Altri accorpamenti nazionali nascono dal 2004, fra cui *L'Association pour un Tourisme Equitable et Soutainible* (ATES), *il Foro de Turismo Responsable* (FTR), *la Coalition Internationale pour un Tourisme Responsable* (CITR), *la rete Agir Responsable En Méditerranée par le Développement du Tourisme Solidaire* (AREMDT), *la European Alliance of Responsible Tourism and Hospitality* (EARTH).

Oggi fanno parte di AITR quasi 100 organizzazioni molto diverse le une dalle altre per tipologia di azione e per struttura. AITR raggruppa la gran parte degli operatori di turismo responsabile attivi sul territorio italiano, assieme a realtà legate al settore dei viaggi ma non coinvolte nella loro organizzazione, come case editrici specializzate in viaggi o ditte che vendono materiale per il trekking. Vi sono poi ONG, associazioni no-profit e istituti di certificazione. L'associazione si occupa di formare i propri soci e facilitarli nell'opera di promozione, sensibilizzare l'opinione pubblica e l'industria turistica, e da qualche anno è anche attenta al discorso delle certificazioni.

Gli aderenti al Forum Anders Reisen organizzano viaggi che rispettano dei criteri ambientali, fra cui il non utilizzo di aerei per destinazioni inferiori ai 700 chilometri e criteri riferiti ad aspetti sociali quali il rispetto per le società, le culture e i bisogni delle popolazioni locali che vivono nelle destinazioni turistiche. Criteri che vengono messi in pratica tramite l'utilizzo di mediatori culturali che accompagnano i gruppi, oltre ad favorire lo sviluppo e l'implementazione delle attività turistiche locali.

La rete francese Réseau Archimède nasce in Francia nel 2000 e vede oggi l'adesione di circa 20 realtà, per la maggior parte associazioni, oltre a qualche piccolo operatore turistico e case editrici.

Nella sua succinta ma chiara definizione, l'associazione italiana (AITR) si sofferma sui principi piuttosto che sulle possibili buone prassi. Secondo l'Associazione *“il turismo responsabile è il turismo attuato secondo i principi di giustizia sociale ed economica e nel pieno rispetto dell'ambiente e delle culture. Il turismo responsabile riconosce la centralità della comunità locale ospitante il suo diritto ad essere protagonista nello sviluppo turistico sostenibile e socialmente responsabile del proprio territorio. Il turismo responsabile opera favorendo la positiva interazione fra industria del turismo, comunità locali e viaggiatori”*. (AITR, 2005)

Le prassi sono invece state racchiuse all'interno della “Carta per viaggi sostenibili” e nella versione redatta per i viaggi in l'Italia, denominata “Bel paese, buon turismo”, in cui vengono esplicate alcune pratiche che gli operatori, i turisti e le comunità locali devono adottare prima, durante e dopo un viaggio (responsabile).

Entrambe le Carte hanno come riferimento: la Carta di Lanzarote, Agenda 21 dell'ONU, Manifesto del movimento tedesco *“Tourism with Insight”* (di cui però è stata inevitabilmente mutuata la Carta), *“Tourism Bill of Rights and Tourist Code”*, *“Manila Declaration on the Social Impact of Tourism”*, *“Montreal Declaration”*.

L'approccio dell'AITR costituisce un esempio importante all'interno del panorama europeo, poiché nei suoi documenti non si affida a termini generici, come si verifica nella gran parte dei documenti redatti dagli altri operatori, in cui si limitano ad evocare dei principi di massima, ma tutto viene declinato in maniera ampia e particolareggiata per evitare ambiguità, affrontando anche il tema del turismo responsabile da un punto di vista globale e non limitato ai viaggi nei paesi del sud del mondo. (Laurent, 2003)

In Francia i soci di ATEs si rifanno alla Carta del Turismo Equo, un documento basato sui rapporti fra Nord e Sud del mondo e su due concetti fondamentali: il turismo come sostegno allo sviluppo locale delle destinazioni d'accoglienza; il turismo elaborato e condotto in stretto partenariato con la comunità locale e i loro rappresentanti. Per la coalizione CITER il turismo responsabile è l'applicazione del concetto di sviluppo sostenibile, con riferimento alla necessità di rispettare e preservare le risorse naturali, culturali e sociali di un territorio; ma anche un modo per contribuire allo sviluppo dei territori e alla prosperità degli individui. Si sottolinea anche come la responsabilità riguardi non solo l'atteggiamento di chi viaggia, ma anche quello degli operatori turistici.

Nei 24 criteri cui devono ottemperare le realtà che intendono conseguire il marchio di certificazione ATR troviamo i seguenti cardini: rispetto dell'ambiente e delle culture locali, equa ripartizione dei proventi fra gli attori del turismo, solidarietà. Nella Carta della rete AREMDT si sottolinea che l'attività è tesa a far promuovere *“un turismo differente, fattore di sviluppo delle popolazioni locali e dei territori”*.

La Réseau Archimède lo caratterizza in modo sintetico ma chiaro, differenziandolo da altri tipi di turismo poiché *“apporta benefici per le popolazioni locali, rispetta l'ambiente e le culture locali”*.

In Spagna il FTR sottolinea che la responsabilità deve essere ripartita fra tutti i potenziali attori del turismo, comprese le comunità locali. Viene specificato inoltre un concetto che riguarda la necessità di non appoggiare progetti turistici dove il turismo sia l'unica fonte di reddito, ma di inserirlo in un più ampio progetto di sviluppo territoriale.

È evidente, dunque, come nel panorama europeo la nozione di turismo responsabile assuma una forte assonanza con i temi legati all'etica ed equità sociale specialmente nei paesi dell'area del Mediterraneo. Si sottolinea infatti l'importanza di supportare le comunità locali verso uno sviluppo sostenibile e soprattutto di coinvolgerle nei processi che interessano il settore turistico. Secondo tale approccio, per realizzare tale obiettivo, è necessario uscire dal paradigma neoliberista, in cui le regole di mercato sono in netta contrapposizione all'etica, che dovrebbe invece contraddistinguere il turismo responsabile. Più nello specifico si ritiene che il turismo responsabile abbia un carattere multidimensionale, in quanto abbraccia una dimensione economica, etica, una legata alla sostenibilità (sociale, culturale e ambientale), una politica e una educativa. (Palomo-Peréz, 2006)

Un differente approccio è riferibile agli studi che si sviluppano prevalentemente nel mondo anglosassone, che tende a non rompere né mettere in dubbio il paradigma neoliberista che caratterizza l'industria turistica convenzionale. Le riflessioni critiche sui possibili problemi legati al turismo sono le stesse riscontrabili nel primo filone di studi, nonché gli impatti negativi del turismo che si riversano sulle popolazioni locali insieme a quelli ambientali. Tuttavia, a differenza di chi ha posto l'accento sul legame con i temi solidaristici e comunitari (Andreotti e Sacco), tali studiosi ritengono che qualunque forma di turismo può essere più responsabile (Grigolli) e che il turismo responsabile deve essere inteso come una filosofia da cui partire per attuare ogni tipologia e forma di sviluppo turistico. Secondo questo approccio, il turismo responsabile è un modo di intendere il turismo che ha come obiettivo *“making better places for people to live in and better places*

*for people to visit".*¹⁴

La critica che generalmente si muove a quest'ultimo tipo di approccio è che nel momento in cui i temi legati al mondo della sostenibilità soggiacciono al paradigma neoliberista tendono ad essere mercificati. In tal senso, il turismo responsabile non segue i concetti dello sviluppo sostenibile, in quanto si creano evidenti contraddizioni fra quelli che sono gli obiettivi teorici e le azioni che vengono portate avanti. Ad esempio, gli accordi di liberalizzare tutti i servizi turistici e la necessità di conservare dei margini di manovra per garantire la partecipazione locale o preservare le risorse naturali, contrastano inevitabilmente con la conseguenza che gli Stati si vedono drasticamente ridotti i margini di manovra al fine di attuare e promuovere un turismo responsabile. (Laurent, 2003)

L'alternativa che viene proposta è l'idea di partire da paradigmi alternativi al libero mercato. Una soluzione viene individuata nell'approccio olistico, secondo cui lo sviluppo può essere sostenibile solo se è considerato dentro un contesto politico, socio-economico ed ecologico globale. Trasposto nel settore turistico, ciò può significare la ricerca di relazioni in equilibrio fra i tre principali attori – ambiente, economia e sociale – all'interno di una destinazione. Tuttavia, questo approccio ad oggi non è riuscito ad andare oltre l'applicazione su piccola scala. (Sharpley, 2000)

Se un tempo il turismo responsabile veniva considerato come elemento di dinamica sociale, fattore di apertura, di rispetto, di ascolto e di scambi culturali, oggi queste caratterizzazioni si scontrano con l'esser venuti meno di alcuni dei capisaldi originari, senza che vi sia stata una sostituzione significativa se non il tentativo di appoggiarsi ai concetti del turismo sostenibile o rifarsi al codice etico dell'UNWTO.

Per uscire dal paradigma neoliberista è necessario partire dal presupposto che non vi è solo l'economia, o meglio che al pari dello spazio economico vi sono lo spazio politico e quello socio-culturale da tenere in forte considerazione.

Pertanto, la soluzione potrebbe essere quella di considerare il turismo non come un'attività prettamente economica (Grigolli, 2011) ma anche sociale (Romita, 2008). Il turismo responsabile nasce in questo modo, lontano dalle problematiche di tipo economico, più atto a sensibilizzare i viaggiatori che a far partire una vera e propria attività economica.

Un altro assunto da cui si può partire per distaccarsi dal paradigma neoliberista scaturisce dal presupposto che, al di là degli interessi privati di ciascun attore, vi sono possibilità di cooperare e di superare la dicotomia individuale-collettivo (Vigliarolo, 2011) in un quadro

¹⁴ *“creare posti migliori in cui vivere e luoghi migliori da visitare”*. H. Goodwin (2011) p.23

in cui l'economia viene concepita come prodotto di relazioni sociali (Polany, 1974).

Mediante tale approccio le risorse ambientali, quelle culturali e la popolazione locale non sarebbero utilizzate come mezzi per giungere a un fine prettamente commerciale, ma potrebbero essere considerate in modo diverso.

L'approccio olistico ha dunque il pregio di indicare un approccio globale che permette al tema della responsabilità nel turismo di integrare temi come il commercio equo, la lotta contro lo sfruttamento sessuale di minori, il tema della dignità nel lavoro e dei salari, il rispetto delle comunità indigene, la lotta contro il cambiamento climatico, e il benessere degli animali.

Per quanto riguarda i documenti europei inerenti il tema del turismo responsabile, si segnala la “Carta europea per il turismo sostenibile e responsabile”, che riprende un vecchio documento denominato “*Action for More Sustainable European Tourism*”, in cui si trattava esclusivamente della nozione di turismo sostenibile. La parola “*Action*” è adesso utilizzata nel documento per descrivere e includere la nozione di turismo responsabile, inteso come consapevolezza, decisioni e azioni di tutti coloro che sono coinvolti nella pianificazione, erogazione e consumo del turismo, affinché sia sostenibile nel tempo. (TSG, 2012)

Secondo tale definizione, il turismo responsabile non è sinonimo di turismo sostenibile: il turismo responsabile affronta il summenzionato discorso sul turismo sostenibile nell'attuazione ed è più un'espressione per descrivere il turismo che è sostenibile perché agisce in modo sostenibile. H. Goodwin sostiene che il turismo responsabile è concettualmente diverso dal turismo sostenibile, evidenziando le virtù pratiche del primo. Pertanto, il turismo responsabile, può essere considerato una risposta ai limiti del turismo sostenibile, in quanto si basa su strategie e politiche basate sulla sostenibilità, aggiungendo comportamenti responsabili secondo il concetto di capacità di risposta (*responding*) di Goodwin.

Tuttavia, l'idea del turismo sostenibile che sarebbe l'obiettivo mentre il turismo responsabile sarebbe la modalità per raggiungerlo non è condivisa unanimemente dalla letteratura. In particolare, da chi ritiene che si debba uscire dall'ottica delle teorie basate sulla modernizzazione o sul neoliberalismo inaugurato negli anni '80 del secolo scorso dall'asse Thatcher–Reagan.

Le riflessioni critiche sul contesto più ampio dello sviluppo internazionale, i suoi punti deboli e i limiti strutturali rappresentano una strada utile per ripensare in modo significativo il turismo responsabile. Tuttavia, i contributi non sono ancora sufficienti a

chiarire alcune delle questioni in cui ci si imbatte quando si affronta il tema del turismo responsabile, la cui definizione non è mai stata ben definita all'interno del dibattito scientifico, né concordata fra gli operatori europei che usano tale termine.

1.6 Le certificazioni nel turismo responsabile.

La crescita del turismo responsabile, sia in termini di domanda che di offerta, ha favorito un ampliamento degli interessi degli operatori di turismo responsabile europei per temi come: le certificazioni, i marchi e i pubblici riconoscimenti.

Per quanto riguarda i marchi di certificazione, esistono principalmente due modalità di ottenimento: il marchio può essere rilasciato da organizzazioni che operano nel settore del turismo responsabile; oppure da società di consulenza.

Al primo gruppo fanno riferimento sia operatori come, *AITR*, *Tourism Concern*, che si limitano però a fornire dei vademecum con valore non costrittivo e senza verifiche; sia organizzazioni che invece hanno individuato indicatori e strumenti di valutazione, come nel caso del marchio *ATR o Eveil*. Nello specifico, si utilizzano modelli che si occupano di certificare che i singoli viaggi siano progettati rispettando alcuni parametri del turismo responsabile.

Del secondo gruppo fanno parte realtà che si occupano esclusivamente di ideare strumenti finalizzati a valutare l'impegno delle imprese turistiche, come nel caso di *Kate* e delle altre realtà tedesche che promuovono il marchio *Tourcert*. In questo caso, i modelli presi in considerazione valutano le politiche e le scelte dell'operatore turistico da un punto di vista formale, cioè le sue politiche e i suoi processi interni.

Per chi si occupa di certificare la responsabilità del prodotto, i parametri seguiti sono legati alle scelte etiche che l'operatore deve effettuare nel costruire il pacchetto di viaggio, tenendo conto delle tre dimensioni riferite alla sostenibilità: ambientale, economica, sociale. Le indicazioni affrontano nello specifico diverse aree di intervento: il tipo di informazione fornite al cliente, che deve essere veritiera; la scelta di servizi gestiti da locali, preferibilmente a livello familiare; l'occuparsi di sensibilizzazione e di formazione; il valutare gli impatti positivi e negativi delle proprie scelte; il far verificare il viaggio ai propri viaggiatori.

Ogni organizzazione presenta al suo interno alcune peculiarità. L'associazione *AREMDT*, ad esempio, richiede ai propri aderenti di far rientrare il turismo come un elemento della strategia globale per lo sviluppo sostenibile di un territorio e di lotta alla povertà; così come di favorire l'impiego locale, specie delle donne, come integrazione a reddito delle attività economiche pre-esistenti. L'organizzazione *ATES* richiede, invece, di stringere relazioni e organizzare viaggi in partenariato con le popolazioni locali, preferibilmente legati a progetti di sviluppo utili alla collettività; prevede inoltre che parte dei soldi

vengano devoluti a un fondo di sviluppo locale. Su quest'ultimo punto una posizione analoga assume AITR, i cui soci sono tenuti a versare una quota, definita di sviluppo, a progetti locali.

Diverso è invece l'approccio di chi si preoccupa di certificare la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). A tal proposito, rileva *Tourcert*, un marchio che utilizza maggiormente i concetti della responsabilità nel turismo, pur avendo come indicatori principali quelli di tipo ambientale. L'obiettivo principale di questo marchio è cercare di portare i tour operator ad avere comportamenti più etici e rispettosi dell'ambiente, impegnandosi verso un continuo processo di miglioramento riferito ai seguenti ambiti:

- viaggiare nel rispetto dell'ambiente;
- scegliere con attenzione le strutture ricettive;
- valutare con attenzione le destinazioni;
- coinvolgere le comunità locali;
- pagare in modo equo e appropriato;
- rispettare gli standard di lavoro;
- operare in partenariato e in modo trasparente.¹⁵

La verifica effettuata per stabilire se si può concedere il marchio è strutturata in base ai vari attori coinvolti: le schede presentate devono essere riempite da parte dell'agenzia locale, della guida turistica, della struttura ricettiva, dei lavoratori, oltre a delle schede sul singolo progetto-viaggio.

Nonostante la meticolosa attenzione nella configurazione della struttura e procedura di conferimento del marchio, mancano particolari riferimenti alla popolazione locale, dal momento che si interagisce solo con i singoli fornitori di servizi.

Tale vizio, ha portato gli autori Béville et al. (2009) alla questione se sia opportuno valutare gli impegni di un operatore senza tenere in considerazione i pareri della popolazione locale. Sicuramente, una valutazione in partenariato con le comunità locali potrebbe rappresentare un'opportunità per una maggiore trasparenza nella scelta dei criteri e quindi valenza del marchio stesso.

In tal senso, la RSI rischia di essere uno strumento con cui l'industria turistica inizia l'opera di decontestualizzazione e di smembramento del concetto di turismo responsabile. (Gascón, 2009)

In riferimento alla loro applicabilità, si sottolinea come alcuni marchi abbiano una

¹⁵ Dati e rilevazioni consultabili al sito [/www.tourcert.org/en/](http://www.tourcert.org/en/)

reputazione dubbia, poiché hanno concesso il marchio a imprese che sono balzate agli onori delle cronache per aver causato dei problemi, in campo ambientale o sociale.

In generale, le critiche ai marchi sono di vario tipo, da quelle concettuali a quelle relative alla loro applicabilità.

Nel primo campo si riscontrano critiche da parte di chi ritiene che il turismo responsabile non possa essere concepito come un prodotto turistico e vada preservato da questo tipo di applicazioni. (Cañada, 2012)

Inoltre, dare importanza alle certificazioni, ai marchi e ai premi significa accettare che sia l'industria turistica a doversi preoccupare delle comunità locali, negando dunque la soggettività delle popolazioni locali all'interno del settore turistico. Nessuno di questi marchi parte infatti da un'esigenza legata al territorio, dalle richieste dei piccoli produttori o venditori di servizi turistici. A ciò si aggiunge il fatto che i marchi esistenti oggi in Europa non attuano distinzioni in relazione alla diversa importanza che un singolo indicatore possiede rispetto ad un altro, né tengono conto che un indicatore può assumere una valenza fondamentale in un determinato contesto. (Bobbins, 2012)

Tali critiche si fondano sul presupposto di ritenere inutile un qualsiasi marchio legato ad aspetti universali in un settore come il turismo, che fa del particolarismo e del rispetto delle diverse situazioni locali la sua forza.

Tra le proposte che si discutono, risulta tra le più condivise quella di adottare altre tipologie di certificazione legate alle peculiarità di un territorio, come avviene ad esempio per i marchi eno-gastronomici I.G.P. o D.O.C. Quest'ultimi, infatti, possono rappresentare un nuovo metodo in grado di far emergere le proposte locali e comunitarie a partire da criteri di qualità autoctoni e gestiti da organizzazioni del luogo. (Gascón e Cañada, 2005)

1.7 Il ruolo della comunità locale e gli attori coinvolti nei processi decisionali.

Nella Dichiarazione di Cape Town, l'ICRT afferma all'art. 2 che il turismo responsabile *“generates greater economic benefits for local people and enhances the well-being of host communities, improves working conditions and access to the industry”*, sostenendo poi all'art. 3 che *“involves local people in decisions that affect their lives and life changes”*.

Fra le caratteristiche principali del turismo responsabile vi è quindi il generare maggiori benefici economici e coinvolgere la comunità locale, incentivando anche il suo inserimento nella industria turistica.

All'interno degli studi sul turismo, risulta alquanto difficile trovare una definizione teorica valida di “comunità locale”. Si potrebbe fare riferimento, ad esempio, a un corpo di individui organizzato, a un gruppo di cittadini che interagisce al suo interno, oppure a un gruppo di persone legate da caratteristiche comuni ma che vivono in contesti diversi (Fischer et al., 1996; Richards - Hall, 2000).

Secondo un approccio classico al turismo, gli attori coinvolti sono considerati gruppi o individui che possono avere influenza o essere influenzati dal raggiungimento dello scopo di un'impresa (Freeman, 2004); o più semplicemente chiunque sia interessato o toccato da un determinato processo in atto: imprese, dipendenti, fornitori, finanziatori, clienti-turisti, nonché la comunità locale (Savoja, 2007).

Si può dunque ipotizzare che la comunità locale sia costituita da attivisti di pro loco, cittadini di un paese, o dalle istituzioni locali; oppure può essere identificata con gli operatori turistici locali, con le associazioni culturali o con i comitati civici.

L'Associazione Italiana Turismo Responsabile (AITR) è l'unica realtà a fornire una definizione più articolata, secondo cui *“per comunità ospitante – a seconda delle competenze – si intende: amministrazioni ed enti locali (regioni, province, comuni, enti di promozione turistica, enti di gestione di aree protette ecc.), imprenditoria turistica, rappresentanti delle comunità locali, singoli cittadini, associazioni a vario titolo impegnate nello sviluppo sostenibile del territorio”*.

Pertanto, all'interno di una comunità locale non vi è solo l'intera popolazione di residenti, bensì una moltitudine di gruppi eterogenei, legati da un comune impegno, ma ciascuno con propri differenti obiettivi e aspettative.

Secondo il sociologo J. Urry esistono quattro modi per definire una comunità: all'interno di un preciso spazio; all'interno di un dato sistema sociale; come feeling fra persone; in

modo ideologico (Richards e Hall, 2003).

Tuttavia, tale approccio può risultare ad oggi inverosimile e di dubbia applicabilità. Un tempo, le comunità avevano il ruolo di conservare, tramandare e proporre riti e usanze locali, mentre le comunità odierne sono molto differenti: vi è una mancanza di comunanza geografica, sostituita dal mondo virtuale che ha permesso la nascita di comunità in cui il concetto di spazio è assoluto.

In riferimento al comportamento delle comunità locali, questo è da intendersi sia rispetto all'interazione coi turisti che agli impatti del turismo. Nel primo caso si sfocia in un campo di studi più ampio, legato all'interazione fra autoctoni e forestieri. Il secondo caso riguarda invece considerazioni analoghe presenti nel discorso sul turismo sostenibile, in merito alle tre dimensioni già osservate, nonché ambientale, sociale ed economica.

In tale prospettiva, il quadro concettuale varia a seconda del ruolo che si vuole conferire alla comunità, attivo o passivo. Se è considerato soggetto passivo, è l'industria turistica a decidere come comportarsi con quest'ultime; se invece svolgono un ruolo attivo, dovrebbe essere la comunità locale ad avere voce in capitolo, al pari degli altri attori, in tutte le fasi che compongono la filiera turistica.

Negli studi sul turismo, molteplici sono le teorie che negli ultimi decenni sono state utilizzate per determinare chi sono gli attori da prendere in considerazione e per analizzare tali comportamenti e interazioni: dagli studi sugli stakeholder (Savoja, 2007; 2009) alle teorie sulla cooperazione e sulla collaborazione (Jamal e Getz, 1995; Beritelli, 2011), fino agli studi sulla governance e sul decision making (Hall, 2011).

Ogni teoria pone in essere alcuni contesti che cambiano in base agli attori considerati, ai rapporti di forza e ai modi differenti di interagire.

