



TURISMO e Psicologia
Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**SFIDE COMPLESSE E NUOVA MANAGERIALITÀ PER FORME INTERATTIVE DI
CONSUMO**

Roberta Maeran
Giuseppe Mignemi
Università degli Studi di Padova

E-mail: roberta.maeran@unipd.it; giuseppe.mignemi@phd.unipd.it



PADOVA UNIVERSITY PRESS

SFIDE COMPLESSE E NUOVA MANAGERIALITÀ PER FORME INTERATTIVE DI CONSUMO

RIASSUNTO:

In una società complessa caratterizzata da livelli considerevoli di incertezza e imprevedibilità lo scoppio di una pandemia ha amplificato a dismisura criticità gestionali, finanziarie e organizzative già presenti nel mondo del lavoro, costringendo la totalità degli stakeholder in esso coinvolti a ripensare radicalmente il proprio ruolo. Mentre in passato la domanda era molto più omogenea e meno differenziata, oggi risente notevolmente delle singole soggettività dei consumatori, più inclini a un consumo critico, responsabile e sostenibile. È necessario quindi ripensare ad una offerta turistica che indirizzi la domanda verso forme di turismo sostenibile e responsabile. Ai nuovi manager è richiesta una formazione non più solo tecnica, essi devono infatti essere in grado di: saper cogliere la natura di quello che sta accadendo (pandemia) e di quello che accadrà (post pandemia); saperlo interpretare; saper scegliere un percorso tra i tanti possibili; saper convivere con gli imprevisti e gli inevitabili errori di valutazione.

Parole chiave: turismo 2.0, managerialità turistica, turismo post-pandemico, turismo interattivo.

COMPLEX CHALLENGES AND NEW MANAGERIALITY FOR INTERACTIVE FORMS OF CONSUMPTION

ABSTRACT:

In a complex society characterized by considerable levels of uncertainty and unpredictability, the outbreak of a pandemic has dramatically amplified managerial, financial, and organizational criticalities already present in the world of work, forcing all the stakeholders involved in it to radically rethink their role. While in the past demand was much more homogeneous and less differentiated, today it is significantly affected by the individual subjectivities of consumers, more prone to critical, responsible, and sustainable consumption. It is therefore necessary to rethink a tourist offer that directs demand towards sustainable and responsible forms of tourism. The new managers are not only required to have a technical training, but they must also in fact be able to: know how to grasp the nature of what is happening (pandemic) and what will happen (post pandemic); knowing how to interpret it; knowing how to choose a path among the many possible; knowing how to live with the unexpected and the inevitable errors of evaluation.

Keywords: tourism 2.0, tourism management, post-pandemic tourism, interactive tourism.

PROSPETTIVE DI RINNOVAMENTO DELLE SOCIETÀ NELLE AREE RURALI: TURISMO, AMBIENTE E SOSTENIBILITÀ

Introduzione

In una società complessa caratterizzata da livelli considerevoli di incertezza e imprevedibilità lo scoppio di una pandemia ha amplificato a dismisura criticità gestionali, finanziarie e organizzative già presenti nel mondo del lavoro, costringendo la totalità degli stakeholder in esso coinvolti a ripensare radicalmente il proprio ruolo e, più in generale, la propria professionalità. L'ambito turistico è fra tutti il più profondamente colpito. Durante l'attuale emergenza sanitaria le aziende di tutti i settori, nonché tutti i lavoratori, hanno dovuto cambiare notevolmente le proprie prassi produttive, orari di lavoro, modalità di distribuzione e promozione del proprio prodotto. Una sfida decisamente molto complessa e complicata, soprattutto, per il settore turistico e dei servizi incentrato sull'incontro, l'esperienza diretta e spesso lo scambio concreto tra operatori e clienti oggi più che mai complicato dalle norme anti-contagio atte alla tutela di entrambe le parti. In questo movimento di torsione resiliente, che vede protagoniste le aziende e le attività di servizi, strumenti come il digital marketing hanno reso, e stanno rendendo, possibili i molteplici scambi a distanza tra quest'ultime e i consumatori. Questi scenari senza dubbio sfidanti per i lavoratori di oggi sollecitano una maggiore sincronia tra i continui e repentini cambiamenti della società da un lato, e i processi di continua innovazione messi in atto dalle organizzazioni dall'altro; evidenziano l'assoluta necessità di una maggiore conoscenza e consapevolezza delle dinamiche proprie dello scambio tra domanda ed offerta oggi particolarmente instabile e complesso. Una managerialità capace di una maggiore flessibilità e dotata di una forte capacità di far fronte a nuove e imprevedibili sfide non può che essere frutto di una consapevolezza in continuo aggiornamento circa le problematiche e gli strumenti possibili in questo scambio continuo. L'integrazione reciproca delle risorse e lo scambio di benefici e servizi tra aziende e clienti, come evidenziato dalla Service-Dominant logic (Vargo, 2018), cuore dell'attività commerciale, non avvengono secondo delle norme immutabili e stabili nel tempo, ma piuttosto attraverso modalità di incontro e strumenti di scambio in continua evoluzione: perché in continua evoluzione sono le aziende e i consumatori che li attuano e l'ambiente, analogico o digitale, in cui essi avvengono.