Il concetto di stakeholder risale agli anni '60 del secolo scorso, termine con cui si indicava una cerchia di attori da cui dipendeva la sopravvivenza di un'impresa (Fontaine, Haarman e Schmid, 2006). Nel 1984, all'interno di un approccio innovativo alla tematica, Freeman proponeva una diversa definizione, che ritiene *stakeholder* “any group or individual that may have influence or be influenced by the achievement of the purpose of an organization”¹⁶ (Freeman, 2004). Una nuova teoria, quella della *stakeholder management approach*, che suppone la necessità di tenere uniti nei discorsi manageriali il business con l'etica.

¹⁶ “qualsiasi gruppo o individuo che può aver influenza o essere influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione”

Secondo tale principio dunque si deve intendere *stakeholder* chi ha il diritto e la capacità di partecipare a un processo, cioè chiunque sia interessato o toccato da un determinato processo in atto e che, con il suo agire, può facilitare la riduzione del potenziale conflitto fra turisti e comunità locali (Aas et al., 2005).¹⁷

Successivamente tale concetto è stato classificato e suddiviso in tre branche di studio: descrittiva, strumentale e normativa (Sacco e Viviani, 2008). La metodologia descrittiva prevede una analisi di come l'impresa gestisce le relazioni con gli stakeholder; la seconda, strumentale, è utilizzata al fine di verificare i risultati attesi; mentre la terza, normativa, esamina i motivi per cui un'impresa decide di prendere in considerazione gli altri portatori di interessi, talvolta in contrapposizione alla *mission* dell'azienda (Freeman e McVea, 2001).

Mentre un tempo si considerava l'industria turistica l'unico attore fondamentale da tenere in considerazione – tipico del funzionamento delle imprese capitaliste – con la *stakeholder theory*, al centro dell'agire turistico resta sì l'impresa, che però risulta adesso essere il “*mozzo di una ruota i cui raggi sono costituiti dai vari portatori d'interesse legittimo*” (Savoja, 2007, p.350). Tra questi “raggi” ritroviamo i dipendenti, i fornitori, i clienti-turisti, i proprietari, nonché la comunità locale. (Savoja 2007).

Rispetto ai precedenti approcci, l'impresa ricopre il ruolo di coordinatrice degli interessi di tutti gli attori coinvolti: da un lato si propone come soggetto atto a preservare il bene, dall'altro utilizza tale bene in quanto elemento attrattore per alimentare il suo profitto.

Il quadro che ne deriva rappresenta l'impresa come agente del cambiamento e al tempo stesso del benessere collettivo, con accanto gli *stakeholder* che contribuiscono a tale processo.

Nonostante l'approccio di Freeman abbia influenzato diverse discipline e fornito un elenco esaustivo degli *stakeholder*, la sua applicazione nel settore turistico risulta alquanto difficile: non viene incluso, fra gli attori legittimati ad avere voce in capitolo, l'attore implicito del turismo, nonché le risorse di un territorio (Savoja, 2007).

Il tentativo di applicare la *stakeholder theory* al turismo (Savoja, 2009), ha però il pregio

¹⁷ Il rapporto fra turisti e residenti deve essere inteso in un'ottica di prospettiva dialogica, tenendo presente che anche la comunità locale possiede una propria capacità di azione e di reazione. Tra i fattori che influenzano tale interazione vi sono: la consistenza numerica; il grado di identità ed il senso della collettività da parte dei residenti; l'attaccamento o meno al proprio territorio; la consistenza di operatori turistici locali rispetto ai residenti.

di considerare le interazioni fra i vari attori in modo bidirezionale: non esistono solo le imprese e i loro interessi, ma interessi diversi dei vari attori e relazioni bidirezionali fra loro (Goodstein e Wicks, 2007). Bisogna dunque tener conto anche dell'attore implicito, vale a dire la destinazione, le cui risorse vengono utilizzate per scopi turistici (Savoja, 2009).

Altri studi relativi agli stakeholder hanno cercato di guardare in modo diverso i rapporti fra i vari attori, come ad esempio la *stakeholder democracy theory*, in cui non sono i vertici di un'azienda a cercare di comporre i vari interessi ma sono gli stessi portatori di interessi che, in quanto partner dell'impresa, condividono diritti e doveri (Bouckaert cit. in Zamagni, 2006). In realtà, anche in tal caso, si parte dal presupposto che tutti gli attori di una destinazione turistica siano potenzialmente partner di un'impresa.

Di maggiore utilità e applicazione risultano essere le teorie sulla collaborazione e cooperazione, utilizzate negli studi sul turismo, specie in riferimento all'ecoturismo e al turismo comunitario (Jamal e Getz, 1995; Beritelli, 2011); o gli studi sul potere decisionale, cioè i diversi modi di intendere la democrazia e il governo di un territorio.

In tali teorie viene evidenziato come in una situazione di interdipendenza fra i diversi attori, dove ciascuno persegue i propri obiettivi, è ipotizzabile che affiorino facilmente comportamenti di cooperazione (Vigliarolo, 2011).

In riferimento ai rapporti di forza, emergono alcune difficoltà dovute al fatto che alla base di qualsiasi interazione esistono per l'appunto dei rapporti di forza (Wearing et al., 2005). L'immagine più utilizzata per rappresentare tale sistema di rapporti nel turismo convenzionale è la forma piramidale, al vertice della quale vi sono le multinazionali del settore, seguono gli Stati, gli operatori, fino ad arrivare al turista, e all'ultimo gradino, la comunità locale.

Con l'avvento di Internet, tale sistema è però radicalmente cambiato: la rapida crescita dei *search engines*, motori di ricerca come Google e Yahoo, e il loro impiego da parte degli utenti di Internet, sta influenzando il modo in cui le persone prenotano i viaggi, cambiando di conseguenza il sistema di distribuzione e vendita dei prodotti turistici. Nello specifico, i tradizionali intermediari della catena di distribuzione vengono a mancare, dal momento che i *search engines* offrono adesso l'opportunità di comunicare direttamente con i viaggiatori.

Inoltre, i siti di *travel review*, come *Trip Advisor*, attualmente uno dei fenomeni in più rapida crescita, consentono ai visitatori di leggere commenti ed opinioni sugli hotel – ma anche altri servizi – da persone che vi hanno soggiornato.

In altre parole, il turista di oggi ha la possibilità di influenzare i giudizi dell'opinione pubblica e quindi orientare indirettamente le scelte dell'industria turistica.

Tuttavia, alcuni ritengono alquanto difficile, se non impensabile, che una massa di consumatori-turisti non organizzati possa davvero cambiare il sistema all'interno del settore turistico.

Una prima tesi a supporto di tale teoria è la configurazione dell'industria in quanto tale: la sua strategia è diversificare e soddisfare il turista-consumatore quanto più possibile, proponendo non solo pacchetti *all-inclusive* (tutto compreso) ma anche viaggi *tailor made*, nonché su misura o componibili; promuovendo altresì politiche e programmi sostenibili o legati alla responsabilità sociale (Wearing et al., 2005).

Inoltre, si ritiene che la forza di più utenti, e quindi somma di individualismi, può portare difficilmente a risultati concreti. Tali processi vanno infatti a vantaggio di chi ha una maggiore forza persuasiva, come grandi gruppi imprenditoriali, o le élite di un luogo che hanno la capacità di cooptare e dominare questi meccanismi per monopolizzare i benefici del turismo (Scheyvens, 2002).

Per la comunità locale invece la situazione non sembra essere particolarmente cambiata rispetto al passato, sul ruolo della quale permangono due diversi modi di pensarla: chi ritiene che deve avere voce in capitolo anche nella pianificazione e nella gestione (Jamal - Stronza, 2009) e chi teorizza che non ci sia bisogno del protagonismo delle comunità locali, poiché è più semplice assicurare loro dei benefici piuttosto che impelagarsi in concetti di difficile applicazione (Wang, 1999).

La pretesa di coinvolgere tutti gli attori, comunità locali incluse, dentro un processo di pianificazione turistica a volte può presentarsi come un processo realizzabile solo grazie al benessere di fasce di popolazione acculturate, col rischio che tutta l'operazione si trasformi dalla domanda su come utilizzare risorse collettive, alla creazione involontaria di beni di club disponibili solo per alcuni gruppi sociali (Savoja, 2009).

Pertanto, è necessario che tutti gli attori coinvolti in tali processi decisionali partono da un piano di equa parità, e che vi sia un'interazione basata sul confronto di argomenti imparziali.

Un tentativo di realizzare un piano concreto che assicuri alla comunità locale di essere protagonista e di prendere parte ai processi decisionali è costituito dalla "Carta di Barcellona e Cataluña", scaturita dalla VII conferenza internazionale sul turismo responsabile nelle destinazioni, svoltasi nel 2013 per la prima volta nel continente europeo. Al termine dell'incontro, che ha coinvolto studiosi ed esponenti dell'industria

turistica, sono stati esposti e condivisi alcuni punti affinché si possa garantire una più ampia partecipazione di tutti gli attori ai processi decisionali: pianificare politiche e strategie competitive; cambiare le priorità di marketing e di promozione all'interno della governance; esercitare una leadership che promuova la collaborazione dei residenti, per assicurare che i loro interessi siano rispettati; distribuire i benefici del turismo in modo più uniforme, sia nel territorio che nella società; garantire a lungo termine la sostenibilità economica, socio-culturale e ambientale del turismo in un territorio.

Nel documento si sottolinea inoltre l'importanza che assume il senso del luogo, che, oltre a contribuire all'identità di una comunità e all'orgoglio e legame dei residenti con il proprio territorio, favorisce il controllo atto a limitare gli impatti negativi del turismo.

Risulta pertanto fondamentale l'esistenza di una interazione fra comunità locale e turista basata sulla comprensione degli impatti socio-culturali e ambientali del turismo, nonché dei modi su come gestirli; così come la necessità di includere tutte le parti nei processi di pianificazione e di gestione, dando priorità ai bisogni della comunità locale ed evidenziando i possibili punti d'incontro fra le esigenze turistiche e quelle della popolazione.

A tal proposito, l'AITR fa riferimento a due documenti, la "Carta d'identità per viaggi sostenibili" e la Carta "Bel paese, buon turismo", in cui vengono elencati i comportamenti che i viaggiatori, gli organizzatori di viaggio e le comunità ospitanti devono seguire nel corso delle tre fasi dell'esperienza turistica: prima, durante e dopo il viaggio.¹⁸

In riferimento ai comportamenti responsabili che un viaggiatore deve tenere prima della partenza:

- *si interroga sulle aspettative e sulle motivazioni del proprio viaggio in modo da effettuare scelte consapevoli e coerenti. Per esempio: si tratta di un viaggio di svago, di riposo, per soddisfare esigenze di evasione o di conoscenza? In ogni caso, il viaggio avverrà nel rispetto della natura e delle persone incontrate;*
- *chiede e cerca informazioni non soltanto sugli aspetti logistici del viaggio (pasti, alberghi, trasferimenti), ma anche sul contesto, sulla storia, sulla società civile, sulla natura, sulle energie umane, sulle peculiarità e sullo spirito del luogo che intende visitare. Si informa inoltre sull'eventuale esistenza di sistemi/processi di*

¹⁸ La Carta "Bel paese, Buon turismo" è il primo codice turistico mirato esplicitamente al turismo in Italia, ancorché ispirato ad altri principi, etichette, raccomandazioni, dichiarazioni e criteri che l'hanno preceduto a livello internazionale. La finalità di questa Carta è richiamare l'attenzione sulla relazione – spesso data per scontata – fra turisti, industria turistica e comunità d'accoglienza.

certificazione del turismo, marchi di qualità ambientale ecc. Di sua iniziativa si procura informazioni, consultando testi, guide, internet, documenti audiovisivi;

- *chiede agli organizzatori garanzie sulla qualità del viaggio, intesa come sostenibilità ecologica, equità sociale e, se possibile, trasparenza economica;*
- *se è un viaggiatore indipendente, effettuerà una scelta delle sistemazioni, dei mezzi di trasporto, delle date, tale da minimizzare l'impatto del viaggio, prediligendo strutture ben inserite nel paesaggio e rispettose dell'ambiente, muovendosi – quando possibile – a piedi, in bicicletta e/o con mezzi di trasporto collettivi (treni, pullman), optando per periodi di bassa o media stagione (se possibile) e per itinerari lontani dalle mete turistiche di massa;*
- *è disponibile a partecipare ad incontri preparatori con i futuri compagni di viaggio e/o con l'accompagnatore turistico.*

Durante il viaggio invece:

- *verifica se è riuscito a stabilire una relazione soddisfacente con la gente e la località visitata. Qualora questo non fosse accaduto, si chiede perché;*
- *prima di scattare foto o di girare video chiede il consenso delle persone che intende ritrarre;*
- *non assume comportamenti offensivi verso gli usi e i costumi locali;*
- *rispetta il patrimonio storico-monumentale e naturale;*
- *usa in modo responsabile le risorse (acqua, energia) evitando gli sprechi, limita la produzione di rifiuti e non li abbandona in giro;*
- *cerca prodotti e manifestazioni che siano espressione autentica della cultura locale (artigianato, gastronomia, arte, ecc.);*
- *quando possibile, manifesta civilmente il proprio dissenso (o la propria approvazione) nei confronti di situazioni o eventi che non rispondono (o che corrispondono) ai principi del “buon turismo”, del rispetto e della legalità.*

Dopo il viaggio:

- *verifica se è riuscito a stabilire una relazione soddisfacente con la gente e la località visitata. Qualora ciò non fosse accaduto, si chiede perché;*
- *valuta come far seguito ai rapporti stabiliti durante il viaggio;*
- *cerca di mantenere i contatti con i compagni di viaggio;*
- *non diffonde tra amici e conoscenti banalità sui luoghi che ha visitato;*

- *farà presente all'organizzatore turistico eventuali situazioni non solo di disservizio, ma di “insostenibilità” ecologica o socio-culturale riscontrate durante il viaggio.*

Per quanto riguarda invece i comportamenti che la comunità locale deve seguire prima della partenza:

- *pianifica lo sviluppo locale e quindi si esprime in merito al flusso di turismo. In particolare, si dota di strumenti di monitoraggio e controllo degli impatti imputabili al turismo e di pianificazione e gestione delle attività turistiche;*
- *si adopera perché la conservazione dei beni naturali e culturali sia prioritaria nelle politiche di sviluppo turistico;*
- *progetta strutture ricettive in stile con la cultura locale e rispettose dell'ambiente; promuove ed incentiva l'adeguamento ambientale delle strutture esistenti - anche attraverso l'utilizzo di certificazioni e marchi ambientali; elimina o riconverte le strutture realizzate in spregio alle normative esistenti e/o dannose per l'ambiente;*
- *è disponibile all'incontro, offre adeguata accoglienza, rende piacevole il soggiorno;*
- *fornisce periodicamente occasioni di formazione agli operatori turistici locali in modo da migliorare la qualità ambientale dei servizi offerti e favorire un contatto positivo e autentico dei visitatori con la gente del posto e con il territorio;*
- *cerca di usare le potenzialità della crescente domanda di turismo culturale per cucire lo strappo tra la vecchia generazione depositaria dei saperi locali, e la nuova generazione depositaria dei know-how imprenditoriali;*
- *incentiva lo sviluppo di forme di turismo responsabile e a basso impatto ambientale.*

Durante il viaggio:

- *fornisce informazioni corrette;*
- *tratta i turisti con rispetto e non come una fonte inesauribile di denaro;*
- *verifica che il denaro entrato attraverso il turismo filtri anche in altri comparti produttivi, aumentando le interazioni tra settori nel tessuto sociale e cercando di evitare l'instaurarsi di una mono-economia;*
- *protegge da sovraesposizione la cultura locale (dialetti, costumi, folklore, gastronomia) in modo che pur cambiando e rinnovandosi – com'è necessario che*

accada ad ogni tradizione – resti il più possibile economicamente indipendente dalla domanda turistica.

Infine, dopo il viaggio:

- *esamina i risultati della visita, i suoi effetti, la natura degli incontri avuti, il ritorno economico, i costi sociali del turismo;*
- *rimedia agli eventuali danni apportati alla natura, al paesaggio e all'ambiente in generale, utilizzando e reinvestendo gli stessi proventi del turismo;*
- *incentiva un meccanismo permanente di dibattito sulle scelte in campo turistico, adoperando un metodo partecipato che coinvolga l'intera comunità locale;*
- *nelle sedi appropriate (parlamento, conferenza Stato-Regioni) si fa portavoce delle difficoltà e delle necessità incontrate localmente, richiedendo eventuali interventi a livello nazionale (normativa, strumenti finanziari, incentivi ecc.) per promuovere e favorire la sostenibilità del settore turistico.*¹⁹

È evidente dunque la volontà da parte dell'Associazione AITR di intraprendere un percorso che sposti il discorso del rapporto fra turisti e residenti – più volte dibattuto nella letteratura del turismo responsabile – su un piano di maggiore concretezza, evidenziando la necessità di istituire un progetto che sia innanzitutto di natura educativa non solo verso il turista, ma anche nei confronti di tutti gli attori che prendono parte ai processi decisionali, nonché industria e comunità locale.

L'importanza che viene assegnata alla comunità locale si riscontra anche in altre associazioni e operatori del turismo responsabile attivi in Europa.

Per l'organizzazione *ATES*, ad esempio, la presenza di partner locali è una *conditio sine qua non* delle proposte dei propri membri, individuando nel commercio equo-solidale la chiave per attuare tale collaborazione.

Secondo *FTR* si deve partire dalla comunità locale, in quanto è questa a decidere se e come far sviluppare il turismo in una determinata destinazione.

Tourism Concern è particolarmente vicina alle comunità locali, con cui è in rete in tutto il mondo; sul proprio sito è presente inoltre un continuo monitoraggio e aggiornamento degli avvenimenti legati al turismo nelle loro destinazioni.

Nella sua Carta di principi, *AREMDT* sottolinea la necessità di “*creare e sviluppare uno spazio di scambi, di dialoghi e di dibattiti con l'insieme della popolazione per discutere*

¹⁹ Dati e rilevazioni tratti da www.aitr.org/wp-content/uploads/2015/11/Carta_Italia_turismo_sostenibile.pdf

dell'opportunità del turismo come mezzo di sviluppo locale”.

Un documento particolarmente interessante specie per quanto riguarda il turismo responsabile nei suoi rapporti con la cooperazione allo sviluppo, è stato elaborato dai partner del progetto *TRES*, finanziato dall'Unione Europea.

Il documento è il risultato di un processo partecipato durato due anni che ha coinvolto più di cento soggetti in Italia, Francia, Spagna, Senegal, Mali, Egitto, Bosnia, Argentina, Uruguay e Brasile. L'obiettivo principale del progetto è promuovere il turismo responsabile come strumento di lotta alla povertà e per la costruzione di relazioni solidali tra i popoli. A tal fine, sono stati elaborati i seguenti punti:

- *istituire forum locali sullo sviluppo del territorio e sull'impatto dell'attività turistica;*
- *rafforzare la comunità nella sua capacità di gestire processi partecipativi (presa di decisioni, costruzione del consenso, rafforzamento associativo, good governance) con particolare attenzione alla rappresentatività dei diversi soggetti (età, genere);*
- *promuovere modelli di sviluppo endogeno, concordati con la comunità locale;*
- *privilegiare investimenti finanziari locali (ad esempio micro credito) con una logica di redistribuzione;*
- *privilegiare il coinvolgimento di categorie a rischio di marginalità: donne, giovani anziani;*
- *promuovere partenariati stabili con la comunità locale basati sui valori della reciprocità, uguaglianza, scambio, rispetto, fiducia, trasparenza;*
- *promuovere legami sociali permanenti tra territori (istituzioni, associazioni, persone);*
- *facilitare il riconoscimento dei modelli di organizzazione comunitaria da parte delle istituzioni regionali e nazionali.*

In riferimento alla partecipazione delle comunità locali ai processi turistici, si suggerisce dunque l'istituzione di forum locali, evidenziando la necessità di rafforzare la capacità di una comunità nel gestire processi di democrazia partecipativa. Inoltre, si consiglia di attuare una mappatura delle forze in campo, in modo tale da saper identificare i rispettivi bisogni, promuovendo modelli di sviluppo endogeno e progetti di investimento sul territorio locale. Infine, si propone di creare degli strumenti per garantire la messa in pratica del tema della redistribuzione.

Un documento, dunque, che facilita il rafforzamento delle comunità locali, che permette loro di diventare un soggetto attivo del turismo, alimentando il tema della cooperazione e della solidarietà.

In realtà, anche i documenti redatti dall'ICRT vanno nella stessa direzione, a iniziare dal Documento di Kerala del 2008, dove si chiarisce che il turismo responsabile deve coinvolgere, per essere efficace, il maggior numero di attori possibili, in cui un ruolo di primo piano viene attribuito alle comunità locali (Andreotti e Sacco, 2011).

Il dubbio è se ci siano le condizioni affinché questi propositi riescano ad affermarsi, poiché mentre i documenti del progetto TRES sono rivolti essenzialmente alle ONG (quello che si propone è infatti un turismo c.d. equo-solidale), l'ICRT si rivolge invece all'industria turistica convenzionale, auspicando il suo permettere alle comunità locali di divenire protagoniste.

Capitolo II – L’Ecoturismo: un business composito

2.1 La definizione di ecoturismo e la sua funzione inclusiva.

I concetti legati al turismo responsabile derivano direttamente dall’ecoturismo, fenomeno che nasce alla fine degli anni ’80 come espressione della preoccupazione per l’impatto dei turisti sull’ambiente e per il benessere delle popolazioni locali, non solo in termini di rapporto turisti-residenti ma, soprattutto, di partecipazione attiva dei locali alla gestione delle imprese eco-turistiche.

La definizione di ecoturismo più utilizzata a livello internazionale è quella elaborata nel 1996 dall’Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (IUCN), secondo cui l’ecoturismo è definito come *"environmentally responsible visiting of relatively unspoilt natural areas, in order to enjoy and appreciate nature (and any accompanying cultural features - both past and present), that promotes conservation, has low negative visitor impact, and provides for beneficially active socio-economic involvement of local populations"*²⁰ (IUCN, 1996).

L’autore Ceballos-Lascuràin ha rilevato in particolar modo la responsabilità sociale ed etica insita in questa tipologia di turismo che promuove la conservazione delle risorse naturali e culturali, ma contribuisce anche a generare benessere per la comunità locale.

La Società Internazionale di Ecoturismo (TIES), una delle maggiori organizzazioni no profit mondiali impegnata nel settore ecoturistico, ha sintetizzato la definizione di ecoturismo in *"responsible travel to natural areas that conserves the environment, sustains the well-being of the local people, and involves interpretation and education"*²¹, specificando che l’istruzione deve essere considerata inclusiva sia per il personale sia per gli ospiti (TIES, 2015).

L’interazione tra natura, cultura e turismo è un tema costante che fornisce sia l’ambientazione sia i contenuti dell’esperienza del visitatore. L’eredità culturale esprime caratteristiche dell’identità, della storia, delle tradizioni e della civiltà della regione visitata. L’eredità naturale ne esprime la bellezza paesaggistica e la biodiversità: habitat

²⁰ *"un viaggio ecologicamente responsabile e una visita ad aree naturali relativamente indisturbate per godere e apprezzare la natura, un viaggio che promuove la conservazione, riduce al minimo l’impatto negativo dei visitatori e stimola il coinvolgimento della popolazione locale nella condivisione dei benefici socio-economici"*

²¹ *"viaggio responsabile in aree naturali che preserva l’ambiente, sostiene il benessere della popolazione locale e coinvolge interpretazione ed educazione"*

variabili, fauna e flora abbondanti. L'ecoturismo si configura come mezzo per trarre il massimo vantaggio dalla diversità naturale e culturale di una regione, costituendo una forza economica e sociale, con il potenziale di sviluppare sia la creazione di posti di lavoro che programmi di tutela volti a preservare le identità regionali (Hamele H. et al, 2002).

L'ecoturismo può quindi essere considerato come una modalità ed una filosofia di fruizione che permette il pieno godimento delle risorse naturali e culturali, producendo allo stesso tempo benefici socio-economici nel rispetto dei valori ambientali. Tale prospettiva è stata ufficialmente accolta in occasione del Summit Mondiale sull'Ecoturismo, organizzato in Québec nel 2002 (anno designato dalle Nazioni Unite come anno Internazionale dell'Ecoturismo), sottolineando che con il termine ecoturismo si intende superare il concetto di turismo ecologico per incorporare anche gli aspetti legati al rispetto delle comunità locali e al loro sviluppo socio-economico. Nello specifico, la suddetta Dichiarazione afferma che l'ecoturismo:

- contribuisce attivamente alla conservazione del patrimonio naturale e culturale;
- include le comunità locali e indigene nella sua pianificazione, sviluppo e funzionamento, contribuendo al loro benessere;
- interpreta il patrimonio naturale e culturale della destinazione ai visitatori;
- si presta meglio ai viaggiatori indipendenti e ai tour organizzati per gruppi di piccole dimensioni.

L'ecoturismo sembra dunque rappresentare il segmento con le maggiori potenzialità nella creazione di circuiti virtuosi in grado di generare oltre ad elevati standard di conservazione della natura, benefici socio-economici di lungo periodo per la popolazione locale. Tale tipologia di turismo può essere metodologicamente inquadrata nell'ambito di quelle forme di turismo che sono orientate alla sostenibilità o alla responsabilità sociale. Tuttavia, va qui sottolineato che turismo sostenibile ed ecoturismo non sono sinonimi: molte forme di ecoturismo possono infatti non essere sostenibili, e se l'ecoturismo deve contribuire allo sviluppo sostenibile, allora sarà necessaria un'attenta pianificazione e gestione. Concettualmente, esiste una linea sottile tra ecoturismo e turismo sostenibile: l'ecoturismo è un concetto guidato dalla domanda dei turisti, mentre il turismo sostenibile incorpora misure per conservare l'ambiente dal lato dell'offerta, cioè dai fornitori di servizi turistici (Dolnicar & Leisch, 2007). Il problema deriva dal fatto che l'ecoturismo è spesso definito come uno dei vari concetti di turismo sostenibile, accanto ad esempio al

turismo verde o naturalistico. Inoltre, l'industria del turismo ha confuso la linea di demarcazione rendendo popolare il termine "ecoturismo" per etichettare le loro offerte come esplorazioni di aree sensibili dal punto di vista ambientale (Collins, 1999). Pertanto, l'ecoturismo è spesso visto come una parte degli sforzi dell'industria turistica per promuovere il turismo sostenibile (Collins, 1999; Weaver, 2005).

È evidente dunque che non vi è un chiaro e delineato confine tra queste forme di turismo, sulle quali si è più volte dibattuto nella letteratura di riferimento.

Allo stesso tempo, però, se è vero che l'ecoturismo contribuisce allo sviluppo sostenibile e alla conservazione delle risorse ambientali del luogo – così come citato nella sua definizione – dovrà essere economicamente redditizio, appropriato dal punto di vista ambientale e accettabile dal punto di vista socioculturale. Se l'ecoturismo non è economicamente sostenibile, le strutture e i servizi richiesti dalla maggior parte degli ecoturisti non saranno adeguati e i potenziali benefici economici derivanti dall'ecoturismo sia per i fornitori dell'industria che per i residenti locali non saranno raggiunti; se non è culturalmente sostenibile, la popolazione locale non beneficerà della sua esistenza.

Ne risulta dunque che economia, ambiente e cultura costituiscono le tre componenti essenziali nel processo di funzionamento e perpetuazione dell'ecoturismo.

Le aree protette rappresentano a livello mondiale la tipologia di organizzazione che in modo più ampio, diffuso e capillare è riuscita a promuovere i principi della sostenibilità e della responsabilità sociale, dando vita in molti casi a delle importanti esperienze di successo anche nel settore dell'ecoturismo. L'area protetta rappresenta infatti da oltre un secolo lo strumento organizzativo principale attraverso cui i governi nazionali e regionali perseguono la finalità della conservazione delle risorse naturali e degli elementi culturali associati per le generazioni future: risorse che soprattutto negli ultimi decenni sono divenute l'attrazione primaria per gli ecoturisti.

I concetti di turismo responsabile ed in particolar modo di ecoturismo trovano dunque l'habitat ideale nel contesto organizzativo e istituzionale delle aree protette, in virtù del fatto che *“l'area protetta è per sua natura l'istituzione deputata al perseguimento della missione di conservazione di beni che in molti casi costituiscono attrazioni ecoturistiche di primaria importanza”* (Niccolini 2012, p. 61). Il legame tra ecoturismo e area protetta si esplica ancora più concretamente nel loro rapporto reciproco: l'ecoturismo si fonda sulle risorse naturali e culturali presenti nelle aree protette come attrazioni turistiche primarie; allo stesso tempo, le aree protette orientano la propria gestione verso forme di turismo responsabile che siano fonte di reddito per le popolazioni locali affinché le stesse

non ricorrano a modalità di sviluppo economico poco compatibili con la conservazione dell'ambiente.

Per le sue caratteristiche specifiche, l'ecoturismo è chiaramente in netto contrasto con il turismo tradizionale. Esso si basa infatti sulla partecipazione di gruppi di piccole dimensioni da un lato, e sulla presenza di strutture a conduzione familiare dall'altro. Inoltre, nella sua funzione intrinseca, l'ecoturismo richiede ai suoi utenti anche un approccio etico, basato su un comportamento responsabile e sul rispetto ambientale. L'ecoturismo implica infatti un ritorno alla natura e, allo stesso tempo, un ritorno a ciò che è naturale nel senso proprio della parola. Partecipando all'ecoturismo, l'obiettivo degli ecoturisti è quello di acquisire nuove esperienze prendendo parte attivamente e direttamente al modo di vita della destinazione, proteggendo e favorendo l'integrità ambientale e la biodiversità della destinazione.

Il turismo, dunque, se guidato dai principi della responsabilità sociale può concretamente rappresentare il motore trainante dello sviluppo economico e sociale della popolazione locale e creare un tessuto economico e relazionale.

In tutto il mondo le attività relative all'ecoturismo sono in rapida espansione e ne è prevista un'ulteriore crescita. L'Organizzazione Mondiale del Turismo ha registrato che nel 2007 l'ecoturismo ha rappresentato il 5% del mercato internazionale e prevede che nel 2024 tale settore dovrebbe rappresentare il 7% del mercato globale del turismo. La crescita di questa nicchia di mercato è dovuta al fatto che i turisti stanno diventando "*più verdi*" e quindi richiedono "*esperienze turistiche adeguate all'ambiente*" (Sharpley, 2006).²²

A tale sviluppo hanno sicuramente contribuito sia l'intervento delle Nazioni Unite con la proclamazione del 2002 come anno internazionale dell'Ecoturismo, sia la Commissione per lo Sviluppo sostenibile che ha richiesto alle agenzie internazionali, ai governi e al settore privato di intraprendere attività di supporto in questo settore. In tale ambito l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), il Programma per l'Ambiente delle Nazioni Unite (UNEP – United Nations Environment Programme) e l'International

²² L'esempio della Costa Rica è in tal caso il più lampante: più di due terzi dei turisti visitano aree e riserve protette e si stima che fino al 53% del reddito provenga dall'ecoturismo e dalle attività connesse. In India, nel parco nazionale di Bhitarkanika, il numero di turisti è aumentato da 37.080 a 46.917 dal 2008-09 al 2012-13 (Das, 2011).

Ecotourism Society hanno unito le loro forze nella preparazione e nella coordinazione di tutte le attività.

In Italia, il Primo Rapporto sul mercato dell'ecoturismo è stato realizzato proprio nel 2002. Fino a quel momento non erano a disposizione dati né di tipo quantitativo né qualitativo. Specializzati in ecoturismo in Italia sono presenti molti piccoli operatori e un numero ristretto di grandi tour operator, che stanno ampliando la loro offerta tradizionale proponendo pacchetti ad hoc. L'attività che viene proposta più frequentemente dai tour operator è la scoperta del patrimonio naturale-culturale. Da qui emerge un fattore importante che caratterizza in particolar modo l'offerta ecoturistica italiana, nonché l'indissolubile rapporto natura-cultura. Le destinazioni presenti nel mercato italiano si presentano sempre più variegate, anche se sono i parchi le mete che caratterizzano principalmente la vacanza ecoturistica.

Sulla base, dunque, delle principali definizioni condivise dalla comunità scientifica internazionale, gli operatori che decidono di intraprendere e commercializzare attività di ecoturismo dovrebbero adottare i seguenti principi:

- minimizzare gli impatti fisici, sociali, comportamentali e psicologici;
- divulgare la consapevolezza e il rispetto dell'ambiente e della cultura;
- fornire esperienze positive sia per i visitatori che per gli ospiti;
- fornire benefici finanziari diretti per la conservazione;
- generare benefici finanziari sia per la popolazione locale che per l'industria privata;
- fornire ai visitatori esperienze interpretative memorabili che aiutino ad aumentare la sensibilità al clima politico, ambientale e sociale dei paesi ospitanti;
- progettare, costruire e gestire strutture a basso impatto;
- riconoscere i diritti e le credenze spirituali delle popolazioni indigene e lavorare in partnership con loro per creare *empowerment*.

Rileva dunque il carattere educativo di tale tipologia di turismo, che pone in primo piano l'imperativo di tutela e conservazione dell'ambiente, ma soprattutto di rispetto e coinvolgimento della popolazione locale. Lo scopo di questo movimento turistico è infatti la comprensione e l'apprezzamento della cultura naturale e sociale di una certa destinazione (Sirakaya et al., 1999). Il suo obiettivo di sviluppo è invece proteggere le aree naturali attraverso l'offerta di reddito, la protezione ambientale, l'educazione e il coinvolgimento della popolazione locale (Ross e Wall, 1999; Das e Chatterjee, 2015).

Se ben pianificato, l'ecoturismo può dunque fornire benefici economici sostanziali ai residenti locali (Deery, Jago, & Fredline, 2012). Ad esempio, i pescatori che vivono in una destinazione ecoturistica possono esplorare occupazioni correlate – come barcaioli, subacquei o proprietari di bancarelle di frutti di mare – per aumentare i loro guadagni (Plummer & Fennell, 2009). Inoltre, una sua accurata implementazione può costituire una vincente strategia per sostenere la conservazione e al tempo stesso fornire reddito alle comunità nelle aree protette e nelle loro vicinanze: *a*) generando entrate che possono essere utilizzate per gestire in modo sostenibile le aree protette, *b*) fornendo occupazione locale, e *c*) aumentando il senso di appartenenza del luogo alle comunità (Jalani, 2012). Tuttavia, l'approccio benefico dell'ecoturismo nell'elevare le condizioni economiche della popolazione locale e dell'economia non sempre ha portato a risultati positivi, e in alcuni casi i residenti hanno protestato contro le pratiche mal pianificate che hanno lasciato impatti negativi sull'ambiente e sul sostentamento di coloro che vivono nella destinazione.

A tal proposito, H. Goodwin fornisce un quadro dei costi economici che le popolazioni locali hanno dovuto affrontare a causa di pratiche ecoturistiche mal gestite. Osservando l'esempio del Keoladeo National Park (KNP), Rajasthan, India, si evidenzia che l'occupazione è concentrata nelle mani di pochi, in particolar modo dei maschi di alcune famiglie Jat ²³ che dominano il mercato del lavoro generato dal turismo. Il problema è aggravato altresì dal fatto che la manodopera viene attinta dal settore urbano invece di concentrarsi sulla formazione dei locali meno qualificati o non qualificati. Inoltre, viene fatto divieto ai turisti di accedere in alcune aree del KNP, limitando così ulteriormente le possibilità dei locali di vendere i propri prodotti locali e di guadagnare un sostentamento adeguato. L'autore cita anche l'esempio del Parco Nazionale di Komodo, in Indonesia, dove alla gente locale viene negato di entrare in contatto con i turisti, non avendo quindi la possibilità di vendere prodotti e servizi richiesti dai visitatori. La stessa pratica prevale anche nel Gonarezhou National Park, in Zimbabwe, e nel St Paul's Subterranean National Park a Palawan, nelle Filippine, dove il potenziale del turismo come “salvatore” economico non viene conosciuto da tutte le comunità locali.

Il concetto di ecoturismo non manca pertanto di destare qualche critica, dal momento che potrebbe ridursi a una nuova moda oppure ad una mera operazione pubblicitaria da parte della grande industria (si fa riferimento al c.d. *green washing*). Inoltre, è ancora oggetto

²³ storico gruppo tribale indo-ario, originario della regione del Punjab.

di discussione il fatto stesso che il turismo possa realmente coesistere con rispetto e conservazione dell'ambiente e delle culture locali.

A tal riguardo, la risoluzione, intitolata *"Promozione dell'ecoturismo per l'eliminazione della povertà e la protezione dell'ambiente"*, invita gli Stati membri delle Nazioni Unite ad adottare politiche che promuovano l'ecoturismo evidenziando il suo *"impatto positivo sulla generazione di reddito, la creazione di posti di lavoro e l'istruzione, e quindi sulla lotta contro la povertà e la fame"*. Riconosce inoltre che *"l'ecoturismo crea opportunità significative per la conservazione, la protezione e l'uso sostenibile della biodiversità e delle aree naturali, incoraggiando le comunità locali e indigene nei paesi ospitanti e i turisti a preservare e rispettare il patrimonio naturale e culturale"*.

Tuttavia, sullo sfondo della crescente popolarità dell'ecoturismo, alcuni autori sostengono che le attuali politiche di ecoturismo non beneficiano né la conservazione ambientale né le comunità locali. Numerosi ricercatori hanno espresso la loro preoccupazione in merito al fatto che alcune delle pratiche ecoturistiche messe in atto trascurano la popolazione locale e le minoranze indigene. Si è spesso dibattuto sulla questione che i costi sostenuti per la creazione di luoghi di ecoturismo tendono ad essere sentiti più severamente a livello locale, specialmente nel breve termine. Di conseguenza, i benefici di tale conservazione sono bassi e talvolta negativi per i membri delle comunità locali: in nome della conservazione ambientale le comunità già emarginate vengono ulteriormente emarginate.²⁴

In altre parole, secondo tali autori l'ecoturismo non è riuscito a fornire ai locali i benefici attesi a causa di una combinazione di fattori, come ad esempio la mancanza di meccanismi per una distribuzione equa dei benefici economici; l'insicurezza della terra; il maggior afflusso di turisti; e lo scarso controllo degli abitanti dei villaggi sulle attività turistiche (Coria & Calfucura, 2012; Counsell, 2005).

Per molte comunità indigene nei paesi tropicali e in via di sviluppo, l'ecoturismo è considerato un mezzo che porta a nuove fonti di reddito e al miglioramento delle condizioni familiari. Di conseguenza, un migliore accesso ai turisti attraverso un ecoturismo ben organizzato potrebbe permettere alla popolazione locale di aumentare l'occupazione e lo sviluppo di piccole imprese (Ashley, 2002; Goodwin, 2002).

²⁴ Si fa riferimento ai casi di Dja Bio Reserve (Camerun), Korup National Park (Camerun), Dzanga-Ndoki National Park (Repubblica Centrafricana), Nsoc National Park (Guinea Equatoriale), dove le politiche di reinsediamento sono completamente assenti.

Un modello completo di ecoturismo dovrebbe dunque includere caratteristiche sostenibili che siano di portata globale, di supporto alla conservazione dell'ambiente e che comprendano soprattutto la dimensione socioculturale (Weaver, 2005).

2.2 Interazioni sinergiche tra gli attori dell'ecoturismo: modelli di gestione e pianificazione cooperativa per il perseguimento di obiettivi ecologici, sociali ed economici comuni.

L'ecoturismo costituisce un segmento che presenta forti potenzialità per indirizzare l'intero comparto turistico nella direzione della conservazione della natura, della *Corporate Social Responsibility* e dello sviluppo sostenibile. Per il raggiungimento di tale complessa sfida, è fondamentale che le organizzazioni impegnate nella filiera ecoturistica sviluppino un approccio sistemico riguardo l'organizzazione, il management e il processo strategico.

Il coinvolgimento della comunità locale costituisce un elemento chiave nell'attuazione di un programma ecoturistico, dal momento che la gestione sostenibile delle aree protette dipende, come si è visto, dalla cooperazione e dal sostegno della popolazione autoctona. Ciò significa che le iniziative di ecoturismo possono avere successo solo se le comunità locali sono integrate in tali iniziative, permettendo loro di mantenere una certa misura di controllo sui luoghi in cui risiedono (Scheyvens, 1999). Secondo Woosnam (2011), gli atteggiamenti positivi dei residenti nei confronti dei turisti influenzano lo sviluppo dell'ecoturismo, con conseguente beneficio per la comunità stessa. Quindi, è importante garantire che l'introduzione del turismo in una comunità coesista con le attività regolari dei residenti (Tao & Wall, 2009) e promuova benefici equamente condivisi che emergono dalle attività ecoturistiche (Scheyvens, 1999).

A tal proposito, l'autore Drake (1991) ha proposto il seguente modello, suddiviso in nove fasi, come esempio di partecipazione locale che gli enti deputati possono adottare nello sviluppo di progetti di ecoturismo:

- Fase 1: determinare il ruolo della partecipazione locale nel progetto. Ciò include una valutazione di come la popolazione locale può aiutare a raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso l'efficienza, l'aumento dell'efficacia del progetto, la costruzione della capacità dei beneficiari e la condivisione dei costi del progetto.
- Fase 2: scegliere il team di ricerca. Il team dovrebbe avere un ampio approccio multidisciplinare e includere persone delle scienze sociali e dei media.
- Fase 3: condurre studi preliminari. Le condizioni politiche, economiche e sociali della comunità dovrebbero essere studiate nel contesto dell'ambiente, dai documenti esistenti e da altri lavori di indagine. È importante identificare e valutare i seguenti elementi: bisogni, leader locali, media, impegno della comunità

nel progetto, coinvolgimento intersettoriale, usi tradizionali della terra, tipo di persone interessate al progetto e perché, ruolo delle donne, chi gestirà e finanzia il progetto, proprietà della terra e valori culturali.

- Fase 4: determinare il livello di coinvolgimento locale. Il coinvolgimento locale avviene lungo un continuum da bassa intensità ad alta intensità. Questo deve essere determinato in aggiunta a quando il coinvolgimento deve avvenire. Nei casi in cui il governo non è favorevole all'amministrazione locale, si può ricorrere a intermediari (per esempio le ONG) per facilitare la partecipazione locale.
- Fase 5: determinare un meccanismo di partecipazione appropriato. Ciò dipende dal livello di intensità della partecipazione, dalla natura delle istituzioni esistenti (ad es. governo, ONG, gruppi di cittadini) e dalle caratteristiche della popolazione locale (quanto può essere rumorosa o meno). Questa fase può includere la condivisione delle informazioni e la consultazione, che di solito prende la forma di un comitato consultivo cittadino con rappresentanti di svariati gruppi all'interno della comunità. Il comitato è incaricato di commentare gli scopi e gli obiettivi o altri aspetti legati al progetto.
- Fase 6: iniziare il dialogo e gli sforzi educativi. L'uso della stampa è importante in questa fase come mezzo per costruire il consenso attraverso la consapevolezza pubblica. I rappresentanti chiave della comunità possono essere usati in questo processo. Il team dell'ecoturismo dovrebbe spiegare gli scopi e gli obiettivi del progetto, come il progetto influenzerà la comunità, i valori della zona, qualsiasi storia di minacce e i benefici del progetto. Diverse tecniche audiovisive dovrebbero essere usate per enfatizzare questi punti. Si potrebbero organizzare workshop o incontri pubblici per identificare i punti di forza e di debolezza del progetto.
- Fase 7: processo decisionale collettivo. Questa è una fase critica che sintetizza tutte le ricerche e le informazioni provenienti dalla popolazione locale. Il team del progetto di ecoturismo presenta i risultati della ricerca alla comunità, insieme a un piano d'azione. Ai membri della comunità viene chiesto di reagire al piano, con il possibile risultato finale di un forum attraverso il quale il team e la popolazione locale negoziano per raggiungere un consenso finale basato sugli impatti del progetto.

- Fase 8: Sviluppo di un piano d'azione e di uno schema di implementazione. In questa fase, il team e la comunità sviluppano un piano d'azione per implementare le soluzioni ai problemi identificati. Per esempio, se i membri della comunità esprimono la necessità di aumentare lo standard di vita della comunità, il team può rispondere acquistando prodotti agricoli dalla gente locale a prezzi di mercato o su base contrattuale. Possono anche sviluppare una varietà di posizioni da occupare con gente del posto, inclusi negozi di souvenir, posizioni di ricerca, posizioni di gestione del parco. Questo piano d'azione locale deve poi essere integrato nel più ampio piano generale del progetto.
- Fase 9: monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio e la valutazione, anche se spesso trascurati, dovrebbero avvenire frequentemente e a lungo termine. La chiave della valutazione è scoprire se gli scopi e gli obiettivi stabiliti all'inizio del ciclo di vita del progetto sono stati raggiunti o meno.

Risulta pertanto fondamentale un'attenta pianificazione in grado di bilanciare gli obiettivi ecologici, sociali ed economici, al fine di favorire un approccio sistemico alla creazione, gestione e promozione di una valida offerta ecoturistica.

Affinché il raggiungimento di elevati standard di conservazione della natura possa coniugarsi con la promozione del turismo e con lo sviluppo economico sostenibile, occorre innanzitutto che le organizzazioni deputate alla gestione del territorio abbiano una visione sistemica (Emery, 1969; Senge, 2006) che tenga in considerazione le complesse relazioni che insistono sul territorio protetto. Come opportunamente sottolineato anche da Hulme e Murphre (2003), la definizione di una qualsiasi strategia ecoturistica richiede l'acquisizione di competenze distintive da parte delle organizzazioni (in primis, enti pubblici e non-profit e di riflesso anche attori privati) chiamate a guidare il processo di sviluppo turistico di un territorio.

Per sviluppare ed affermare una visione sistemica di sviluppo ecoturistico, è quindi fondamentale che si instaurino relazioni simbiotiche e sinergiche tra i principali attori, e che tali relazioni siano imperniate sulle stesse finalità dell'ecoturismo: la conservazione delle risorse naturali e culturali e lo sviluppo economico e sociale sostenibile. In tale ottica, la cooperazione tra gli attori turistici, in particolar modo tra gli enti pubblici, i tour operators, le imprese turistiche, le comunità locali e i visitatori è un fattore essenziale nel processo di creazione di un'offerta turistica integrata che coinvolga il numero più ampio possibile di attori e che conferisca alla destinazione turistica un'identità unitaria.

Una caratteristica chiave del modello di gestione cooperativa è lo sviluppo di *partnership* nel perseguimento di obiettivi comuni. Una *partnership* può essere definita come "un accordo in corso tra due o più parti, basato sulla soddisfazione di bisogni reciproci specificamente identificati. Tali *partnership* sono caratterizzate da durata nel tempo, inclusività, cooperazione e flessibilità" (Uhlik, 1995). Più specificamente, Uhlik (1995) ha sviluppato un modello a sei fasi di sviluppo di *partnership* di successo che includono:

- Fase 1: educazione di sé e degli altri;
- Fase 2: valutazione dei bisogni e inventario delle risorse;
- Fase 3: identificazione dei potenziali partner e indagine sui loro bisogni e inventari;
- Fase 4: confronto e contrasto dei bisogni e delle risorse;
- Fase 5: sviluppo di una proposta di *partnership*;
- Fase 6: proposta di una *partnership*.