I manager dell'odierno panorama turistico hanno il compito di contemperare con equilibrio elementi di necessaria staticità ad altri di utile elasticità. I primi necessari per mantenere una costanza e un'identità all'interno dell'organizzazione, i secondi utili per rispondere con prontezza e senza fratture ai molteplici cambiamenti che si impongono nella stessa. La comunicazione azienda-consumatore si caratterizza per i tempi sempre più rapidi e le modalità sempre diverse. Si pensi al massiccio utilizzo delle prenotazioni on-line a distanza tipiche del delivery o dell'asporto alle quali moltissime aziende sono state costrette a ricorrere, o ancora alle comunicazioni "in tempo reale" tramite i social network rese necessarie dalle dinamiche sociosanitarie in continua evoluzione (cambi di orari, modalità di prenotazione o possibilità di consegna a domicilio, chiusure straordinarie).

In tal senso il digital marketing si caratterizza come una possibilità in più per agevolare l'incontro e lo scambio tra entrambe le parti, una risorsa nuova per permettere una maggiore sincronia tra offerta e domanda, anch'esse in continua evoluzione.

È necessario pensare il processo di promozione all'interno di una visione circolare che tenga conto di tutti gli attori coinvolti, dai consumatori agli enti locali, dalle istituzioni ai singoli artigiani. Un processo armonico responsabilmente guidato dai nuovi manager del turismo.

Il nuovo ruolo del turista-consumatore

La figura e il ruolo assunto dal consumatore nel mercato odierno è profondamente cambiato rispetto anche ad alcuni anni fa. Mentre in passato la domanda era molto più omogenea e meno differenziata, oggi risente notevolmente delle singole soggettività dei consumatori, più inclini a un consumo critico, responsabile e sostenibile. Le richieste che essi oggi pongono al mercato sono strettamente legate al loro stile di vita e al loro assetto valoriale, sono sempre più attenti alla scelta di pacchetti turistici o di destinazioni che siano diretta espressione dei propri interessi e della propria personalità. Nel far questo ricercano spazi nuovi in cui sperimentare o esprimere se stessi, in cui riappropriarsi del proprio tempo e del proprio spazio o liberare le proprie risorse personali. Si assiste a un passaggio dalla omologazione alla differenziazione della domanda, dal turismo ai turismi. I consumatori ricercano spazi-vacanza personalizzati concependo il turismo stesso come un sistema di comunicazione di nuovi bisogni, centrati sulla persona e sul sé. In questo senso l'esperienza turistica si configura come una componente significativa della vita della persona. Il mosaico policromo che caratterizza la domanda turistica attuale è espressione di una serie, spesso inconsapevole, di bisogni che i nuovi consumatori hanno e, per la loro risoluzione, si rivolgono nei modi più diversificati al sistema turistico. Strumenti come il Web 2.0 ed il Digital Content Marketing rappresentano per i turisti una risorsa nuova tramite cui personalizzare maggiormente la propria esperienza e renderla socialmente visibile pubblicandola in tempo reale sui propri profili social. Cambia il ruolo del consumatore che diventa il protagonista delle campagne di promozione e non più un semplice destinatario. Le aziende riconoscono ai propri clienti l'importanza della loro soggettività. Si accentua il ruolo di *prosumer* svolto dal consumatore (Toffler, 1980) in quanto egli partecipa a pieno titolo alla creazione del prodotto stesso.

Con sempre maggiore convinzione i consumatori si affidano a recensioni on-line o raccomandazioni di noti *influencer* per i propri acquisti o i propri viaggi. È un fenomeno in netta crescita che va gestito e studiato. Risulta indispensabile utilizzare le piattaforme social, forse le piazze ormai più popolate, come luogo di incontro tra la complessa domanda e la flessibile offerta.