Le *partnership* sviluppate per l'ecoturismo, secondo Sproule (1996), devono anche inserirsi nei sistemi che sono stati sviluppati a livello regionale e nazionale. I potenziali partner includono:

- organizzazioni all'interno dell'industria turistica consolidata, come i tour operator;
- l'ufficio governativo del turismo e le agenzie per le risorse naturali, specialmente il servizio dei parchi;
- le ONG, come quelle coinvolte nelle questioni ambientali, nella gestione delle piccole imprese e nello sviluppo delle comunità tradizionali;
- le università e altre organizzazioni di ricerca;
- altre comunità, comprese quelle con una storia di turismo e anche quelle che stanno iniziando;
- altre organizzazioni internazionali, istituzioni di finanziamento pubbliche e private, commissioni culturali nazionali e molte altre.

Risulta dunque fondamentale focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti di carattere organizzativo, strategico e manageriale, in grado di favorire un approccio sistemico alla creazione, gestione e promozione dell'offerta ecoturistica.

A tal proposito, i modelli di gestione riconducibili alla *stakeholder theory* hanno suscitato interesse anche nel campo del turismo, ed in particolar modo dell'ecoturismo.

Nel modello degli stakeholder l'impresa non è un semplice operatore di mercato ma assume il ruolo di coordinatore degli interessi di tutti e delle energie che tutti impiegano

per raggiungerli. In questo modello è implicito uno schema cooperativo dell'azione economica, schema che si fonda su obblighi di natura morale sia dell'impresa verso gli stakeholder sia di questi verso l'impresa.

Tuttavia, se si considera il modello degli stakeholder applicato ad una ipotetica impresa che offre prodotti ecoturistici, si può notare come il meccanismo “*hub-spokes*”²⁵ non sia del tutto adeguato:

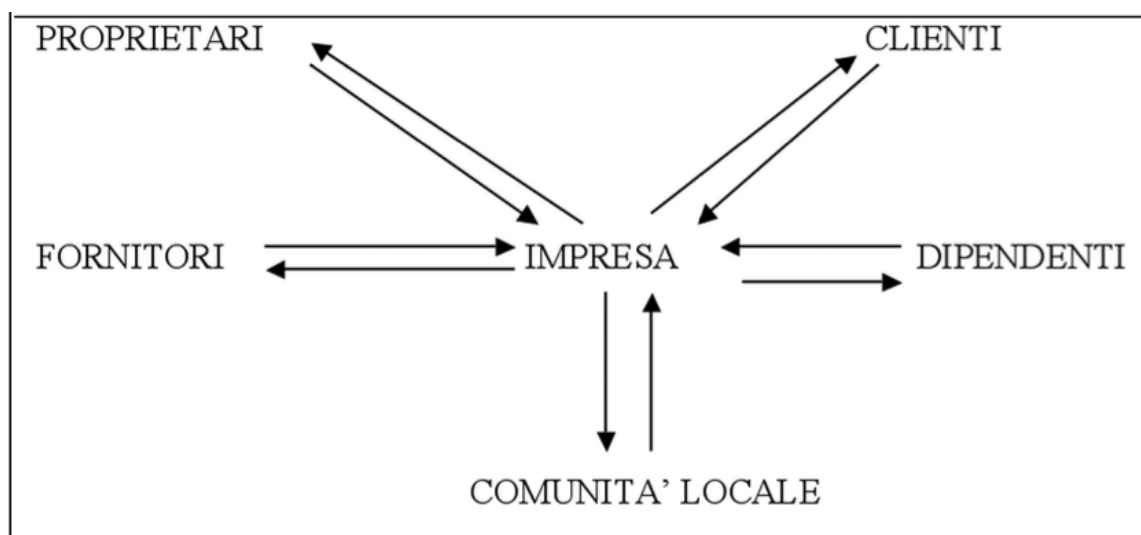


Fig.1: il sistema hub-spokes (fonte L. Savoja, 2005)

Nell'ecoturismo esiste infatti un attore implicito che è portatore di un interesse, ma che al tempo stesso rappresenta l'oggetto degli interessi degli altri attori: si tratta delle risorse naturali che rappresentano l'attrazione turistica. Non vi è dubbio sull'interesse a mantenerle integre, tuttavia, contrapposto ad esso, vi è l'interesse a fruirle per conoscerle, apprezzarle e poterle preservare attraverso azioni concrete. Quest'ultimo interesse ricade, parzialmente, di volta in volta sui turisti, sulla comunità locale, sulle imprese della filiera. Per tale motivo, il modello degli stakeholder non illustra il quadro in cui l'ecoturismo – e tutte le attività turistiche che vogliono mirare alla sostenibilità – deve essere pensato. È necessario quindi trasformare lo *stakeholder management* in *stakeholder democracy* (Zamagni, 2006), nonché un modello di governance in cui sono gli stessi portatori di

²⁵ In generale con il termine *hub and spoke* si intende un modello di sviluppo della rete delle compagnie aeree costituito da uno scalo dove si concentra la maggior parte dei voli. Tale termine è stato creato per rendere evidente l'analogia con una ruota di bicicletta che presenta più raggi (*spokes*) che si collegano ad un unico mozzo centrale (*hub*). Nel contesto qui presente è stato utilizzato per indicare quale dovrebbe essere il c.d. “*hub*” in un modello di programma ecoturistico.

interessi che, da partner, condividono e si fanno carico degli interessi dell'attore implicito. In questa ottica lo schema *hub-spokes* può essere riformulato come illustrato nel seguente schema:

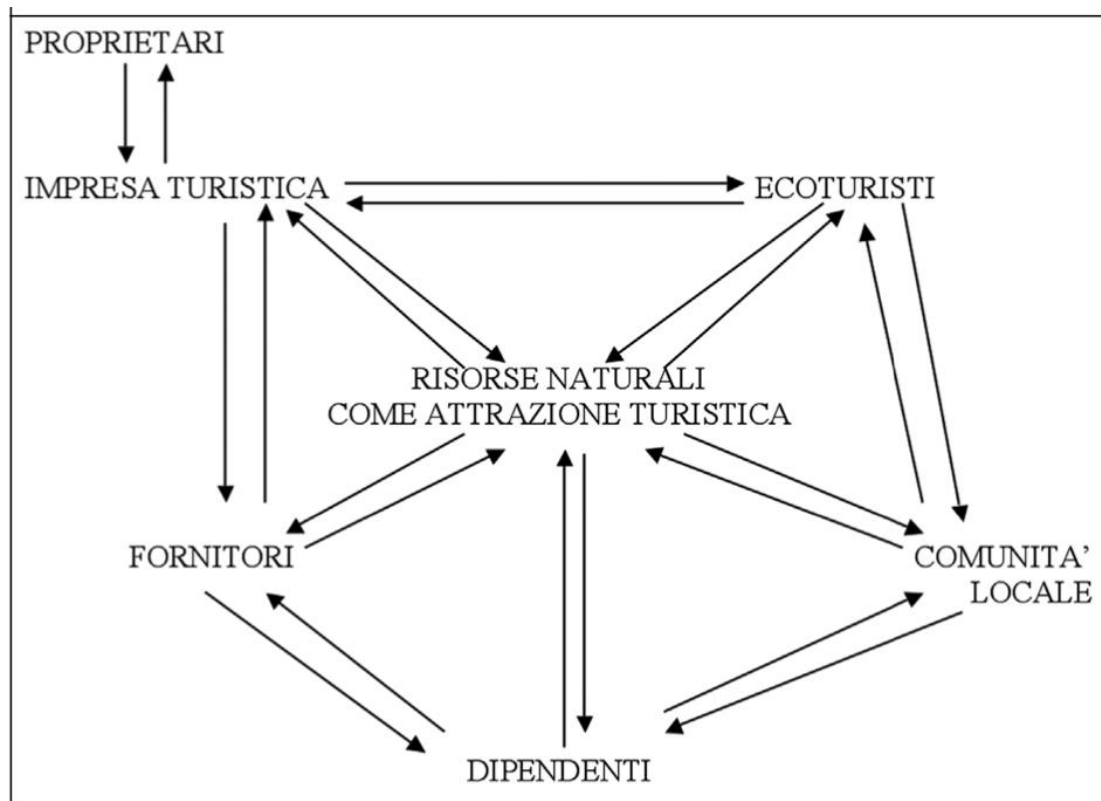


Fig.2: il sistema hub-spokes in stakeholder democracy (fonte L. Savoja, 2005)

Tuttavia, L. Savoja (2005) argomenta che tale modello può presentare alcune difficoltà al momento della sua applicabilità. Si pone ad esempio il problema di creare una "Autorità" in grado di rappresentare l'attore implicito (le risorse naturali) e la scelta delle regole di rappresentanza dei vari stakeholder, dovendo quindi considerare tutti gli stakeholder nella "Autorità" di gestione. La presenza di vari stakeholder che devono concordare ed armonizzare i loro interessi rappresenta, infatti, un problema derivante dalle asincronie nella crescita della coscienza turistica degli amministratori pubblici, degli operatori privati e dei turisti.

Risulta dunque evidente come l'eterogeneità dei diversi stakeholder costituisca da un lato, un aspetto essenziale nello sviluppo di politiche dal punto di vista dell'inclusione, e dall'altro, un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi nel corso della pianificazione del progetto. Pertanto, è essenziale che i rapporti di potere nello sviluppo delle politiche non sopraffacciano gli sforzi dei gruppi di interesse del turismo, al fine di trovare un equilibrio efficace nella pianificazione, sviluppo e gestione dell'ecoturismo. In tale ottica, la politica

è stata identificata come un veicolo importante attraverso cui bilanciare gli elementi economici, sociali ed economici considerati importanti per un'impresa di ecoturismo di successo.

Il seguente modello è suggerito da Fennell (2002) per la pianificazione del programma di ecoturismo. Sebbene non sia del tutto esaustivo, fornisce una panoramica di molti aspetti della pianificazione del programma ecoturistico:

<i>Philosophy</i>	<i>Needs and assets</i>	<i>Planning</i>	<i>Implementation</i>	<i>Evaluation</i>
Philosophy	Understanding	Programme	Green marketing	Why evaluate
Mission	needs	structure	Quality	Who evaluates
Vision	Defining need	Brainstorming	Staff training	Formative
Goals	Needs	Briefing	Public relations	evaluation
Objectives	assessments	Health and safety	Budgeting	Summative
Programme	Assets inventory	Transportation	Itineraries	evaluation
theories	SWOT analysis	Food and water	Implementation	Evaluation models
Programme	PESTE analysis	Clothing/	strategies	Programme
strategies	Understanding the	equipment	Operating in the	decisions
Programme	environment	Permits	environment	Debriefing
approaches		Leadership		Accreditation
		Risk management		Audits
		Interpretation		
		Business planning		

Fig.3: pianificazione di un programma ecoturistico (fonte Fennell, 2002)

Nella preparazione di un programma è fondamentale innanzitutto la determinazione degli obiettivi: questi riflettono la filosofia e la strategia generale dell'azienda; includono anche le priorità e i programmi di sviluppo. Deve poi essere fatta una valutazione dei bisogni e un inventario delle risorse esistenti, in relazione alla tipologia di attrazione. Lo scopo ultimo dell'inventario è di collegare le attrazioni ai vari segmenti di mercato e alle forme di sviluppo. Un'analisi e sintesi attraverso indicatori scientifici permette di studiare ed esaminare in maniera accurata il contesto in cui ci si trova ad operare, così come la gestione dei rischi, gli incentivi fiscali e altre variabili economiche. La formulazione di politiche e piani strategici sostenibili diventa essenziale per soddisfare le necessità economiche, sociali ed ecologiche del territorio. Le politiche alternative devono essere sviluppate per valutare come ognuna di essa si adatta alla politica di sviluppo globale del territorio, dalla quale poi si sviluppano le politiche finali in base alle infrastrutture, alle risorse umane, ai trasporti, al coordinamento intersettoriale, alla creazione di consigli e comitati, agli incentivi e alle sovvenzioni fiscali e alla creazione di programmi turistici. Il risultato è un piano che indica le attrazioni, le aree di sviluppo turistico, i collegamenti di trasporto, gli itinerari turistici e gli standard di design e di strutture. Inoltre, vengono

fatte raccomandazioni per l'implementazione, la suddivisione in zone, i piani di utilizzo del territorio per il futuro, i benefici economici, l'istruzione e la formazione, l'impatto ecologico e sociale, gli incentivi all'industria privata e la legislazione.

Un approccio di pianificazione che è stato implementato in un certo numero di aree naturali del mondo è il modello “*Environmentally Based Tourism*” (EBT) di Dowling (1993). Esso determina le opportunità attraverso: (a) l'identificazione di caratteristiche significative; (b) aree critiche; e (c) attività compatibili.

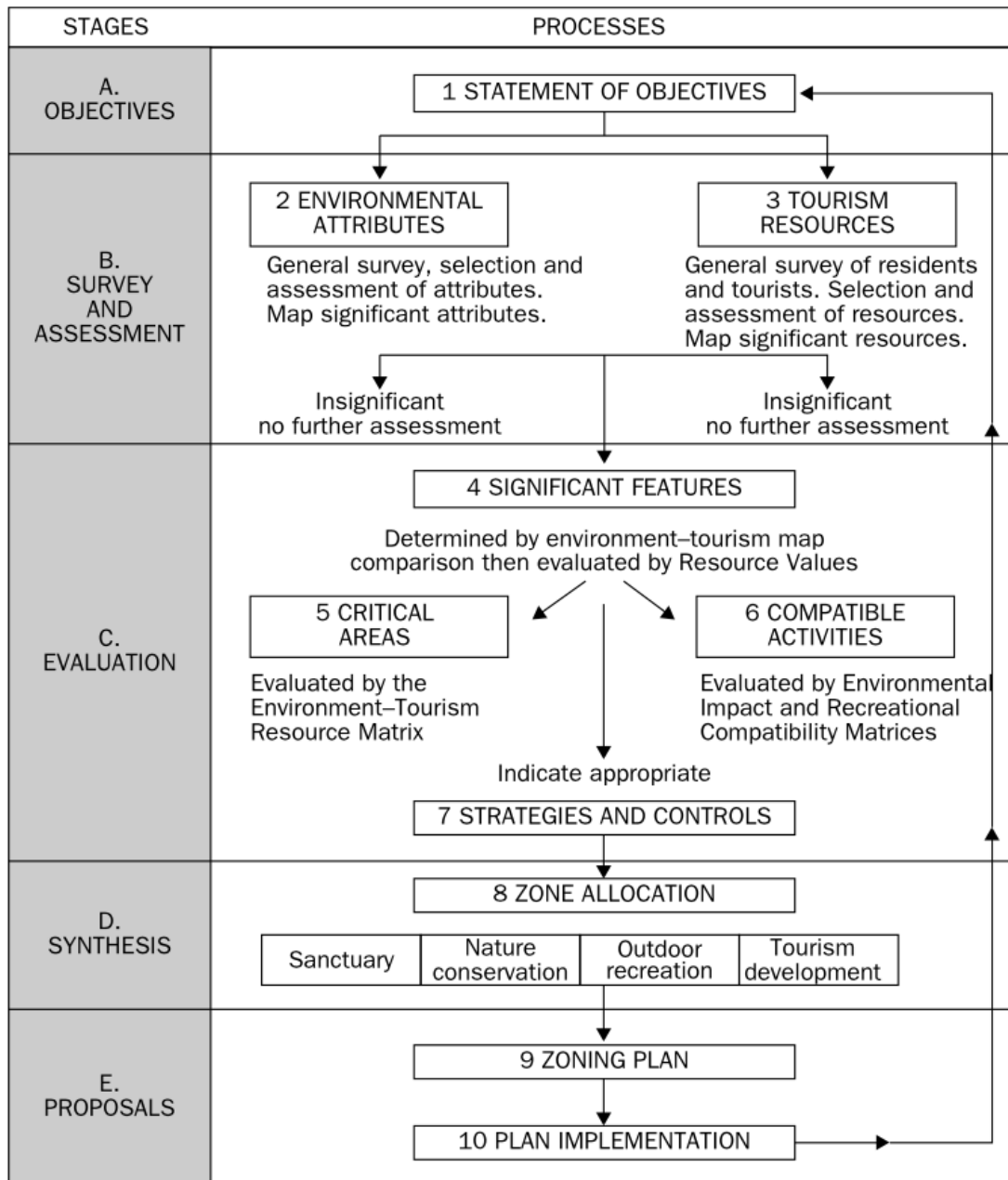


Fig.4: il modello EBT di Dowling (fonte Dowling, 1993)

Le caratteristiche significative riguardano sia gli attributi ambientali, che sono valorizzati

secondo il loro livello di diversità, unicità o rappresentatività, sia caratteristiche turistiche apprezzate per il loro valore di risorsa. Le aree critiche fanno riferimento a quelle aree in cui le caratteristiche ambientali e turistiche sono in competizione e possibile conflitto fra loro. Infine, le attività compatibili, nonché attività turistiche ricreative che sono considerate compatibili sia con l'ambiente biofisico che con i membri dei gruppi turistici. Nello specifico, l'EBT si basa su cinque fasi principali: nella prima fase (A) vengono definiti i parametri dello studio attraverso discussioni con il governo, la popolazione locale e i turisti, prendendo in considerazione le politiche esistenti nella regione oggetto di studio. Nella seconda fase (B) del modello, sia gli attributi ambientali che le risorse turistiche sono valutati e integrati in una classificazione dei siti. Nella terza fase (C), viene fatta una valutazione delle caratteristiche significative delle aree critiche e delle attività compatibili, insieme ad una loro relazione, che comporta una sovrapposizione dei dati relativi al turismo e degli attributi ambientali. Nella quarta fase (D), le caratteristiche significative identificate, le aree critiche e le attività compatibili sono abbinare alle zone identificate nelle fasi precedenti del progetto; il prodotto finale di questa fase è una mappa che identifica le unità ambientali della regione all'interno delle varie zone. Nella fase finale (E), il processo viene presentato come parte di un piano di gestione regionale complessivo.

L'unicità di tale quadro è il suo fondamento ambientale, il coinvolgimento della popolazione locale e dei turisti, ed il fatto che si presenta come uno dei modelli di pianificazione turistica sostenibile efficienti.

2.3 Indici di valutazione dell'impatto dei progetti ecoturistici e analisi dei rischi e delle opportunità di un progetto ecoturistico: il modello SWOT.

La corretta implementazione di una strategia ecoturistica con valenza sistemica rappresenta dunque un processo manageriale fondamentale da cui dipende in misura rilevante il successo o l'insuccesso del progetto di sviluppo sostenibile di un intero territorio. In tale ottica, il processo di indirizzo dello sviluppo di un territorio secondo i principi dell'ecoturismo, oltre che della pianificazione e dell'organizzazione di un sistema ecoturistico, necessita anche di un corpo organico di azioni e monitoraggio delle attività ecoturistiche basato su solide fondamenta scientifiche.

A tal riguardo, la Carta Europea del Turismo Sostenibile ha sollecitato le organizzazioni impegnate nella gestione delle risorse ecoturistiche a seguire un rigoroso processo strategico di implementazione, sviluppo e monitoraggio di piani ecoturistici.

Le fasi del processo strategico si possono sintetizzare nell'analisi contingente, che permette di individuare le principali minacce e opportunità rispetto al raggiungimento delle finalità ecoturistiche, e nell'analisi interna, che, valutando aspetti maggiormente correlati alle caratteristiche dell'organizzazione – soprattutto in termini di competenze e risorse finanziarie –, ne desume i punti di forza e di debolezza.

Le due fasi pocanzi enunciate sono conosciute anche con l'acronimo SWOT, dall'inglese *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*:

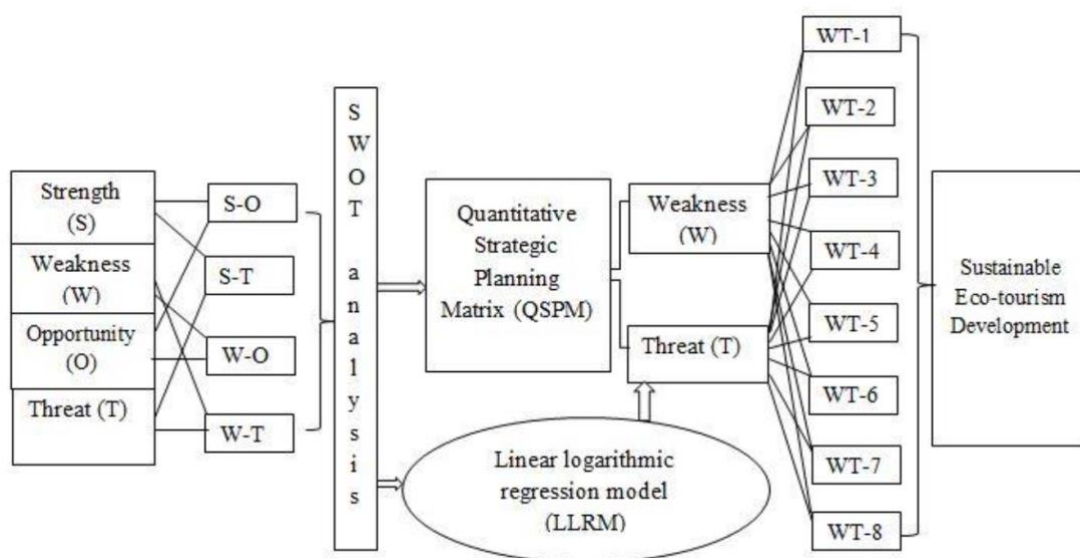


Fig.5: il modello SWOT (fonte S. Mallick; Dr. S. Rudra; R. Samanta, 2020)

La scansione dei fattori interni ed esterni è una parte fondamentale del processo di pianificazione di sviluppo strategico che si trasforma in un'analisi dei componenti per lo sviluppo sostenibile dei mezzi di sussistenza e dell'ambiente (Reihanian et al. 2012). Pertanto, l'analisi SWOT mira a identificare i fattori interni ed esterni come fattori chiave, classificandoli su due livelli, nonché *Internal Factor Estimate Matrix* (IFEM) e *External Factor Estimate Matrix* (EFEM). Successivamente, tali fattori sono pesati e valutati in base alle esperienze sul campo e al lavoro precedente. Le matrici IFEM ed EFEM costituiscono una tipologia di strumento di formulazione della strategia che è stata utilizzata per analizzare come un'impresa si comporta rispetto ai suoi punti di forza e di debolezza interni identificati (Ommani, 2011). Dopo aver identificato e analizzato i dati, l'analisi della gestione strategica può essere formulata dall'approccio QSPM, necessario per valutare sistematicamente i fattori interni ed esterni. La matrice di pianificazione strategica quantitativa (QSPM) fornisce un metodo analitico per confrontare azioni alternative fattibili ed è usato principalmente per rendere più facile il processo di decisione o di risoluzione dei problemi.

Numerosi studi hanno utilizzato l'analisi SWOT per definire le strategie di gestione nello sviluppo dell'ecoturismo nei parchi nazionali, portando buoni risultati in paesi come Stati Uniti, Svezia, Finlandia, Cina, Thailandia, Australia, Grecia e Bulgaria.

Il monitoraggio dei principali indicatori di sostenibilità delle attività turistiche dirette e indotte chiude un processo strategico e fornisce l'input informativo per l'attivazione ciclica e continua di uno successivo.

Tali considerazioni hanno spinto numerosi studiosi a sviluppare metodologie di valutazione delle esperienze di successo nel campo dell'ecoturismo nelle aree protette, al fine di delineare alcune linee guida in grado di aiutare le organizzazioni impegnate nella gestione delle aree protette e delle attività collaterali a sviluppare un approccio sistemico nella gestione delle attività eco turistiche.

Ad esempio, alcuni teorici (Harroun 1994) hanno utilizzato il metodo VIM (*Visitor Impact Management*) e il metodo LAC (*Limits of Acceptable Change*) per analizzare gli impatti ecologici del turismo nei paesi in via di sviluppo, al fine di indurre i decisori ad attuare un quadro di gestione accettabile prima del processo di sviluppo. Farrell e Marion (2002) hanno poi sviluppato il quadro PAVIM (*Protected Area Visitor Impact Management*) applicato nelle aree protette del Cile, Costa Rica, Belize e Messico, il quale fornisce un modello professionale di identificazione, valutazione e gestione dell'impatto

dei visitatori, integrando anche le risorse locali con la capacità e i vincoli di gestione durante il processo decisionale.

Gli scenari “win-win”, in cui sia le risorse naturali sia le esigenze dei visitatori sono soddisfatte risulta alquanto difficile, ma non impossibile da realizzare. Iniziative a lungo termine per integrare la conservazione, l'educazione, la ricerca e lo sviluppo possono costituire una base solida da cui partire per raggiungere il successo di un programma ecoturistico. In tale ottica, l'utilizzo di valutazioni di impatto ambientale (EIAs) (Green e Hunter 1992) sono state utilizzate al fine di identificare gli impatti di forma non monetaria, consentendo agli sviluppatori di utilizzare le risorse in modo efficiente ed ottenere così un prodotto sostenibile a lungo termine. Inoltre, in tale tecnica di valutazione la comunità locale assume in ruolo rilevante nel processo di gestione, in quanto è concepita come parte essenziale del sistema ecoturistico. Green e Hunter sottolineano anche l'importanza di utilizzare approcci metodologici come la tecnica Delphi per consentire una valutazione soggettiva degli sviluppi turistici da parte di una serie di soggetti interessati dallo sviluppo.²⁶

A livello europeo, gli indicatori utilizzabili sono numerosi e dipendono principalmente dalla tipologia di ambienti interessati (montani, costieri, collinari) e dalla tipologia e rilevanza degli habitat naturali oggetto di visita (secondo le categorie individuate dalla IUCN). A tal proposito, è emerso un quadro di metodologie molto ampio che comprende tecniche di valutazione, tra cui *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management* (RAPPAM), *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT), *Marine Tracking Tool*, *Governance of Biodiversity (GoBi) assessment*, *Integrative Protected Area Management (IPAM) analysis*; e numerose metodologie sviluppate anche a livello nazionale, tra cui *Management Effectiveness Study* (Finlandia), *Nature Park's Quality Campaign* (Germania), *Monitoring and Evaluation of Protected Areas* (MEPAV, Italia). Data la molteplicità di indicatori presenti sia a livello internazionale che comunitario, può risultare agevole l'identificazione di buone pratiche, nonché azioni e strategie, che per i risultati positivi conseguiti nella conservazione della natura e nella gestione delle attività ricreative ecocompatibili, sono passibili di essere parzialmente riprodotte e applicate in contesti e realtà differenti da quelli in cui sono state originariamente osservate. Non si

²⁶ La tecnica Delphi è un metodo di indagine sociale finalizzato a raccogliere il parere di un gruppo di esperti. Esso rappresenta un modo per ottenere indicazioni in fase di pianificazione di progetti innovativi in cui il team di progetto non ha tutte le competenze per formulare stime e valutazioni.

tratta quindi di esperienze ritenute ottime in assoluto, ma di azioni positive che potrebbero offrire utili indirizzi ed essere almeno parzialmente riprodotte.

Il concetto di buona pratica, dunque, rimanda a un confronto, a un *benchmarking*, che è definito “*un processo di identificazione, comprensione, e adattamento di pratiche di successo delle organizzazioni, inclusa la propria, ad altre presenti in ogni parte del mondo*” (O’Dell, Grayson 1998, p. 160).

Affinché un’esperienza possa essere valutata come positiva, occorre che risponda innanzitutto ad alcuni criteri generali: pragmatismo, cioè la capacità di risposta ai bisogni e di risoluzione dei problemi; capacità innovativa, che riguarda la capacità di determinare soluzioni nuove, creative e di qualità; parziale riproducibilità, nonché la possibilità che l’esperienza virtuosa possa fornire significativi spunti di riflessione ed essere parzialmente riprodotta in contesti analoghi o diversi rispetto a quelli in cui è stata applicata; ed infine, valenza della buona pratica a livello internazionale.

L’applicabilità delle buone pratiche deve quindi sempre tener conto delle specificità contingenti, in particolare di quelle territoriali che riguardano le caratteristiche naturali e culturali di un luogo, ma anche di quelle sociali riferite alle attese, alle aspirazioni degli stakeholders ed alle programmazioni in essere.

Come esempio di buona pratica si può riportare quello della Comunità di Capiroña, Ecuador, o dell’area naturale protetta di Sarikum in Turchia.

Nella regione amazzonica dell’Ecuador, per attirare gli ecoturisti, oltre alla visita all’area protetta o alle escursioni nella giungla, la comunità locale ha organizzato una presentazione culturale di canzoni, una visita al teatro e una mostra di artigianato tradizionale della regione. Inoltre, ai visitatori, nel loro tempo libero, vengono offerti bagni nel fiume, passeggiate sulla spiaggia ed una lezione relativa alla storia della zona, così come escursioni presso le dimore dei residenti locali dove hanno l’opportunità di assaggiare i prodotti tradizionali (Wesche e Drumm, 1999).

Lo studio che è stato condotto nell’area naturale protetta di Sarikum si concentra invece sulla definizione di una strategia di controllo globale, in quanto quest’area non presenta un piano di gestione. Sulla base dei dati raccolti e dell’analisi SWOT definita, è stata effettuata una classificazione delle strategie utilizzando il metodo dell’analisi dei criteri multipli. Tale metodo ha di fatto reso più semplice il processo di identificazione di azioni e strategie da intraprendere in futuro.

È essenziale dunque che la scelta delle metodologie rispecchi una prospettiva, espressa da una consolidata letteratura in campo organizzativo, di carattere sistemico (Senge 2006).

Per il contesto europeo esistono alcune avvalorate metodologie finalizzate a individuare principi e orientamenti validi per la pianificazione e gestione del turismo sostenibile in generale e dell'ecoturismo più nello specifico. Tali iniziative, oltre ad essere applicate a casi europei, sono riconosciute anche a livello internazionale. Nello specifico si tratta delle seguenti metodologie:

- Diploma Europeo delle Aree Protette;
- Carta Europea per il Turismo Sostenibile;
- PAN Parks (Protected Area Network), Europe;
- Europarc Transboundary Park Evaluation.

Alla luce di quanto sin qui riportato, considerando le esperienze di ecoturismo in tutto il mondo, senza dubbio tale tipologia di turismo ha dimostrato di essere un efficace strumento di conservazione ambientale in molti casi. Le storie di successo delle isole Galapagos, i luoghi di ecoturismo della Costa Rica, o la Riserva Naturale di Cuyabeno (regione amazzonica ecuadoriana), sono esempi di tali storie di successo.

Queste storie riflettono un ecoturismo ben organizzato, che permette alla popolazione locale di aumentare la propria sicurezza di sostentamento attraverso l'impiego in attività legate all'ecoturismo e lo sviluppo di piccole imprese. I guadagni economici regolari derivanti dall'occupazione e dalle opportunità di business danno potere economico alla comunità. L'empowerment economico si traduce in un miglioramento delle infrastrutture, delle strutture sanitarie, della consapevolezza e dell'educazione della popolazione locale. La biodiversità diventa così un bene generatore di reddito che funziona razionalmente per la conservazione delle risorse naturali.

Tuttavia, il successo dell'ecoturismo riguarda ancora pochi siti a livello globale. È necessario, dunque, che le buone pratiche fino ad ora attuate siano prese ad esempio e implementate. Gli svantaggi della politica devono essere affrontati adeguatamente; il coinvolgimento della popolazione locale attraverso la sua consapevolezza svilupperà un interesse per tali politiche e si considererà come parte integrante di tale processo; educare i turisti alla conservazione aiuterà anche nelle politiche di conservazione.

Una corretta gestione dei siti a livello economico, sociale e ambientale costituirà il vero successo dell'ecoturismo.

2.4 Il prodotto ecoturistico e le fasi di progettazione.

In generale, con il termine prodotto turistico si intende l'insieme di attrattive, strutture e servizi di una determinata destinazione turistica. Questi elementi compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di determinati segmenti della domanda turistica.

In riferimento al concetto di insieme di fattori di attrattiva ²⁷, si deve notare che ogni azienda turistica, rispetto all'offerta complessiva, partecipa con una produzione specializzata (ristorazione, alloggio, trasporto ecc.), cioè fornisce una parte dei fattori di attrattiva.

È questa parte, il sottoinsieme dei fattori di attrattiva specifici realizzati e organizzati, che costituisce il prodotto tipico di quella categoria di azienda.

Ogni prodotto è considerato come un'estensione e una composizione di un pacchetto di servizi in continua evoluzione, il cui fulcro sono le caratteristiche produttive di una determinata azienda, cioè quelli costituenti l'offerta di un certo sub-settore.

In altre parole, il servizio centrale, ossia l'elemento che costituisce la funzione specializzata, connota il tipo di azienda, mentre l'insieme, più o meno ampio, di ulteriori elementi definiti accessori, costituisce un fattore di differenziazione del prodotto, sia rispetto alle esigenze dei diversi segmenti di clientela, sia rispetto alla concorrenza.

In considerazione della stretta integrazione di ciascuna produzione turistica con le altre e con il contesto ambientale, al fine di identificare appieno il prodotto di una specifica azienda turistica, è necessario approfondire la natura degli elementi che lo compongono e la collocazione dell'offerta dell'azienda rispetto al sistema di offerta complessivo.

Ogni azienda turistica compone il proprio prodotto combinando tre tipologie di elementi:

1. elementi realizzati con la propria attività di produzione, di cui una parte (o la totalità) costituisce la sua attività tipica e caratterizzante;
2. elementi appartenenti all'ambiente, nonché, sia le risorse e le infrastrutture dell'ambiente naturale, culturale, economico, sociale, sia i beni e i servizi realizzati dalle attività di produzione delle altre aziende presenti nel mercato;

²⁷ Per fattore di attrattiva si deve intendere qualunque elemento, di qualsivoglia natura che va a comporre, in modo interrelato con altri, il prodotto turistico domandato e offerto, che risulta quindi generalmente composto da più fattori di attrattiva. Essi sono tali se si manifesta una relazione fra tre elementi: il turista, una risorsa particolare, un determinato insieme di informazioni.

3. informazione, sia “contenuta” nel prodotto, sia nelle diverse forme di comunicazione.

Gli elementi del prodotto turistico realizzati direttamente dall'impresa costituiscono la produzione dell'azienda in senso stretto. Si tratta dei servizi e delle *faciliteis*, e più in generale di tutti quei fattori di attrattiva, che l'azienda ottiene con la propria attività di produzione specializzata e non.

Gli elementi appartenenti al contesto ambientale sono tutti i componenti dell'intero sistema di offerta all'interno del quale opera l'impresa. Tali componenti costituiscono il prodotto dell'impresa, sia che questa consapevolmente ve li includa attraverso diverse modalità, sia che ad includerli è il cliente stesso attraverso la propria percezione e il proprio comportamento di consumo. Le modalità con cui l'impresa può offrire elementi “esterni” rispetto alla propria produzione, possono essere ad esempio il controllo di risorse non producibili (si fa riferimento alle concessioni balneari), oppure la collaborazione con altre aziende che producono prodotti e servizi o controllano risorse non riproducibili.

L'informazione rappresenta l'elemento chiave del prodotto di un'azienda turistica: nel momento in cui viene posto sul mercato, il prodotto turistico si presenta come un prodotto virtuale, in quanto alla sua realizzazione concorrono elementi interni ed esterni all'azienda che saranno sperimentati nella loro unità solo nel momento della sua erogazione e fruizione. Il contenuto di informazione può essere “esplicito”, nel caso in cui gli elementi informativi sono deliberatamente ed esplicitamente proposti al cliente e all'utilizzatore. Si fa riferimento alle informazioni fornite tipicamente con la politica di comunicazione dell'azienda e alle informazioni degli utilizzatori durante l'erogazione del servizio, sia attraverso il personale che mediante altri supporti (totem, segnaletica, cartelli, mappe, ecc.). Con contenuto di informazione “implicito” si intende invece l'insieme di capacità, competenze, tecnologia, *know-how*, che, incorporate nel prodotto, ne aumentano il valore. La qualità del prodotto è infatti frutto dell'abilità dell'azienda nel progettare, selezionare e rendere coerenti tutti gli elementi materiali e immateriali che formano il prodotto finale destinato al cliente.

L'ultimo aspetto che riguarda l'identificazione del prodotto offerto dalla singola impresa è la sua collocazione rispetto al sistema di offerta complessivo.

A tal proposito, bisogna ricordare che il prodotto turistico deve essere considerato come un'esperienza di viaggio e soggiorno vissuta dal turista. Esso si configura quindi come un *bundle*, ovvero un insieme che acquista significato e valore nell'unità e nella coerenza

degli elementi che lo compongono. Pertanto, è dotato di un significato/valore “sistemico”, cioè correlato ma distinto dai suoi singoli componenti.

Progettare un bundling esperienziale significa legare assieme tutti gli elementi di un’esperienza di consumo, presentandoli come un unicum in grado di dare senso compiuto all’offerta e al *brand*.

Bisogna quindi anche considerare l’interazione fra l’individuo e il prodotto-sistema di offerta, quale elemento base dell’esperienza di consumo (essa può essere sia fisica, sia cognitiva che emotiva).

Affinché si possa parlare di esperienza è necessario che si registri un elevato livello di coinvolgimento del consumatore e che rimanga a lungo nella memoria dell’individuo.

Per aumentare il coinvolgimento dell’individuo nell’interazione, le imprese possono far leva su tre componenti:

1. la componente partecipativa (la sua intensità aumenta all’aumentare del livello di partecipazione richiesto all’individuo);
2. la componente tecnologica (la tecnologia richiede all’individuo di interagire e accresce il senso di autostima);
3. la componente sensoriale.

Tralasciando quindi i vincoli economici e organizzativi, l’estensione del prodotto che ciascuna azienda offre – in parte producendo direttamente e in parte includendo elementi esterni – dipende in primo luogo dall’insieme di elementi che compongono lo specifico prodotto richiesto dalla domanda, ed in secondo luogo dalla configurazione che assume il sistema di relazioni dell’offerta complessiva che risponde a tale domanda.

La produzione dei servizi del settore dei viaggi e del turismo si presenta fortemente interrelata nel soddisfare le esigenze di coloro che viaggiano per svariati motivi.

La necessità di comprendere e analizzare la complessità di questa attività produttiva ha portato a diverse definizioni di prodotto ecoturistico, evidenziando così caratteristiche differenti.

Tenendo conto dei molteplici punti di vista che caratterizzano i problemi decisionali dell’azienda e la complessità dei prodotti turistici, si esaminano le implicazioni di quattro attività fondamentali: selezione del campo di attività – cioè il tipo di business specifico – progettazione, gestione e comunicazione.

Attraverso l’analisi di queste quattro attività del management, è possibile trovare un filo conduttore che permette di chiarire ed esaltare la doppia esigenza di un tour operator nel dover disporre da un lato, di una rappresentazione sintetica (il *concept*) della propria

offerta, e dall'altro di uno schema analitico in grado di individuare le componenti interne ed esterne del prodotto, nonché le loro relazioni.

Il concept del prodotto ecoturistico rappresenta l'essenza stessa dell'ecoturismo. Esso è stato definito come *“un viaggio ecologicamente responsabile e una visita ad aree naturali relativamente indisturbate per godere e apprezzare la natura, un viaggio che promuove la conservazione, riduce al minimo l'impatto negativo dei visitatori e stimola il coinvolgimento della popolazione locale nella condivisione dei benefici socio-economici”* (IUCN, 1996).

Pertanto, il prodotto ecoturistico dovrà rispecchiare le caratteristiche sopra enunciate e soddisfare le esigenze e le aspettative dell'ecoturista. Tuttavia, gli ecoturisti non sono un gruppo omogeneo, essi dimostrano differenze sulla base del tempo trascorso, dei loro interessi particolari, dei luoghi in cui decidono di viaggiare e delle attrazioni che scelgono di visitare. In altre parole, non è possibile standardizzare il prodotto ecoturistico, poiché per definizione rispecchia le motivazioni di ciascuno individuo, quindi la sua progettazione deve prevedere tutte le possibili aspettative, rendendo il prodotto finale un pacchetto su misura per ciascun cliente.

Fra le scelte strategiche che caratterizzano l'attività dell'impresa, di primaria importanza è senza dubbio la definizione del suo campo di attività, nonché il *business* specifico dell'azienda.

Per l'individuazione di un settore o *business*, inteso come l'area strategica d'affari in cui l'azienda opera, secondo il modello di Abell (1986) è possibile utilizzare la combinazione di tre diversi vettori:

- le funzioni d'uso di un prodotto/servizio ecoturistico;
- i gruppi di clienti ai quali l'azienda decide di rivolgersi;
- le tecnologie utilizzate.

Inoltre, seguendo tale metodologia, al fine di avere una visione globale dell'attività di un'impresa è necessario definire l'ampiezza e il grado di differenziazione da adottare.

Anche queste attraverso l'utilizzo di tre vettori. Nello specifico, per l'ampiezza:

- le funzioni svolte (distinguere tra funzioni complementari, funzioni similari e funzioni indipendenti);
- i gruppi di clienti (considerare l'area geografica di provenienza, le caratteristiche demografiche e socio-economiche, gli stili di vita);
- le tecnologie alternative (distinguere tra tecnologie utilizzate e benefici ottenuti).

In riferimento al grado di differenziazione, questa va considerata sia rispetto ai segmenti di mercato, sia rispetto ai concorrenti presenti nello stesso mercato, in base a:

- le funzioni d'uso (variare le caratteristiche del prodotto/servizio);
- i gruppi di clienti (variare le caratteristiche del prodotto/servizio o del marketing mix);
- le tecnologie utilizzate (variare le tecnologie).

Una volta definito il *concept* del prodotto e il connesso campo di attività, l'impresa può passare alla fase di progettazione del prodotto. Tale fase implica l'identificazione e la definizione di tutti gli elementi e gli attributi che costituiscono il prodotto domandato e offerto, nonché gli aspetti di produzione ed erogazione che caratterizzano i processi produttivi.

Premettendo che non esiste un processo standard di costruzione di un prodotto turistico, è necessario però che il processo di progettazione inizi dai bisogni, dalle motivazioni e dalle esigenze tipiche di uno specifico pubblico-target. All'interno del mercato, ogni azienda cerca così di instaurare relazioni di scambio durature con i clienti-consumatori che manifestano bisogni e verso i quali è diretta la propria offerta. Tuttavia, esistono alcuni ostacoli al raggiungimento degli obiettivi di mercato che un'impresa si pone. Innanzitutto un primo problema è rappresentato dalla rapidità dei cambiamenti delle richieste dei consumatori, a causa del quale le scelte di offerta rischiano di essere in continuo ritardo, spingendo le imprese ad anticipare i mutamenti nella percezione dei bisogni e ad assumersi un rischio di mercato più elevato. Un secondo aspetto riguarda per l'appunto la difficoltà di progettare e realizzare le soluzioni in tempi rapidi. Infine, un terzo aspetto si collega ai vincoli di costo posti alle decisioni di marketing, che limitano il perseguimento della soluzione ottimale.

Risulta pertanto fondamentale attuare un efficace processo di segmentazione della domanda, che permette all'azienda di identificare il giusto target di riferimento. Il processo di segmentazione si suddivide in cinque fasi principali:

1. Fase 1: la revisione delle conoscenze della domanda;
2. Fase 2: la selezione delle variabili mediante prerequisiti;
3. Fase 3: l'identificazione dei segmenti di mercato;
4. Fase 4: la selezione dei segmenti mediante parametri;
5. Fase 5: la selezione del target mediante criteri strategici.

Le variabili di segmentazione ed i parametri di verifica costituiscono il tessuto elementare di queste fasi. Ciascuna variabile di segmentazione può essere utilizzata sia come base di

suddivisione della domanda, sia come descrittore delle caratteristiche dei diversi segmenti identificabili.

Una volta effettuata la segmentazione occorre definire quali sono i servizi e le *facilities* da inserire nel prodotto finale, in base alla tipologia del prodotto (se per esempio è destinato al turista individuale oppure a gruppi di turisti), alla durata complessiva del viaggio e alla destinazione.

In un'accezione profondamente territoriale, complessiva ed esperienziale, il prodotto turistico consiste nel punto di incontro tra richieste espresse dalla domanda e fattori organizzati dall'offerta, compatibilmente e coerentemente con gli aspetti e le caratteristiche ambientali e culturali presenti in una determinata località. Ciò significa scegliere accuratamente la destinazione oggetto di visita e decidere se il turista (o il gruppo) dovrà soggiornare per l'intera durata del viaggio in un'unica località, oppure spostarsi in più località. La decisione dipende dunque dal numero di attrazioni ecoturistiche presenti in una determinata località che può offrire entro un breve raggio di spostamento. A questo punto, l'azienda può scegliere il tipo di *accomodation*, nonché la tipologia di struttura ricettiva presso la quale fare alloggiare il turista. Essendo un viaggio ecoturistico, le strutture devono rispettare una serie di criteri in linea con i principi dell'ecoturismo. Oltre al pernottamento, l'azienda deve poi includere tutti quei servizi e attività correlate affinché il prodotto possa definirsi finale.

Per quanto riguarda la gestione del prodotto, e quindi di tutti gli elementi e relazioni che lo compongono, è fondamentale una approfondita conoscenza dei diversi attori che concorrono alla produzione del prodotto turistico offrendo servizi e fattori di attrattiva. Le imprese, le aziende e le organizzazioni che operano nel mercato turistico giocano ruoli diversi; è necessario, quindi, conoscere le logiche di comportamento, le caratteristiche quantitative e qualitative della loro offerta, le potenzialità della loro organizzazione produttiva, i meccanismi con cui agiscono interattivamente e con cui è possibile rapportarsi alla loro attività nella ricerca di sinergie. Ne consegue che il primo passo che un tour operator deve compiere affinché possa gestire efficacemente il suo prodotto finale e garantirne la qualità è la selezione dei fornitori dei vari servizi. Come per la scelta dell'*accomodation* anche per i fornitori di servizi vale quindi la medesima regola, nonché rispettare ed essere conformi ai criteri e principi dell'ecoturismo.

In tale contesto, i due aspetti che bisogna tenere in considerazione sono: l'orientamento al cliente, e quindi è necessario assicurarsi che il fornitore deve poter erogare un servizio che risponda alle esigenze e alle aspettative dei clienti; e la sintonia con l'ambiente, che,

nel caso dell'ecoturismo, significa operare nel rispetto dell'ambiente e favorire lo sviluppo di un turismo sostenibile.