Il brand può rappresentare per il consumatore uno *status symbol* attraverso il quale esprimere la propria condizione di benessere socio-economico (o di appartenenza ad un gruppo di riferimento, ad es. ambientalista). Gli stili di consumo diventano dimensioni rilevanti per il confronto sociale.

La conoscenza dell'associazione esistente tra i bisogni generali della persona, la sua motivazione turistica e l'influenza sociale percepita all'interno del proprio ambiente di vita è una prerogativa per l'implementazione di qualsiasi programma di ricostruzione del sistema turistico. Il rilancio dell'offerta, soprattutto, in un periodo di forte incertezza come quello attuale, perché sia efficace e sostenibile deve porsi in armonia con i bisogni e le soggettività dei singoli, deve essere la risposta accessibile ai desideri di relazione, autonomia ed espressione che durante il periodo pandemico non hanno potuto trovare risposta nel sistema turistico.

Pandemia e comportamento turistico

Possiamo leggere la pandemia facendo riferimento a due termini "crisi" (fallimento organizzativo, interno) e "disastro" (evento esterno, in cui l'organizzazione non ha il controllo). L'interazione tra questi due fenomeni permette di analizzare l'impatto del covid-19 nel settore turistico evidenziandone i cambiamenti in atto e i possibili interventi e implicazioni per i manager.

L'attenzione dovrebbe essere rivolta: 1) al cambiamento nell'immagine della destinazione (percezione di sicurezza – persone high risk perceivers vs. low risk perceivers) che si traduce nella scelta della possibile meta della vacanza; 2) al cambiamento nel comportamento turistico: scelta di

destinazioni meno lontane, evitando le destinazioni del turismo di massa e preferendo quelle più appartate e meno popolate; 3) al cambiamento nel comportamento dei residenti: possono diventare meno accoglienti e meno favorevoli allo sviluppo turistico; 4) al cambiamento nell'industria turistica: innovazione, più forte collaborazione (a livello macro) con le organizzazioni esterne; a livello micro: nuove forme di attività collaborative devono intensificarsi nella fase post covid-19; 5) agli effetti a lungo termine e indiretti: spesso ci si focalizza sugli effetti immediati, ad esempio la sostenibilità – priorità per molti stakeholder prima del covid potrebbe diventare meno importante puntando ad esempio su un costo più basso. Questo può innescare un circolo vizioso. 6) La chiusura di molte strutture-organizzazioni contrapposta alla possibilità di far entrare nel mercato nuove opportunità e nuovi modelli di business per lo sviluppo.

Sono emerse nuove opportunità, in particolare per le località minori, oggi si parla molto di slow tourism: turismo lento, sostenibile, rispettoso dell'ambiente e delle comunità locali. Le stesse strutture alberghiere, ad esempio, lasciano il passo all'albergo diffuso, puntando sul recupero di manufatti già esistenti.

Le destinazioni italiane possono puntare su una proposta differenziata di esperienze turistiche, per far emergere l'identità locale, l'autenticità che i nuovi turisti ricercano.

La pandemia ha comportato un cambiamento nei comportamenti relativi all'esperienza turistica. Nell'estate 2021 abbiamo assistito a un incremento del turismo di prossimità, definito anche, dagli operatori del settore, come turismo domestico. Sono, infatti diminuiti i viaggi all'estero a favore di spostamenti più limitati verso mete raggiungibili privilegiando, come mezzo di trasporto, l'automobile. La scelta dell'auto rispondeva sia all'esigenza di evitare mezzi che potevano essere ritenuti meno sicuri per eventuali contagi sia perché la scelta di località minori (borghi, agriturismi...) richiedeva una maggiore flessibilità sia perché molte di queste località erano difficilmente raggiungibili con mezzi di trasporto pubblico.

Per gli operatori questa modalità di vacanza ha da un lato permesso di poter realizzare una buona stagione estiva ma, dall'altro, rappresenta un cuscinetto economico, una soluzione vantaggiosa solo nel breve periodo.

Da recenti indagini di mercato risulta evidente, oltre alla chiara volontà di tornare a viaggiare liberamente, il desiderio di viaggiare in modo sicuro. In particolare, sembra emergere che siano proprio le persone abituate a viaggiare molto all'estero a soffrire maggiormente dell'impossibilità di effettuare questa tipologia di viaggi. A queste esperienze si ritorna spesso con la mente quasi per riviverne la spensieratezza.