Infine, la comunicazione costituisce l'ultima fase e anche quella più delicata, in quanto nel momento in cui il prodotto turistico viene posto sul mercato rappresenta un prodotto virtuale, che avrà la sua completa concretizzazione solo quando verrà fruito dall'utilizzatore finale. La sua natura di prodotto composito, alla cui realizzazione concorrono molteplici soggetti, pone il problema di comunicare un "complesso" che verrà sperimentato nella sua unità solo nel momento della sua erogazione e fruizione.

Oggi, con l'avvento di internet sono nati nuovi canali di comunicazione che hanno permesso all'azienda di superare i tradizionali mezzi di comunicazione (ad esempio le *brochures*) e di attuare una immediata ed efficace campagna pubblicitaria.

La rapida crescita dei *search engines*, motori di ricerca come Google e Yahoo, offrono adesso molteplici strumenti in grado di analizzare e gestire i "data" dei potenziali clienti, attuando in tal modo una campagna pubblicitaria (digitale) mirata ad uno specifico target di riferimento. Per citarne alcuni, si pensi ad esempio agli *ad server* proposti da Google, nonché un sistema di hardware e software che permette di gestire e monitorare l'andamento della pubblicità in tempo reale; oppure alle piattaforme di *programmatic advertising* che, attraverso complessi algoritmi, consentono di acquistare *audience*, e quindi potenziali clienti. Inoltre, le tecniche di remarketing permettono di realizzare una forma di pubblicità rivolta ai consumatori in base alle precedenti azioni su internet; così come il *direct email marketing* (DEM), cioè un'attività pubblicitaria online basata sull'invio di un messaggio tramite email verso una lista preselezionata di utenti, e il *search engine marketing* (SEM) che comprende tutte quelle attività atte a generare traffico qualificato verso un determinato sito web.

In un'epoca in cui i clienti dipendono sempre di più dalla ricerca online, e dove la concorrenza si fa sempre più intensiva, è fondamentale per l'azienda investire in canali diretti di comunicazione, cercando di offrire al cliente esperienze personalizzate e di alta qualità. A tal fine, risulta essenziale mantenere i clienti coinvolti attraverso canali social, locali e mobili per una relazione sostenibile a lungo termine.

Capitolo III – Il caso Mandala Organic Tours s.r.l.

3.1 La storia di Mandala Tour: tour operator specializzato in turismo responsabile.

La Sicilia è una terra ricca di risorse naturali, paesaggistiche e culturali. La storia dell'isola è costellata da innumerevoli dominazioni straniere che hanno contribuito a renderla un luogo unico ed inimitabile. Come ebbe a esclamare Federico di Svevia, re di Sicilia “*Non invidio a Dio il Paradiso, perché sono ben soddisfatto di vivere in Sicilia*”. Le sue peculiarità orografiche hanno fatto sì che la Sicilia diventasse un territorio adatto alla produzione di agricoltura biologica.

Sin dall'inizio, i mercati europei – soprattutto del Nord Europa – hanno mostrato una sensibilità e un forte interesse verso i prodotti biologici siciliani e di riflesso verso la sua terra che li rende così unici. Coniugare pertanto il mercato del biologico con un'offerta turistica specializzata, potrebbe rivelarsi una “carta vincente”.

Così, dall'esigenza dei distributori e dei consumatori di conoscere i metodi e la qualità delle produzioni biologiche siciliane, nasce l'idea di creare la Mandala Organic Tours s.r.l. (MOT), fondata nel 2000 ad opera di un gruppo di soci italiani e belgi e con sede a Catania.

Durante i primi mesi di attività, l'azienda si è impegnata a far conoscere il proprio *concept* di offerta, nonché la visita e il pernottamento presso aziende di produzione biologica con gite nei luoghi limitrofi di particolare interesse storico e naturale, attraverso il passaparola e l'utilizzo di brochure.

Nello specifico, il principale canale di distribuzione di cui si è avvalsa Mandala Tour sono stati i negozi biologici: diffusione diretta al consumatore attraverso la rete di negozi biologici (grazie alla rete dei soci e dei collaboratori). In particolare, sono stati distribuiti opuscoli e locandine informative all'interno dei negozi biologici in Italia, Belgio, Germania e Olanda, e durante le fiere internazionali del settore.

Tuttavia, si comprese presto che la strategia adottata non avrebbe portato ai risultati desiderati in quanto:

- a) i pacchetti turistici biologici producono un margine operativo molto basso (in media circa il 10%), il quale per poter essere sufficiente a coprire i costi fissi di struttura dovrebbe essere moltiplicato per un numero di pacchetti venduti su cui ancora la Mandala Tour non poteva contare;

- b) la diffusione di materiale pubblicitario attraverso la distribuzione nei negozi biologici si rivela troppo onerosa, sia per quanto riguarda il costo di stampa delle brochure, sia in riferimento alla distribuzione materiale nei vari negozi. Inoltre, il ritorno pubblicitario in termini di risposta del mercato è stato quasi nullo in relazione ai costi sostenuti.

Si decise allora di allargare la propria offerta e di rivolgersi ad un target diverso, specializzandosi in attività sportive praticate all'aperto, come il trekking. Furono così aggiunti altri canali di distribuzione, tra cui:

- Tour operator: sono stati contattati tour operators specializzati in turismo d'avventura, trekking e mountain bike (ad esempio Club Aventure, Terre d'Aventure, Voyageurs du Monde, UCPA) promuovendo i pacchetti dell'azienda inseriti all'interno dei cataloghi dei tour operators stessi;
- Internet: attraverso l'inserimento nei principali motori di ricerca internazionali ed eventuali banner pubblicitari all'interno di siti interessanti per il target di clienti. Ricerca continua di portali sul turismo e temi come natura, ecologia e agricoltura, dove la società poteva essere presente.

Di conseguenza, sono stati successivamente adottati i seguenti correttivi:

- a) è stato accantonato il progetto di sviluppare prodotti basati sul mondo del bio, per rimanere invece sulla produzione di pacchetti incentrati sull'escursionismo.
- b) è stata effettuata una nuova segmentazione del mercato basata sui vantaggi perseguiti dai clienti, suddividendo il mercato ecoturistico in quattro segmenti distinti secondo le motivazioni che muovono il turista;
- c) sono stati affiancati ai pacchetti offerti inizialmente, nuovi pacchetti turistici diretti anche agli sportivi, inserendo eventi come la Mandala Trail;²⁸
- d) per la promozione dei prodotti turistici si è puntato essenzialmente sulla partecipazione alle fiere del settore, sia quelle generaliste (come la BIT di Milano e il Reisemarkt di Colonia), sia quelle specializzate in segmenti turistici particolari (ad esempio la BTS – Borsa del turismo sportivo a Montecatini, EcoTour –

²⁸ Nel 2003 MOT ha organizzato il primo evento sportivo, il *Sicily Volcano Trail*, una gara di trail suddivisa in cinque tappe lungo i vulcani attivi della Sicilia. A seguito del grande successo riscosso, si decise di fondare la Mandala Trail, un evento sportivo dedicato agli appassionati di trail-running. Dal 2013 nasce il progetto *#runningexperience*, ovvero avventure di trail-running, sui sentieri più belli d'Italia (dalla Sicilia, alla Costiera Amalfitana fino alle Cinque Terre), con le guide della Mandala Trail.

turismo in fiera a Pescara, Reisepavillon di Hannover, BITEG – Borsa Internazionale del Turismo Eno-Gastronomico a Riva del Garda).

- e) per generare flussi di cassa più consistenti Mandala Tour è inizialmente entrata nel business delle case-vacanze, concludendo accordi di collaborazione con alcuni proprietari di ville, soprattutto sulla costa siracusana, ottenendo un margine di 20-25%. Tali accordi sono stati successivamente abbandonati per stipulare contratti con strutture ricettive quali, alberghi, bed and breakfast e agriturismi.
- f) è stato creato il sito web ufficiale della società www.mandalatour.com, nel quale si possono trovare tutte le informazioni generali e specifiche relative ai prodotti turistici offerti, nonché prenotare online i pacchetti di viaggio.

Originariamente, dunque, i tour organizzati da Mandala sono stati dedicati ai viaggi di trekking alla scoperta dei vulcani attivi nell'Italia meridionale: l'Etna, il Vesuvio e le isole Eolie. Oggi, l'azienda copre quasi tutta Italia e vende i suoi pacchetti per alcuni dei più prestigiosi TO di avventura nel mondo (Exodus, UCPA, REI, Evaneos, Thomson, Utracks, Ke Adventure) che si affidano a MOT per tutti gli aspetti della permanenza dei loro clienti.

In tale scenario, Mandala Tour ha promosso, sin dall'inizio della sua attività, il concetto di turismo responsabile come parte integrante dei valori aziendali. I tour sono infatti progettati per avere il minimo impatto ambientale e per garantire benefici alla comunità locale nel lungo periodo. In particolare, l'azienda si impegna a:

1. incoraggiare il turismo sostenibile, promuovendo attività che rispettano l'integrità dell'ambiente.
2. offrire ospitalità in piccoli hotel a conduzione familiare, che riflettono il carattere della destinazione.
3. usare trasporti locali come autobus, treni, piccole barche.
4. fornire pasti utilizzando cibo locale da produttori locali, dove possibile.
5. organizzare i viaggi in piccoli gruppi, da 4 a 15 persone al massimo.
6. incoraggiare la ricerca della diversità (biologica, sociale o culturale), creando legami tra i viaggiatori e la popolazione locale, fornendo reali scambi sociali e culturali.
7. sostenere progetti designati nelle comunità in cui si viaggia.
8. gestire gli uffici in modo responsabile monitorando e, dove possibile, riducendo il consumo di energia e riciclando.

9. fornire una formazione regolare al personale sui principi e le pratiche del turismo responsabile.
10. attuare un comportamento inclusivo all'interno dell'azienda: i dipendenti fanno parte del processo decisionale e la loro sicurezza e il loro benessere sul lavoro sono promossi.

Al fine di dar maggior rilievo a tale aspetto, MOT ha deciso di aderire come membro alla comunità *Tourcert* (marchio di certificazione in turismo responsabile), inviando annualmente il piano d'azione adottato dall'azienda, in conformità agli standard ecologici e sociali promossi dal marchio *Tourcert*.

3.2 La costituzione interna e i processi aziendali di MOT.

La Mandala Tour è attualmente composta da sei soci, tre dei quali – il Presidente e due Consiglieri – compongono il Consiglio di Amministrazione della società. Essa è gestita dal Presidente, nonché il rappresentante legale, e dal Direttore tecnico che si occupa dell'aspetto commerciale dell'azienda. Fanno poi parte dell'organico aziendale 14 dipendenti.

Nell'organizzazione interna, MOT si presenta suddivisa in tre dipartimenti, in relazione alle funzioni svolte:

1. **Amministrazione:** il reparto amministrativo svolge un ruolo importante e strategico. In generale, si occupa della gestione delle fatture, dei pagamenti da effettuare e da ricevere, della gestione della contabilità, così come del pagamento dei dipendenti e dell'aspetto fiscale dell'azienda.

Il reparto dell'amministrazione è formato da differenti figure: l'addetto contabile, che si occupa della parte strettamente contabile dell'azienda (emissione fatture, dichiarazioni e documenti di natura fiscale, aggiornamento dei libri contabili e fiscali, registrazione di documenti contabili); l'addetto amministrativo, è invece incaricato di gestire la sezione organizzativa-economica dell'azienda (gestire incassi, pagamenti e fatturazione, così come la gestione di clienti e fornitori). Infine, il reparto amministrativo per poter svolgere al meglio le proprie mansioni, si avvale di software gestionali. Nel caso specifico, per la contabilità "Algoritmi", mentre per la parte organizzativa-economica "ToGo". Il tutto è supervisionato dalla figura dell'Amministratore che coincide con il Presidente dell'azienda.

2. **Booking:** acquisita la pratica e verificata la disponibilità del servizio di cui si richiede la prenotazione (solitamente via e-mail), il settore booking si occupa della prenotazione di tutte le diverse componenti del pacchetto. In particolare, l'addetto al booking contatta preventivamente i fornitori di servizi (hotel, transfer, visite guidate ecc.) con i quali si è già stipulato un accordo o contratto, per verificare la disponibilità, procedendo poi alla conferma definitiva della prenotazione al TO estero. Da tal momento in poi, il booking è responsabile della pratica e dovrà essere sempre reperibile nel caso di richieste specifiche o imprevisti.
3. **Product Managers (PM):** il product manager ha il compito di ideare, pianificare e organizzare il viaggio. Si tratta di una figura tecnica che, sulla base della propria

esperienza e conoscenza del mercato turistico e in funzione della organizzazione aziendale, costruisce il pacchetto turistico, programmando e determinando le caratteristiche strutturali e calcolando le relative quotazioni. Il viaggio, prima di essere approvato e commercializzato, è sottoposto alla supervisione del Direttore tecnico.

Il coordinamento e la relazione fra i tre dipartimenti – Amministrazione, Booking e PM – risultano pertanto fondamentali affinché i processi aziendali possano avviarsi in modo efficiente. Invero il processo aziendale, per sua definizione, è un insieme di attività interrelate, svolte all'interno dell'azienda nell'ambito della gestione operativa delle sue funzioni aziendali, che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto finale (output del processo) a valore aggiunto, destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). Tanto le risorse quanto il prodotto possono essere beni, servizi o informazioni oppure, nel caso del pacchetto turistico, una combinazione di questi elementi.

Le fasi del processo aziendale attuate in Mandala Tour possono essere così individuate:

- Progettazione del servizio: in tale fase sono racchiuse tutte le attività che portano alla definizione dell'offerta della società. È importante distinguere fra la progettazione generica di offerta e la progettazione di offerta derivante da precedente contatto con il cliente. Nel primo caso, in base ai feedback avuti dai clienti ed analizzati solitamente a fine stagione, si progetta l'offerta della società per la stagione successiva, a volte solo modificando l'offerta dell'anno precedente, a volte introducendo nuove tipologie di offerta. Nel secondo caso, invece, si è in presenza di una richiesta specifica da parte di un potenziale cliente che richiede alla società la progettazione di un pacchetto turistico personalizzato²⁹. Nel processo di progettazione del servizio rientra l'attività, importante e delicata, di selezione dei fornitori³⁰. È in questa fase che si esplica il ruolo del

²⁹ Solitamente in tale ipotesi ricade il caso in cui il cliente venga a conoscenza dell'offerta dell'azienda tramite il sito internet, richiedendo la personalizzazione di un pacchetto turistico preconstituito, in relazione alle esigenze espresse dal cliente. Bisogna ricordare inoltre che MOT organizza viaggi sia *guided*, caratterizzati dalla presenza di una guida turistica, sia *self-guided*, cioè autoguidati, destinati a clienti che intendono viaggiare in autonomia (solitamente gruppi di due o tre persone) e per i quali è dunque richiesta una forte personalizzazione del pacchetto.

³⁰ Mandala Tour acquista una serie di servizi all'esterno, per rivenderli ad un unico prezzo ai propri clienti. Il rapporto giuridico che ne deriva è dunque quello del mandatario senza rappresentanza. Pertanto, giuridicamente parlando, è come se fosse la stessa società a fornire i

product manager, il quale dovrà pianificare il pacchetto in ogni suo singolo dettaglio.

- **Commerciale:** tale processo racchiude tutte le operazioni tipiche di gestione del cliente. Il processo si attiva con una qualsiasi richiesta da parte di un potenziale cliente e si conclude con la vendita di un pacchetto turistico. Il processo commerciale si interseca spesso con la progettazione, dato che nella maggior parte dei casi i clienti richiedono la personalizzazione del pacchetto turistico, facendo in tal modo attivare la fase di progettazione dell'offerta. All'interno del processo di commercializzazione si introduce l'attività di acquisto dei servizi ³¹. La parte del commerciale è gestita dal Direttore tecnico, il quale mantiene i rapporti con i clienti e, insieme ai PM, progetta l'offerta della società.
- **Erogazione dei servizi:** tale processo si identifica con l'attività tipica di controllo dei fornitori da parte dell'azienda. È necessario specificare che la somministrazione dei servizi non avviene per mano di MOT, ma vengono acquistati servizi che si rivendono poi al cliente. Nella fase di erogazione dei servizi, visto anche il particolare rapporto giuridico che sottende la transazione, è dovere dell'azienda monitorare costantemente i fornitori in modo da assicurare che il livello di qualità progettato sia rispettato dai fornitori. In alcuni casi parte delle attività è svolta da agenti esterni alla società ³². In questa fase, rientra il ruolo del booking, che si occupa di stipulare accordi con i vari fornitori dei servizi inclusi nel pacchetto finale.
- **Logistica:** il processo di logistica è fondamentale. Per logistica si deve intendere, nel caso di MOT, l'organizzazione di servizi di spostamento dei clienti da un luogo all'altro durante il periodo del viaggio. Anche in questo caso, si fa rilevante l'attività di selezione dei fornitori ed il controllo su di essi nel momento di

servizi ai clienti. Di conseguenza, è di notevole importanza la selezione dei fornitori dei servizi caratteristici.

³¹ Data la tipologia di attività, l'acquisto di determinati servizi (ad esempio transfer o biglietti) avverrà solo in caso di ordine di vendita. Di conseguenza, solo nel momento in cui il cliente conferma la prenotazione, si attiva l'attività di acquisto dei servizi richiesti (che per tale motivo non rappresenta un processo a sé stante, ma rientra in quello commerciale).

³² Si fa riferimento alla guida turistica che accompagna i clienti durante il tour. In tal caso, la guida, oltre a svolgere le sue funzioni tradizionali, ha anche il ruolo di controllare che l'espletamento dei servizi da parte dei fornitori avvenga secondo le modalità stabilite contrattualmente.

erogazione dei servizi. Tale processo è totalmente svolto in outsourcing, per cui valgono per esso le stesse considerazioni fatte precedentemente per il controllo sui fornitori.

- Marketing: è il processo all'interno del quale confluiscono tutte le attività di analisi del consumatore e del contesto competitivo. Tale processo è solitamente gestito dal Direttore tecnico, che in base alla sua conoscenza del mercato ed esperienza indirizza il piano marketing dell'azienda.

I processi sin qui descritti sono supervisionati dalla Direzione della società e dall'amministrazione, che si occupano di tutte le attività amministrative correlate alla gestione dell'ordine.

Identificata la costituzione interna e le fasi del processo aziendale di MOT, nel prosieguo verranno presentati alcuni dati, in relazione alle performance conseguite dalla società nel corso degli anni.

3.3 Le performance aziendali.

Sin dalla sua costituzione, la Mandala Tour è sempre stata attenta agli aspetti legati alla sostenibilità ambientale e al concetto di responsabilità sociale ed economica, inserendoli all'interno del proprio core business. Il sistema di offerta e le buone capacità organizzative, hanno permesso alla società di crescere esponenzialmente e di affermarsi nel corso degli anni.

Fino ad oggi, le prestazioni dell'azienda hanno avuto un andamento crescente, conseguendo rilevanti risultati e posizionando la società nel mercato di riferimento.

Al fine di evidenziare quanto sinora detto, nel presente paragrafo sono stati presi in considerazione i seguenti dati: il tasso di crescita annuo, il fatturato storico, gli arrivi per nazionalità e il fatturato per area geografica.

In riferimento al tasso di crescita annuo, questo è stato calcolato a partire dall'anno 2003-2004, non considerando dunque i primi due anni di attività della società appena costituita.

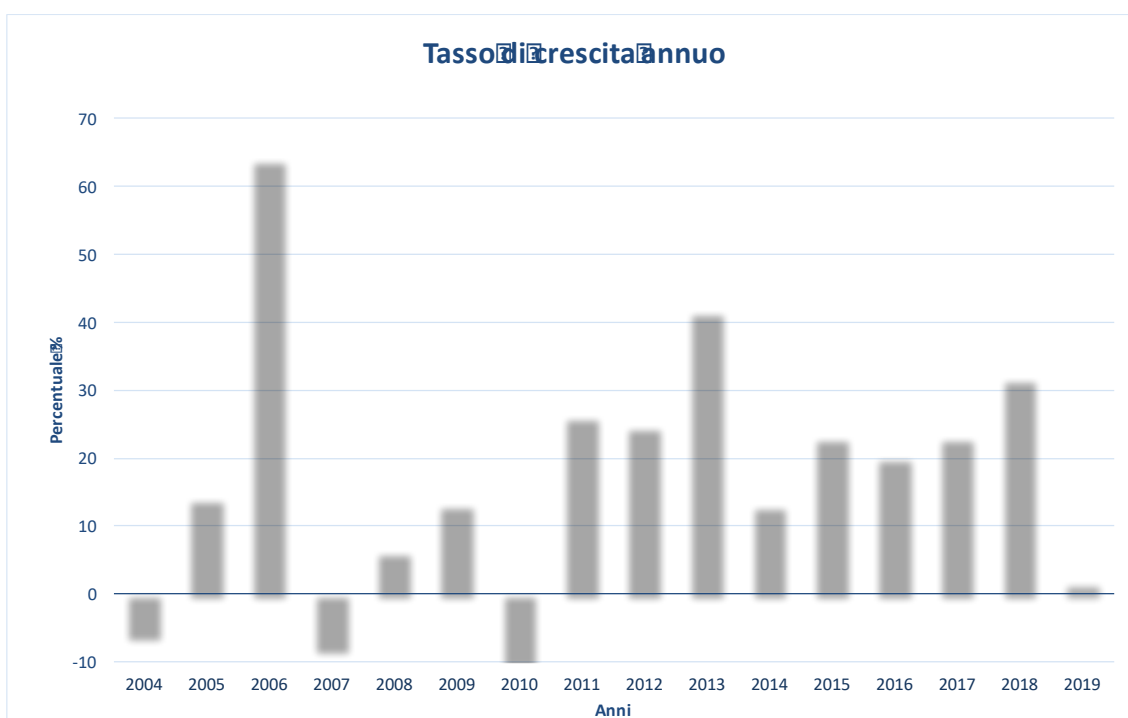


Grafico 1: tasso di crescita annuo di Mandala Organic Tours (fonte: elaborazione dell'autore)

Come si evince dal *grafico 1*, il tasso di crescita annuo è caratterizzato da un andamento più o meno costante.

L'anno 2004 registra un andamento negativo, molto probabilmente dovuto al fatto che la proposta di offerta aziendale era ancora incentrata sulla produzione di pacchetti turistici

biologici, per i quali la domanda era molto bassa, riscontrando dunque uno scarso successo.

Il 2006 segna invece un anno di notevole crescita, arrivando a superare poco più del 60%. In questi anni, infatti, la Mandala Tour decide di cambiare il proprio concept di offerta e di rivolgersi ad un target diverso, nonché quello del trekking. Tuttavia, l'anno successivo e il 2010 registrano un andamento di crescita negativo; dal 2011 però la tendenza del tasso di crescita rimane costante e in aumento.

Per quanto riguarda il fatturato annuo, l'azienda registra un andamento di crescita costante.

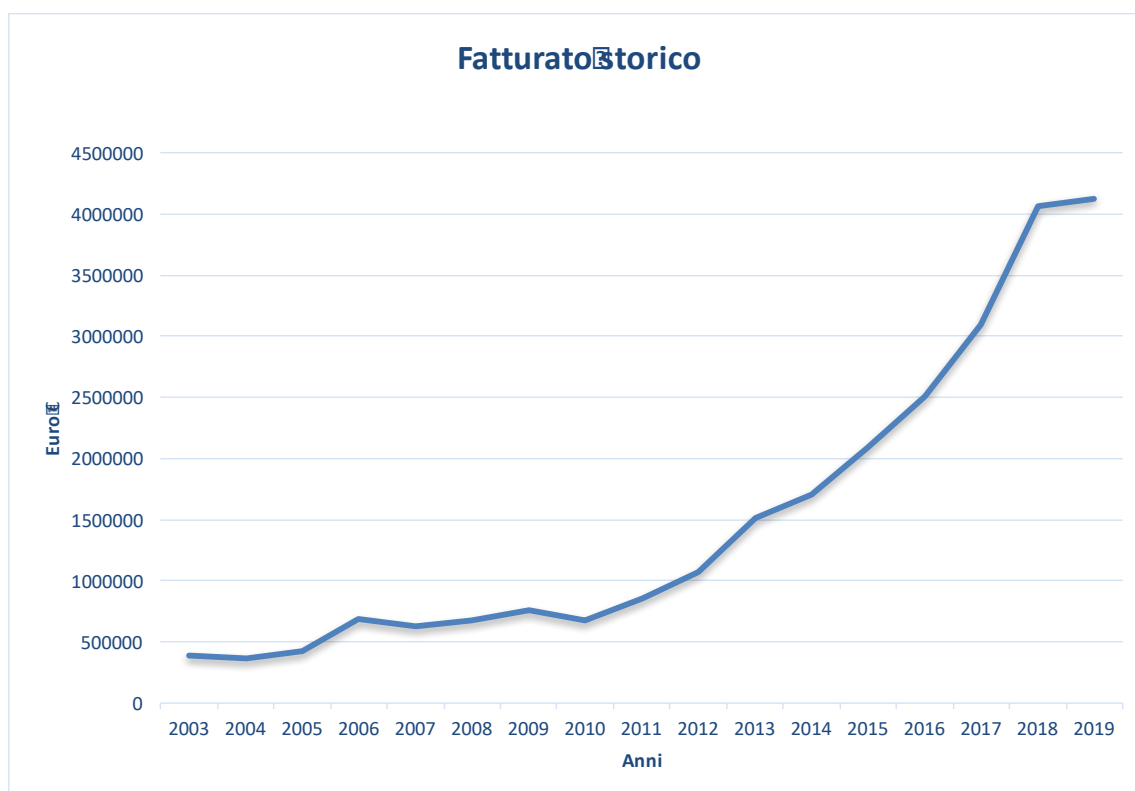


Grafico 2: fatturato annuo di Mandala Organic Tours (fonte: elaborazione dell'autore)

Come è possibile notare dal *grafico 2*, la tendenza della curva è in aumento, raggiungendo il picco nel 2019. In quest'anno l'azienda registra un fatturato pari a €4.123.588, con una variazione percentuale del 1,47% rispetto all'anno precedente. In realtà, se si considera l'intervallo di tempo 2013-2018, il tasso di crescita del fatturato annuo è maggiore rispetto agli ultimi due anni: nel 2016 si registra infatti un aumento del fatturato del 22,9%, mentre nel 2017 si arriva a superare il 30%. È possibile immaginare che la tendenza della curva per il 2020 sia decrescente in quanto, in parte già accennato dal trend del 2019, e alle conseguenze dovute all'impatto del virus Covid-19 nel settore turistico.

Essendo un tour operator incoming, il mercato al quale Mandala Tour si rivolge è

principalmente estero. Durante i primi anni di attività, i maggiori clienti di MOT erano costituiti soprattutto da francesi e inglesi; oggi la società presenta un mercato variegato e la presenza di nuovi clienti.

Nel seguente grafico sono riportati gli arrivi riferiti all'anno 2019 per nazionalità:

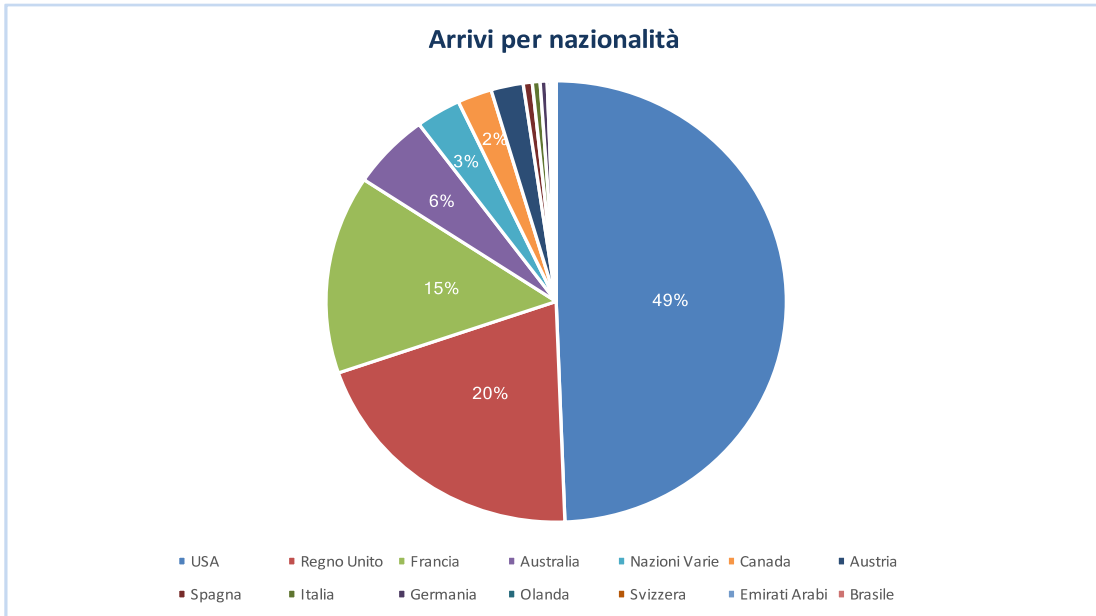


Grafico 3: arrivi per nazionalità, anno 2019 (fonte: elaborazione dell'autore)

Come si evince dal *grafico 3*, il mercato degli Stati Uniti è il principale referente di MOT, rappresentando una percentuale del 49%, vale a dire quasi la metà dei clienti totali dell'azienda. Subito dopo figurano il Regno Unito e la Francia, rispettivamente con una quota del 20% e del 15% del fatturato. Dal 2017, Mandala Tour registra la presenza di nuovi clienti, i quali si interessano all'offerta della società. Tra questi, rilevano la Spagna, Olanda, Austria e Svizzera, e nell'ultimo anno, seppure in piccola parte, ma con un interessante potenziale di sviluppo, gli Emirati Arabi e il Brasile.

Infine, per meglio comprendere i pacchetti proposti da Mandala Tour e la loro influenza

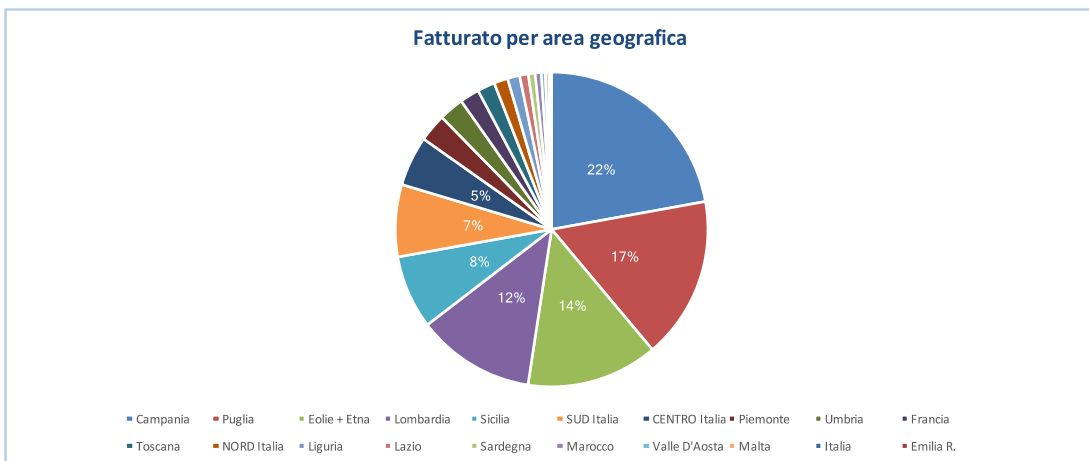


Grafico 4: fatturato per area geografica, anno 2019 (fonte: elaborazione dell'autore)

sul fatturato dell'azienda, si è deciso di riportare il grafico di cui sopra che illustra il fatturato per area geografica.

Come si evince dal *grafico 4*, il fatturato maggiore è costituito dalla regione Campania, con il 22% del fatturato totale. Ciò significa che i pacchetti turistici organizzati in tale regione sono i più venduti da Mandala Tour. Seguono la Puglia e il pacchetto “Eolie + Etna”, rispettivamente con il 17% e il 14%.

Si deduce, dunque, che il Sud Italia (Campania, Puglia ed Eolie + Etna) costituisce la fetta più rilevante del fatturato e, al tempo stesso, il punto di forza della società. A tal proposito, bisogna ricordare che i primi pacchetti offerti da Mandala Tour erano organizzati proprio in Sicilia e nelle isole Eolie, con particolare interesse per i sentieri lungo le creste dei vulcani attivi presenti nel territorio.

3.4 La strategia d'impresa e le scelte strategiche di MOT.

In generale, per strategia d'impresa si deve intendere un sistema di scelte e di azioni, che determinano simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale tra l'impresa stessa e i suoi mercati di riferimento, nonché fra gli interlocutori sociali, al fine di determinare sopravvivenza e sviluppo.

La definizione del termine strategia si è evoluta nel corso del tempo, e trova ancora oggi differenti declinazioni, le quali, tuttavia, concordano sul fatto che una buona strategia debba focalizzarsi sul raggiungimento di una serie di obiettivi, su azioni di allocazione di risorse, sui concetti di coerenza, integrazione e coesione, al fine di ricercare e ottenere il successo dell'impresa.

Tralasciando le varie sfaccettature delle definizioni presenti in letteratura, la caratteristica fondamentale di una strategia è la dinamicità: essendo l'ambiente esterno, nel quale sono inserite le imprese, mutevole e spesso incerto, è necessario che le aziende siano flessibili e reattive, che possiedano un chiaro senso della direzione da perseguire, consentendo loro di ridefinire continuamente l'equilibrio con l'ambiente esterno.

La strategia aziendale applicata alle imprese turistiche è sicuramente una grande sfida per i manager, non solo per la complessità e l'incertezza dell'ambiente esterno in cui esse operano, ma anche, e soprattutto, a causa della natura intangibile ed eterogenea dei prodotti offerti.

Risulta pertanto fondamentale per i tour operator possedere una strategia, la quale non è necessariamente programmata a priori, ma spesso e volentieri emerge inconsapevolmente durante l'ordinaria gestione dell'impresa e il susseguirsi di determinati eventi. In base alle circostanze dell'ambiente esterno e alle risorse interne disponibili, il tour operator ha a disposizione numerosi e differenti percorsi strategici.

La scelta strategica di Mandala Organic Tours è sempre stata di puntare su una forte personalizzazione del servizio. Le proposte di pacchetto turistico hanno lo scopo di far capire ai potenziali clienti quali sono le capacità organizzative della società: la possibilità di poter offrire un servizio su misura ad ogni singolo cliente, collegata al buon funzionamento dei canali distributivi, ha permesso alla società di crescere ed affermarsi nel corso degli anni.

Al giorno d'oggi, le motivazioni di una vacanza sono ancor più legate alla ricerca di forme di viaggio uniche: il turista vuole vivere esperienze, immergersi nella cultura locale ed "assaporare" la vera essenza del luogo, per poi tornare con un ricordo indimenticabile e

una crescita a livello personale. Il nuovo elemento “esperienza” aggiunge valore al tempo che il turista trascorre in una destinazione: in uno scambio basato sull’esperienza, il turista entra in una interazione poliedrica con gli attori locali.

Sin dalla sua costituzione, Mandala Tour è sempre stata attenta al fattore esperienziale del viaggio. Tale aspetto è infatti presente nei pacchetti offerti dall’azienda, che permettono al cliente di immergersi in scenari tematici unici e di vivere esperienze memorabili, nel pieno rispetto dell’ambiente e della cultura locale.

Nell’attuale situazione di crisi in cui riversa il settore turistico, dovuta alla pandemia da Covid-19, la strategia che la società intende perseguire è di identificare nuove nicchie di mercato per le quali non esiste ancora un’offerta ben definita.

Sin dall’inizio della sua attività, la Mandala Tour si è discostata dal turismo di massa tradizionale, per rivolgersi ad un target che, in quel momento, era considerato una vera e propria nicchia. Tuttavia, proporre oggi pacchetti turistici basati esclusivamente sul trekking, o più in generale sull’escursionismo, non è più sufficiente per rimanere all’interno di un mercato in continua espansione, qual è il turismo d’“avventura”.

Risulta dunque fondamentale per un’azienda realizzare una differenziazione dalla concorrenza, proponendo idee interessanti in grado di attrarre nuovi clienti.

A tal proposito, la strategia che MOT intende attuare è intercettare nuovi segmenti di mercato che siano accomunati dalla stessa passione. “Passione” è infatti la parola chiave lanciata dalla Direzione della società per poter avviare un nuovo processo di rinnovamento dell’attività di esercizio. Nello specifico, si vuole creare un’offerta dedicata agli appassionati di yoga e, al contempo, abbinare a tale tipo di attività il trekking, che costituisce da sempre l’elemento distintivo di Mandala Tour. Creare quindi un pacchetto che coniughi il mondo dello yoga con quello del trekking, può risultare un’idea vincente: oggi più che mai, il contatto con la natura e con l’“io” interiore è diventato un bisogno sempre più insistente nell’individuo.

Sulla scia di tale pensiero, la Mandala Tour ha inoltre intenzione di intensificare un’attività già presente all’interno della propria offerta, nonché il trail running. Nel 2013, infatti, l’azienda aveva già avviato il progetto della running experience, ovvero avventure di trail-running lungo i sentieri più belli d’Italia (dalla Sicilia, alla Costiera Amalfitana fino alle Cinque Terre), creando il brand Mandala Trail e ottenendo un grande successo. Nel 2019, la società ha iniziato a proporre pacchetti di trail running anche in Marocco e nelle isole Canarie, nello specifico a Lanzarote, attuando dunque una strategia di sviluppo delle vendite in nuovi mercati geografici. Anche in questo caso, l’idea è di coniugare il

trail con una tipologia d'attività, nonché la meditazione. Sia nel caso del pacchetto “Yoga e trekking” che per il “Trail e meditazione”, i tour sarebbero rivolti a gruppi di piccole dimensioni e accompagnati, oltre che dalla guida turistica, da figure professionali del mestiere, al fine di fornire al cliente uno standard elevato di servizio.

Capitolo IV – Le *business strategies* in epoca di crisi e le nuove opportunità per gli operatori turistici.

4.1 Le priorità strategiche nella definizione di una *business strategie* e i target di riferimento.

Nel capitolo precedente si è visto quali scelte strategiche la Mandala Tour ha intenzione di adottare nell'immediato futuro. La volontà di rimanere su un piano marketing B2B è stata più volte espressa dalla Direzione dell'azienda, che propone di allargare la propria offerta incentivando la vendita di pacchetti più "esclusivi", dedicati principalmente al segmento di domanda sportiva.

Il presente capitolo ha lo scopo di affrontare una breve riflessione circa le possibili *business strategies* che possono essere prese in considerazione e attuate oggi nel campo del turismo, in riferimento anche al caso studio, e le opportunità che possono scaturire dall'attuale momento storico in cui le imprese si trovano ad operare.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha definito la situazione legata alla diffusione di Covid-19 "*un'emergenza sanitaria globale e senza precedenti*", sottolineando l'unicità di tale crisi e le sue ripercussioni a livello sanitario, sociale, economico e occupazionale.

La chiusura dei confini, le limitazioni negli spostamenti, il rispetto di distanze di sicurezza e la necessità di igienizzare luoghi e ambienti sono le precauzioni che hanno portato, in ambito turistico, a contrazioni sia della domanda che dell'offerta. Nel primo trimestre del 2020 (gennaio-marzo) UNWTO ha registrato una contrazione degli arrivi internazionali del 22% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con una perdita pari a 80 miliardi di dollari. Nel mese di giugno la contrazione è arrivata fino al 93%, chiudendo l'anno 2020 con il 65% in meno degli arrivi internazionali rispetto al 2019.

Di fronte a tale situazione, gli operatori turistici si trovano inevitabilmente a dover modificare o ridurre drasticamente la propria offerta.

A tal proposito, è possibile individuare alcune linee guida al fine di orientare le decisioni che un'impresa turistica deve compiere e che potrebbero avere un impatto rilevante sulla sostenibilità del proprio business: la scarsità di risorse, infatti, potrebbe indurre a un atteggiamento conservativo per "salvare il salvabile", ma al tempo stesso si pone la necessità di attuare un approccio proattivo, capace di intercettare le opportunità ancora accessibili, evitando dunque il rischio di rendere definitiva e irrecuperabile la situazione

di stallo venutasi a generare a causa dell'emergenza sanitaria. In tal momento, infatti, i modelli concettuali costruiti in condizioni di "normalità" mostrano i loro limiti e impongono una maggiore attenzione all'osservazione della realtà, che è in grado di offrire spunti di particolare interesse.

Le priorità strategiche che dovrebbero essere prese in considerazione dalle imprese del settore nella definizione delle proprie *business strategies*, possono essere individuate nelle seguenti:

- **Proattività:** di fronte a momenti di incertezza, le imprese possono assumere un atteggiamento attendista, che potrebbe però avere l'effetto di disorientare i clienti. In tale contesto viene, invece, apprezzata la capacità di dare segnali forti, proponendo soluzioni immediate, anticipando le richieste dei clienti, quando possibile, e garantendo elevati standard di servizio. A tal fine, può risultare utile mantenere sempre attivo il servizio di supporto ai clienti e tutti i canali di comunicazione (sito web, chat, pagine social, call center, applicazioni di messaggistica, ecc.);
- **Flessibilità:** il blocco degli spostamenti e delle attività ha comportato un'ondata di cancellazioni e la sospensione delle prenotazioni: nei limiti consentiti dalla normativa vigente, gli operatori sono tenuti a prendere decisioni in merito al proprio atteggiamento nei confronti dei clienti. Da un lato, il rimborso totale o parziale degli acconti incassati comporta il rischio di mettere in pericolo la già grave situazione finanziaria. Dall'altro, un'eventuale resistenza su questo fronte potrebbe avere un impatto molto negativo sull'immagine dell'azienda. Un modo per risolvere tale problema potrebbe essere di evitare perdite finanziarie attraverso soluzioni che consentono di posticipare la fruizione del servizio, promuovendo al tempo stesso la fidelizzazione dei clienti (tramite, ad esempio, l'emissione di voucher);
- **Sicurezza:** ogni strategia di rilancio implica la capacità di garantire ai propri clienti le massime condizioni di sicurezza. Si tratta di un obiettivo naturale ma non banale, in quanto la vacanza è etimologicamente correlata al concetto di libertà e di svago, perciò quasi incompatibile con la presenza di una serie di vincoli che inevitabilmente potrebbero impoverire l'esperienza turistica. In tal senso le imprese del settore devono compiere uno sforzo creativo per ripensare l'esperienza proposta ai loro clienti in una prospettiva innovativa, dove i punti di

debolezza imposti dalle circostanze possono diventare un'occasione per cogliere nuove opportunità;

- **Sostenibilità:** da tempo, nel settore del turismo, i temi legati alla sostenibilità hanno assunto una maggiore importanza, ed il precipitare degli eventi attuali sembra riproporre la riflessione su tale ambito da una nuova prospettiva. Si è, infatti, passati da una preoccupazione per il fenomeno dell'*overtourism*, all'esigenza di gestire una fase di *undertourism*, con la rarefazione delle presenze turistiche attuali e potenziali. Tale radicale cambiamento di prospettiva può rappresentare un'opportunità per riformulare i modelli di offerta, cercando di orientare le preferenze dei clienti verso soluzioni di viaggio in linea con il rispetto dell'ambiente e delle comunità locali. Per le imprese che già operavano nell'ambito della sostenibilità (come ad esempio Mandala Tour), tale momento può rappresentare invece un'occasione per rafforzare ulteriormente la propria presenza sul mercato e investire risorse in azioni che possono migliorare i punti di debolezza dell'azienda.
- **Coordinamento:** è necessario superare l'atteggiamento con cui l'azienda si pone esclusivamente in chiave concorrenziale. A tal riguardo, si propone di implementare un sistema di *business ecosystem*, in cui la comunità economica è sostenuta da un insieme di organizzazioni e individui che interagiscono e cooperano tra di loro. In tal senso, l'orientamento alla cooperazione e al coordinamento fra imprese locali e istituzioni, che fin qui ha stentato a decollare, può diventare una variabile competitiva decisiva.

Oltre a rivedere le priorità strategiche, le imprese turistiche sono chiamate a verificare i propri target commerciali, soprattutto nella fase successiva all'emergenza, quando occorre cogliere le opportunità del momento per riavviare l'erogazione dei servizi.

Sulla base di quanto sin qui riportato, risulta fondamentale cercare di favorire il ritorno dei turisti fidelizzati, in quanto rappresentano chiaramente il target con la maggiore disponibilità a riattivare i circuiti di fruizione, facendo leva sul loro senso di appartenenza e sulla possibilità di offrire un contributo alla "causa".

Stimolare la fedeltà dei clienti abituali non è però sufficiente, gli operatori del settore devono infatti guardare a nuovi target. In particolare, in riferimento al caso studio di Mandala Organic Tours, la Direzione dell'azienda intende intercettare nuovi target attraverso la creazione di pacchetti indirizzati a segmenti di mercato molto specifici (si ricorda il pacchetto "Yoga e trekking" o "Trail e meditazione").

Tuttavia, considerato il mercato al quale si rivolge l'azienda, nonché TO esteri, e il momento attuale di blocco degli spostamenti, è opportuno definire anche un focus sui turisti di prossimità, ovvero sui potenziali utenti residenti in Italia. Non si tratta di una mera "sostituzione" di clienti internazionali e remoti con clienti locali, ma è necessario ripensare il modello di offerta per adattarlo a un'esperienza di fruizione che deve necessariamente essere diversa per venire incontro ad aspettative completamente differenti. Il turista locale, infatti, viene spinto probabilmente dal desiderio di svago piuttosto che da un interesse verso la scoperta del territorio, ha un approccio più pragmatico orientato ad un giusto equilibrio prezzo-qualità, ed è in grado di gestire il proprio tempo con maggiore flessibilità, apprezzando probabilmente la disponibilità di pacchetti aperti con pochi vincoli e la possibilità di personalizzazione dei servizi.

4.2 La comunicazione digitale e l'influenza dei suoi strumenti.

Tra le *business strategies* che un'azienda deve tenere in considerazione, in particolar modo in tal momento, rientra sicuramente quella della comunicazione.

La comunicazione aziendale svolge un ruolo di fondamentale importanza, in quanto consente di:

- Rafforzare l'identità aziendale;
- Aumentare il valore di riconoscimento;
- Migliorare la professionalità;
- Controllare efficientemente l'impatto all'esterno;
- Migliorare l'ambiente di lavoro.

Oggi, non è possibile infatti immaginare un'organizzazione senza comunicazione interna ed esterna: in qualsiasi area d'impresa risulta sempre più importante creare messaggi ad hoc.

Nel mondo del turismo, la presenza di una comunicazione efficace risulta ancor più essenziale al fine di trasmettere messaggi volti ad invogliare il cliente all'acquisto ad esempio di un pacchetto turistico.

La comunicazione deve muoversi, in tal senso, sia sul piano cognitivo, garantendo informazioni tempestive e chiare, sia su quello affettivo, cercando di trasferire emozioni positive che tutelano i valori consolidati ed espressi dall'azienda, limitando le sensazioni negative che possono scaturire nell'individuo.