Offerta Turistica: i nuovi manager

È necessario ripensare ad una offerta turistica che indirizzi la domanda verso forme di turismo sostenibile e responsabile. È necessaria una progettualità a medio e lungo termine che permetta lo sviluppo di sinergie tra tutti i settori coinvolti (agricoltura, commercio, artigianato, enti pubblici...). Ai nuovi manager è richiesta una formazione non più solo tecnica, è necessario "avere nuovi occhi" per creare nuove opportunità. È richiesta una forma mentis per svolgere al meglio il proprio ruolo in un futuro a complessità crescente. Devono essere in grado di: saper cogliere la natura di quello che sta accadendo (pandemia) e di quello che accadrà (post pandemia); saperlo interpretare; saper scegliere un percorso tra i tanti possibili; saper convivere con gli imprevisti e gli inevitabili errori di valutazione.

L'attenzione va rivolta all'intelligenza emotiva e all'intelligenza sociale (cogliere lo stato d'animo delle altre persone); all'intelligenza territoriale (che deriva dall'intelligenza sociale e riguarda la capacità di realizzare interazioni efficaci tra i soggetti preposti allo sviluppo territoriale creando le condizioni per la progettazione e condivisione delle linee di sviluppo del territorio).

Quindi possiamo parlare di intelligenza manageriale, intesa come l'abilità cognitiva, emozionale e sociale con la quale il management si propone di assicurare la governabilità di un sistema d'impresa crescente, che rappresenta la chiave per aprire l'organizzazioni al proprio futuro (sulla base delle conoscenze disponibili al momento dell'azione e della memoria storica).

È essenziale che il sistema turistico sia preparato ad affrontare il periodo di transizione tra la fase acuta della pandemia e un graduale ritorno “alla normalità”, che abbia gli strumenti per predisporre delle offerte flessibili alle differenziate richieste dei consumatori.

Prendendo in esame il versante organizzativo, come emerge dai dati ISTAT 2020, il tessuto imprenditoriale nel settore turistico in Italia è formato per il 90% da piccole-medie imprese, pertanto più vulnerabili dal punto di vista economico-finanziario e dalla possibilità di sviluppo in termini di innovazione digitale. Viene spesso a mancare una strategia di *risk management*. La ripresa è lenta, anche perché i viaggi per convegni, fiere sono molto limitati incidendo in modo marcato sulla destagionalizzazione del settore.

La miriade di piccole-medie aziende che vedono nel turismo la principale fonte di guadagno e che costellano il territorio nazionale, dopo quasi due anni di pandemia e numerosissimi stravolgimenti, necessitano di un piano d'azione congiunto che le metta in grado di focalizzare le proprie risorse in un ripensamento della propria offerta a fronte di un'approfondita e aggiornata consapevolezza della domanda. Le organizzazioni turistiche oltre alla riqualificazione delle strutture, devono porre al centro dei loro interventi la formazione e gestione delle risorse umane

Si rende necessario un piano di formazione uniforme rivolto a tutti gli operatori che li metta nelle condizioni di individuare agevolmente le leve motivazionali sia dei propri lavoratori sia dei propri clienti. Solo da un'armonica sinergia tra quest'ultimi attori (i lavoratori del settore turistico e i turisti) può ergersi una reale ripresa del settore, una ripresa il cui trend di crescita continui nel medio-lungo termine e non si arresti in tempi rapidissimi.

La pandemia ha fatto emergere quanto sostenuto da Boyer e Viallon (2000) cioè che non possiamo parlare di turisticità, una località non è turistica di per se stessa ma è soggetta alle mode, ai flussi turistici che possono cambiare per molteplici eventi. Le località turistiche non possono contare sulla rendita di posizione, il rischio è di trovarsi nella fase di declino della curva ipotizzata da Butler.

La comunità scientifica ha dunque il compito di fornire delle evidenze attendibili e pertinenti che facciano da *ubi consistam* ai business plan che in tempi ormai prossimi i professionisti dovranno mettere in atto.

BIBLIOGRAFIA

- Boyer, M. & Viallon, P., 2000, *La comunicazione turistica*, adattamento, ampliamento e aggiornamento a cura di R. Maeran, Armando Editore, Roma (ed. orig. *La communication touristique*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994).
- Toffler, A., 1980, *The third wave*, Knopf, New York.
- Vargo, S. L. (2018). Situating Humans, Technology and Materiality in Value Cocreation. *Journal of Creating Value*, 4(2), 202–204.