Al tempo stesso, però, occorre evitare una sottovalutazione dei problemi con una comunicazione eccessivamente assertiva e ottimistica, che non tenga conto delle difficoltà oggettive presenti e tenda magari a mascherare la crisi (Ritchie et al., 2010). Al contrario, il pubblico deve essere "coinvolto" nella consapevolezza delle difficoltà del momento e nel processo di rilancio, così da rafforzare i legami con il territorio e con le imprese locali, anche attraverso richiami di natura empatica che lo facciano sentire parte di un percorso complesso dove la sua partecipazione possa assumere anche un valore etico.

Affinché si possa realizzare una reale partecipazione, è necessario che l'azienda riesca ad ottenere un elevato coinvolgimento dell'individuo e che rimanga anche nel lungo periodo.

Per aumentare tale interazione, l'azienda può far leva su tre componenti:

- La componente partecipativa: la sua intensità aumenta all'aumentare del livello di partecipazione richiesto all'individuo;
- La componente tecnologica: la tecnologia richiede all'individuo di interagire ed accresce così il senso di autostima;
- La componente sensoriale.

Tale strategia, se applicata correttamente, può portare ad ottimi risultati: aumentare il senso di coinvolgimento dell'individuo significa aumentare la fiducia verso l'azienda, e quindi una maggiore predisposizione per il cliente di prenotare il suo prossimo viaggio. Parallelamente, occorre rinforzare la *brand awareness* dell'azienda, favorendo un'associazione della marca con valori positivi come la sicurezza, l'affidabilità, la sostenibilità e il rispetto dell'ambiente.

A tal proposito, la Mandala Tour ha inserito nel proprio sito web il logo di "Adventure Travel Trade Association"³³, entrando come membro dell'associazione e adottando le sue linee guida "ATTA Covid-19", che assicurano al cliente di intraprendere un viaggio in linea con gli standard di sicurezza dettati dalla comunità internazionale.

In tal modo, l'azienda ha voluto sottolineare da un lato, la sua attenzione ancora una volta verso gli aspetti legati alla sostenibilità e alla responsabilità, e dall'altro, il suo impegno nella configurazione e adeguamento dei tour organizzati secondo gli attuali standard di sicurezza.

Risulta, dunque, fondamentale dedicare ampie risorse e investimenti nella comunicazione, fornendo tutte le informazioni necessarie in modo chiaro e trasparente. In tale ambito assume un'importanza decisiva la comunicazione "organica" che passa attraverso i canali istituzionali dell'impresa e, in particolare, attraverso quelli di natura digitale, che sono molto sollecitati durante questo periodo di crisi. Il diffuso lockdown ha, infatti, prodotto un'ulteriore virtualizzazione della comunicazione, con un significativo incremento del tempo dedicato alla navigazione nell'ambiente digitale (Izea, 2020), per cui la cura del sito web, delle pagine social e delle applicazioni di *instant messaging* diventa vitale.

Importante è quindi innanzitutto la costruzione di un accurato sito web, in grado di garantire capacità di interfacciarsi facilmente con gli utenti, grazie a funzionalità efficaci

³³ Fondata nel 1990, la Adventure Travel Trade Association è la più grande rete globale di leader di viaggi d'avventura. La comunità è composta da circa 30.000 guide individuali, tour operator, alberghi, consulenti di viaggio, enti del turismo, organizzazioni di marketing e gestione delle destinazioni che condividono la convinzione e l'impegno per il turismo sostenibile.

e correttezza grafica. A tal proposito, i principi generali che l'azienda deve seguire per la progettazione di un sito web turistico sono i seguenti:

1. i materiali presentati vanno pensati sotto una luce differente rispetto a quanto tradizionalmente fatto per i mass media classici;
2. l'utente va considerato come un'acquirente di informazioni che spende il suo tempo e il costo della connessione;
3. il prodotto deve essere di buona qualità e confezionato nella maniera più semplice e ricca allo stesso tempo;
4. contenuti, servizi e facilità d'uso sono i motivi principali di soddisfazione di un utente. I messaggi e i contenuti del sito devono quindi essere appropriati per il target di riferimento e mantenere un adeguato livello di aggiornamento;
5. l'immagine grafica del sito deve essere coerente con l'immagine generale dell'azienda e costruita in modo tale da mantenere l'interesse del visitatore nel tempo;
6. le funzionalità del sito sono costruite in linea con gli obiettivi generali, adattandole di continuo alle esigenze degli utenti.

In riferimento al caso studio Mandala Tour, il sito web della società appare in generale gradevole e abbastanza intuitivo. Tuttavia, alcune migliorie possono essere implementate: vengono ad esempio utilizzati diversi font nella homepage del sito, che possono in qualche modo visivamente disturbare il visitatore, pertanto si raccomanda la scelta di unico font di scrittura, sia per la homepage che per le pagine correlate; le lingue disponibili sono italiano e inglese, ma trattandosi di un tour operator incoming potrebbe risultare più favorevole integrare anche con idiomi come il francese e lo spagnolo; nella homepage del sito è presente una sezione dedicata alle notizie, il cui ultimo aggiornamento risale però all'anno 2018, e ciò potrebbe provocare un atteggiamento di diffidenza da parte dell'utilizzatore. Pertanto, si consiglia di mantenere il sito sempre aggiornato, soprattutto in questo momento in cui è necessario per il cliente avere il maggior numero possibile di informazioni accurate. Infine, si propone inoltre di inserire nel sito un'apposita sezione dedicata al booking online dei pacchetti turistici offerti dall'azienda, soluzione che potrebbe in tal modo favorire la prenotazione diretta del cliente.

Il secondo passo che un'azienda deve intraprendere al fine di attuare un'efficace comunicazione (digitale) è sicuramente la cura dei social media. Gli strumenti digitali e i social media stanno infatti gradualmente cambiando il modo in cui le aziende

commercializzano e vendono i propri prodotti. L'uso degli strumenti dei social media, il marketing dei motori di ricerca e l'analisi del web hanno ridefinito la vendita business-to-business (B2B).

A tal proposito, una recente indagine ha mostrato che le aziende che adottano i media digitali hanno ridotto i loro costi di servizio del 40%-60% e che la loro crescita quinquennale dei ricavi è stata cinque volte superiore a quella dei loro pari (McKinsey & Company, 2017). La letteratura recente mostra come, tra la varietà di strumenti digitali disponibili, i social media stiano diventando centrali per le funzioni di marketing e vendita in diversi contesti aziendali. I venditori utilizzano sempre più spesso i social media nel loro lavoro, in particolare nel *key account management* o per aiutare la segmentazione dei clienti nell'ambito degli acquisti industriali. Ricerche precedenti hanno dimostrato inoltre che l'uso dei social media e degli strumenti di comunicazione digitale per le vendite avvantaggia anche la funzione di vendita delle aziende B2B, aumentandone le prestazioni (Rapp, Beitelspacher, Grewal, & Hughes, 2013).

Sotto questo profilo, la presenza di Mandala Tour sui social media si rivela alquanto debole: gli account Facebook e Instagram gestiti dalla società presentano contenuti ormai obsoleti e non aggiornati, risultando così agli occhi del visitatore quasi inattivi. A tal fine, si propone di lavorare maggiormente su questi canali, investendo su risorse umane competenti e attivando un servizio di pubblicizzazione che potrebbe consentire all'azienda di raggiungere un elevato livello di notorietà, intercettando magari nuovi target di potenziali clienti.

Il marketing digitale offre infatti nuovi modi per raggiungere, informare e coinvolgere i clienti e per offrire e vendere loro prodotti e servizi. La comunicazione digitale, attraverso i social e i mobile media è diventata rapidamente parte della vita quotidiana di milioni di persone, espandendosi nelle comuni attività dei social media e portando spesso alla creazione di relazioni con i clienti.

Molto delicato è invece il tema dell'advertising, che in momenti di contrazione della domanda, di sospensione dei servizi e di cash flow negativo rappresenta una delle prime voci del bilancio ad essere tagliata. È comprensibile, infatti, che si ritenga inutile esercitare una pressione nel momento in cui la domanda risulta del tutto ferma e senz'altro i costi pubblicitari non costituiscono un'esigenza imprescindibile per la sopravvivenza dell'azienda. Eppure, soprattutto nella fase di rilancio dovranno essere valutate con grande attenzione le opportunità di investimento pubblicitario, in quanto in questo momento la produttività di tali investimenti potrebbe essere più elevata del solito, in

quanto i costi risulteranno probabilmente più contenuti e il minor affollamento dei media dovrebbe aumentare l'efficacia dei messaggi. Canalizzando tali messaggi sui media digitali, in particolare, si potrebbe cogliere l'occasione per provare a raggiungere direttamente i clienti. Inoltre, l'uso del web in abbinamento a tecnologie di data mining consente di ottenere informazioni aggiuntive sui clienti, attuali o potenziali, che possono essere utilizzate per tracciare un profilo. Un'opportunità, in tal senso, per Mandala Tour di provare ad entrare nel mercato B2C (business to consumer).

4.3 Quali cambiamenti nei canali di distribuzione della filiera turistica?

In un contesto instabile come quello determinato dall'emergenza coronavirus anche i canali di intermediazione possono essere coinvolti in un processo di trasformazione. Tutti gli operatori dovranno fronteggiare le conseguenze legate al blocco sostanziale del fatturato, con conseguenze che potranno essere più o meno drammatiche, a seconda della solidità organizzativa e finanziaria dell'impresa.

Tale cambiamento potrebbe comportare qualche passo indietro anche da parte delle grandi Online Travel Agency (OTA), che potrebbero ridurre il loro budget pubblicitario. Viene, quindi, ad aprirsi un'opportunità di maggiore visibilità diretta nell'ambito del mercato turistico digitale in cui potrebbero insinuarsi gli operatori locali, in grado di utilizzare in maniera efficiente gli strumenti di comunicazione e di sostenere qualche investimento pubblicitario sulla rete.

Il mercato del turismo digitale, le cui previsioni denotavano una crescita inarrestabile, si caratterizza ora per uno scenario notevolmente mutato in cui il ruolo delle tecnologie assume una rilevanza ancora più strategica. La trasformazione digitale da evoluzione è diventata una pratica connessa all'adozione di massa delle nuove tecnologie, che ha visto diffondersi nuovi comportamenti di contatto a distanza, moltiplicando le opportunità di accesso a contenuti culturali e turistici (Colombo, 2020).

Il sito web, le pagine social, la posta elettronica e le applicazioni di instant messaging possono, quindi, diventare un veicolo per concretizzare quella promessa di disintermediazione (almeno parziale) che l'avvento di Internet aveva alimentato prima che le OTA affermassero il loro dominio assoluto sui canali digitali.

Questa tendenza potrebbe essere favorita dal desiderio dei clienti di ottenere indicazioni approfondite e rassicurazioni in merito al tipo di accoglienza e di ricettività che troveranno: la ricerca dell'hotel e del pacchetto più conveniente, selezionato sulla base di una serie di requisiti standardizzati e garantito dalle recensioni dei clienti, potrebbe non essere più sufficiente per operare una scelta, in quanto entrano in gioco informazioni dettagliate e in continuo divenire che difficilmente possono essere reperite in un portale commerciale che raccoglie l'offerta di innumerevoli strutture.

Appare chiaro che, per cogliere questa opportunità, occorre un atteggiamento molto proattivo da parte degli operatori del settore, che devono mettere in campo competenze e risorse per acquisire un'adeguata condizione di visibilità, implementando l'utilizzo di tutte le tecnologie e metodiche che il digital marketing offre (SEO, DEM, SEM, chat,

content marketing, ecc.) per raggiungere i loro potenziali clienti e avviare una gestione diretta delle relazioni commerciali. Si tratta di una sfida senz'altro impegnativa che non tutte le imprese saranno in grado di gestire con efficacia, ma che può svolgere un ruolo decisivo per restituire un respiro alla marginalità economica di attività che altrimenti potrebbe essere soffocata dall'effetto combinato della prevedibile price competition e dell'eccessiva incidenza delle commissioni.

In questo scenario si aprono opportunità interessanti per i tour operator e le agenzie di viaggio, le quali per ovvio motivo hanno subito l'impatto violento del lockdown, ma che hanno avuto modo di verificare anche in questa fase il valore del proprio ruolo nel momento in cui la mera intermediazione deve essere integrata con una funzione più evoluta, di carattere consulenziale. Nei momenti iniziali della crisi, quando occorreva assicurare la mobilità dei passeggeri in una condizione di incertezza assoluta, con una programmazione limitata dei voli, l'esperienza e le competenze dei professionisti si sono rivelate fondamentali per trovare soluzioni rapide ed efficaci. Oggi, in una situazione di lenta riapertura del mercato, quelle stesse competenze tornano a essere preziose per orientare le scelte d'acquisto dei clienti di fronte alle molte incognite che incombono.

Le aziende che sapranno ritagliarsi un ruolo in questa nicchia di mercato potranno giovare di importanti spazi di crescita e potranno svolgere una funzione utile per il rilancio di tutto il sistema.

Conclusioni

Alla luce di quanto sin qui riportato, è evidente il ruolo di primaria importanza che assume il turismo come potenziale strumento di sviluppo economico e sociale. Risulta, dunque, fondamentale superare i tradizionali modelli di turismo di massa, che hanno causato il deterioramento ambientale di determinate aree con conseguenti ricadute sul tessuto sociale delle comunità ospitanti. In tale quadro, il turismo responsabile può costituire una valida soluzione per il conseguimento di obiettivi ecologici, sociali ed economici comuni, nel pieno rispetto dell'ambiente e delle comunità locali. Sono, infatti, numerosi i documenti che a livello internazionale e comunitario regolamentano ed incentivano l'implementazione di tale tipologia di turismo, sia a livello governativo, sia a livello imprenditoriale. Strettamente collegato ai principi espressi dal turismo responsabile è il concetto di ecoturismo, che si è voluto inserire in tale discorso, dal momento che costituisce una tipologia di turismo finalizzata alla riscoperta del contatto con la natura, delle tradizioni e dei sapori locali. Un turismo che ha alla base il rispetto dell'ambiente, la valorizzazione delle culture locali e l'utilizzo di modelli di gestione e pianificazione che hanno dimostrato nella pratica la loro effettiva efficacia.

Infine, il caso studio di Mandala Organic Tours ha fornito una prova concreta dell'implementazione delle tipologie di turismo pocanzi citate, conseguendo rilevanti risultati nel corso degli anni. La *mission* della società è continuare a contribuire con efficacia alla filosofia Mandala, integrando lo sviluppo del turismo responsabile con un sistema di offerta basato sulla forte personalizzazione ed unicità dei pacchetti turistici. Tuttavia, la decisione di rimanere su un piano marketing incentrato esclusivamente sul B2B può costituire nel lungo periodo un fattore limitante per l'azienda. Si propone, dunque, di avviare anche un'attività di B2C e di investire ulteriormente nella comunicazione digitale: la presenza nel mondo del digitale è ormai diventata essenziale nel settore del business, e in particolar modo in quello del turismo, dove i potenziali clienti-consumatori hanno la possibilità di acquistare e programmare il proprio viaggio direttamente dal web. Le considerazioni proposte evidenziano che anche in questo momento di profonda crisi esiste uno spazio di manovra concesso alle imprese del settore turistico per tentare una possibile strategia rilancio. Si tratta di uno spazio molto ristretto, che potrebbe chiudersi rapidamente e che impone una reazione immediata, per cui sarà necessario mettere subito in campo ogni risorsa disponibile. In tal senso risulta necessario

prevedere un sostegno per specifiche azioni di marketing, che possano favorire le imprese più proattive nei loro sforzi strategici. Tale sostegno – che potrebbe riguardare in particolare gli interventi sugli strumenti e sulle campagne di comunicazione in ambito digitale, ma anche l’adattamento delle strutture alle esigenze di sicurezza sanitaria e sociale – dovrebbe agevolare sia gli investimenti diretti che quelli rivolti alla formazione del personale. In questo modo si potrebbe cogliere l’occasione della crisi per favorire un salto di qualità di tutto il sistema turistico nazionale.

Bibliografia

- A. Collins (1999), *Tourism development and natural capital*, Annals of Tourism Research, pp. 98-109.
- Aas C. – Ladkin A. – Fletcher J. (2005), Collaboration and heritage management, Annals of Tourism Research, vol. 32, pp. 28-48.
- Andreotti S. - Sacco, F. (2011). Evoluzione del concetto di turismo responsabile, Franco Angeli, Milano.
- Ashley C – Roe D – Goodwin H (2001), Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor, London.
- Beritelli P. (2011), *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*, Annals of Tourism Research, vol. 38.
- Béville G. (2005), *Tourisme responsable et territoires*, CICID, Parigi.
- Bouckaert L. (2004), *Humanity in business*, in J. Verstraeten e M. Duffy, *Sustaining Humanity*, European Ethics Network, Louven.
- Chettiparamb A. – Kokkranikal J. (2012) *Responsible tourism and sustainability*, Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 2012.
- Coria, Jessica – Calfucura, E., *Ecotourism and the development of indigenous communities: the good, the bad, and the ugly*, Ecological Economics, Vol. 73, No. 15, 2012, p. 47-55.
- Corvo P. (2005), *Il turismo sostenibile: tra teoria e prassi*. In *Comunità, ambiente e identità locali*, Milano, 2012.
- D. Fennell (2015), *Ecotourism*, V edizione.
- D. Weaver, *The Ecotourism Concept and Tourism-Conservation Symbiosis*, Journal of Sustainable Tourism.
- D.B. Weaver (2005), *Comprehensive and minimalist dimensions of ecotourism*, Annals of Tourism Research, pp. 439-455.
- dell'identità Istituzioni e Sviluppo Economico, 3, pp. 5-42.
- Dowling, R.K. (1993), *An environmentally based planning model for regional tourism development*, Journal of Sustainable Tourism, pp.17–37.
- Drake, S.P. (1991), *Local participation in ecotourism project*, T. Whelan (ed.), *Nature Tourism: Managing for the Environment*, Island Press, Washington, DC.

- Fennell D. – Plummer, R. (2010) Sociobiology and adaptive capacity: evolving adaptive strategies to build environmental governance, D. Armitage and R. Plummer (eds), *Adaptive Capacity and Environmental Governance*, Berlin: SpringerVerlag, pp. 243–261.
- Fischer E. – Bristor J. – Gainer B. (1996), Creating or escaping community: an exploratory study of internet consumers' behaviors, in *Advances in Consumer research*, vol.23.
- Freeman R. Edward – McVea J. (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*.
- Goodstein – J.D. – Wicks – A.C. (2007), Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics a Two-Way Conversation, *Business Ethics Quarterly*, pp. 375-398.
- Goodwin H (2016), *Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development*, Goodfellow 2nd edition, London.
- Goodwin H. (2011), *Taking Responsibility for Tourism*, Goodfellow, UK.
- Grigolli P. (2011), *Turismi responsabili: teorie, pratiche, prospettive*, F. Angeli.
- Hall C. Michael (2011), *Responsible Tourism: Concepts, Theory and Practice*, cap. 8 a cura di Leslie D., London.
- Hamele, H. (2001) *Ecolabels for tourism in Europe*, *Tourism Ecolabelling*, CAB International, Oxford.
- Hunter, C. (1995), Key concepts for tourism and the environment. *Tourism and the environment: A sustainable relationship?* (pp. 52-92), Routledge, London.
- Jamal T. – Stronza A. (2008), *“Dwelling” with ecotourism in the Peruvian Amazon: Cultural relationships in local-global spaces*, *Tourist Studies*, vol.8.
- Leslie D. (2012), *Responsible Tourism – Concepts, Theory and Practice* – Glasgow Caledonian University, UK.
- Niccolini F. – Marzo D. (2012), *Ecoturismo in Europa: metodologie per l'eccellenza*, *Rivista ricerche per la progettazione del paesaggio*.
- O'Dell C. – Grayson C. (1998), *If only we knew what we knew: identification and transfer of internal best practices*, *California Management Review*, Vol. 40, pp. 154-174.
- Palomo P. S (2006), *El turismo justo y la creacion de sistemas de produccion se servicios turisticos responsables*, *Estudio Turisticos*.
- R. Edward Freeman – Andrew C. Wicks – Bidhan Parmar (2004), *Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited*, vol.15.

- Reid D.G, (2003), *Tourism, Globalization and Development: Responsible tourism planning*. Pluto Press, London.
- Richards G. e Hall D (2003), *Tourism and sustainable community development*. Routledge, Londra-New York.
- Romita, T. (2010), *Il turismo residenziale*, Franco Angeli, Milano.
- Ross, G.F. (2003), *Workstress response perceptions among potential employees: the influence of ethics and trust*, *Tourism Review*, pp. 25–33.
- Sacco P.L. – Viviani M. (2003), *Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia*
- Savoja L. (2007), *Turismo sostenibile e stakeholder model*, notizie di POLITEIA, XXIII, 85/86, pp. 344-356.
- Savoja L. (2009), *La stakeholder responsibility nel turismo. I turisti oltre il confine della sostenibilità*, in *Notizie di POLITEIA*, vol.XXV, n. 93.
- Scheyvens R. (2002), *Backpacker tourism and third world development*, *Annals of Tourism Research*, vol.29.
- Scheyvens R. (2002), *Backpacker tourism and third world development*, *Annals of Tourism Research*, vol.29, n.1.
- Sharpley R. (2006), *Ecotourism: A Consumption Perspective*, *Journal of Ecotourism*.
- Sirakaya E. – Uysal, M. (1997) “*Can sanctions and rewards explain conformance behaviour of tour operators with ecotourism guidelines?*”, *Journal of Sustainable Tourism* 5, pp. 322–332.
- Sproule, K.W. (1996), *Community-based ecotourism development: identifying partners in the process*, *Ecotourism Equation: Measuring the Impacts (ISTF) Conference*, Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Tazim - B. Jamal - Donald Getzab (1995), *Collaboration theory and community tourism planning*, *Annals of Tourism Research*, vol. 22.
- Tazin J. – Blanca A. Camargo – Wilson E. (2013) *Critical omissions and new directions for sustainable tourism: A situated macro-micro approach*.
- Uhlik, K.S. (1995), *Partnership step by step: a practical model of partnership formation*, *Journal of Park and Recreation Administration*, pp 13–24.
- Urry J. (1995), *Lo sguardo del turista*, SEAM, Roma.
- V. Calzati – P. De Salvo (2012), *Le strategie per una valorizzazione del territorio*, Franco Angeli.
- Vigliarolo F. (2011), *Le imprese recuperate*. Altreconomia edizioni, Milano.
- Vipiana P. Maria (2017), *Diritto pubblico del turismo*, Pacini, Pisa.

Wang N. (1999), *Rethinking authenticity in tourism experience*, Annals of tourism research, vol.26.

Wearing S. – McDonald M. – Ponting J. (2005), *Building a decommodified research paradigm in tourism: the contribution of NGOs*, Journal of sustainable tourism, vol.13.

Sitografia

www2.unwto.org/content/why-tourism

www.wpro.who.int/internet/resources.ashx/HSI/docs/Sex_Work_in_Asia_July2001.pdf

www.tourcert.org/en

www.responsibletourismpartnership.org/cape-town-declaration-on-responsible-tourism

www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2010-05-14_02387.pdf

www.iucn.org/theme/business-and-biodiversity/our-work/business-engagement-sector/tourism

www.ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/italy_2.pdf

www.ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism

www.ecotourism.org

www.aitr.org/wp-content/uploads/2015/11/Carta_Italia_turismo_sostenibile.pdf

www.aitr.org/wp-content/uploads/2014/04/carta-di-Lanzarote.pdf

www.aitr.org