

Per un'evoluzione fondata sulle risorse locali

Una nuova "locomotiva" per lo sviluppo camuno e sebino: l'industria dell'ospitalità

di Stefano Landi*

Per uno sviluppo autocentrato. L'ipotesi di affrontare, in particolare in alcune aree a sviluppo difficoltoso o investite da faticose riconversioni, le problematiche dell'evoluzione economico-sociale sulla base delle effettive risorse locali, e non affidandosi pertanto ad interventi esterni tanto rari quanto di difficile assorbimento, assume una rilevanza tutta particolare nel caso della Valcamonica e del bacino del lago d'Iseo.

In queste zone, infatti, a fronte di un ripiegamento difficilmente contrastabile delle specializzazioni consolidate, si riscontra la presenza di un complesso di risorse turisticamente appetibili di prim'ordine, coniugato favorevolmente alla prossimità geografica con i più interessanti bacini nazionali di domanda potenziale. Inoltre le attitudini locali alla manifattura ed alla manualità sono tali da poter consentire, nello sviluppare tutte le produzioni ed i servizi indotti, di cogliere appieno le potenzialità dell'offerta turistica; con una metafora recentemente invalsa, di arrivare al "cuore del carciofo", ovvero ai migliori risultati conseguibili in termini di reddito e, in una concezione non tradizionale, di occupazione.

Perché ciò sia possibile occorre però, anche concettualmente, affrontare una riconversione non banale: infatti si pensa spesso, secondo uno stereotipo purtroppo molto diffuso, che il turismo siano gli alberghi, e che dalla attività di questi possano derivare molti posti di lavoro, almeno tanti quanti ne servirebbero per compensare le perdite derivanti dalla crisi occupazionale di altri settori, primo tra tutti l'industria. E parallelamente si pensa, senza un particolare nesso con le attività turistiche, che promuovere l'artigianato significhi mettere a disposizione aree di insediamento e qualche forma di incentivo finanziario all'avvio.

Ma nel comprensorio camuno-sebino le sorti di questi "settori" appaiono, almeno in prospettiva, indissolubilmente legate, e ciò non tanto sulla base di un accostamento ardito e velleitario, quanto proprio ricercando tra le pieghe della realtà esistente e delle sue vocazioni i sentieri di un possibile sviluppo integrato. Uno sviluppo diverso ed ulteriore, per una certa parte del comprensorio, che ha giocato in passato con successo la carta della manifattura. Uno sviluppo più completo e ricco, per quelle realtà che già da oggi operano con successo sul versante dell'ospitalità. Uno sviluppo nuovo, per quelle vaste aree che ancora appaiono tagliate fuori da processi intensi e duraturi di decollo e soggette ad un depauperamento tipico di molte aree montane.

* Stefano Landi è ricercatore presso il Censis, Roma.

Non si tratta, né potrebbe, di un percorso traumatico, di un impraticabile ed utopico sconvolgimento dello "statu quo", e proprio in questo risiedono da una parte le probabilità di successo, dall'altra i tempi evidentemente non brevi.

Il connotato essenziale, la cifra di questo sviluppo possibile risiede nell'esaltazione di una concezione "industriale" dell'ospitalità: - concezione "industriale" in quanto governata a livello di "ambiente", di processo, di prodotto, di mercato, e quindi da ricondurre ad una capacità ben più forte che in passato di controllare ed indirizzare le forze economiche, e di stimolare le componenti sociali; - ospitalità in quanto si rivolge non solo alle attività turistiche intese in senso restrittivo, quanto a tutti i beni ed i servizi che occorrono a chi, a qualunque titolo, è fuori dalla propria residenza.

Pare quindi esservi un nuovo sviluppo possibile per l'area in questione. E questo sviluppo, oltre che necessario, può anche risultare giusto e conveniente in sé, e non solo per la carenza di prospettiva di altri modelli più noti, ma che attualmente mostrano di avere esaurito la spinta propulsiva; più giusto e più conveniente anche in quanto senza dubbio dotato di maggiore respiro e di più sicura prospettiva nel tempo. Il suo perseguimento riconduce ad alcune scelte precise da compiere e conosce almeno due filoni di intervento concreto e fattibile.

Una questione di scelte. La prima scelta si sviluppa a livello di "ambiente", ed è quella della *centralità* che deve essere riconosciuta alle attività turistiche. Essa può apparire forse scontata, ma non per questo risulta meno pressante, in quanto costituisce precondizione a tutte le altre, e può consentire agli interventi di sviluppare i loro effetti, altrimenti condannati a rimanere marginali e frustranti. La scelta della centralità di uno sviluppo "industriale" di ospitalità rappresenta un passaggio obbligato, una lenta e difficoltosa riconversione di orientamenti, di programmi, di intendimenti, di attitudini, di cultura amministrativa, imprenditoriale e sociale.

Ma d'altra parte le attività turistiche non sono in grado di svilupparsi prescindendo dal contesto, o a discapito di altre attività preesistenti: non hanno in sé la forza spontanea di condizionare il sistema circostante in senso a loro favorevole. Sono e rimangono attività profondamente deboli e vulnerabili alle altre scelte economiche, che possono anche con minime variazioni comprometterne l'economicità. Basti pensare in proposito all'ecosistema, alla viabilità, al paesaggio, così vitali per il turismo di tutta un'area, ed al contempo così facilmente influenzabili dagli effetti anche di un solo insediamento industriale o di altri genere.

Che porre al centro dei destini dell'area la priorità turistica di sviluppo non sia processo affatto semplice è immediatamente percepibile, al di là dei pur lodevoli intenti di alcuni protagonisti locali, dalla pura e semplice osservazione dell'uso della risorsa territoriale, tutta finalizzata a cogliere, per strati temporali successivi, altre vocazioni, altre opportunità. Uno sviluppo territoriale che porta ben impressi i segni delle scelte già effettuate, delle culture radicate. Che risulta efficacissimo biglietto da visita di ciò che si è stati e che, almeno a livello di sensazione, si vorrebbe continuare ad essere: una realtà industriale, un'area manifatturiera. Ma soprattutto una connotazione territoriale che fa somma al presente di tutto ciò che il passato ha prodotto, senza mai riuscire ad affermare la conclusione di una fase o di un'altra, l'abbandono razionale di una opzione consumata, quasi nella speranza che il mantenimento visibile dei contenitori del passato possa in qualche modo farne tornare i contenuti, gli effetti, i vantaggi.

Affermare la centralità del turismo vuol dire, forse paradossalmen-

te, imparare a demolire i feticci della manifattura obsoleta per costruire le basi della manifattura nuova; vuol dire iniziare a valorizzare l'estetica, la forma, così mortificata da un passato di brutture tanto utili da sembrare accettabili, da assurgere a simbolo, quasi, di un modo di vita. E questa conversione, di centralità estetica e formale, è in realtà molto di più: perché nelle attività turistiche l'estetica e la forma sono la sostanza vera, l'immaterialità è il cuore del processo produttivo.

Ma d'altra parte non si può certo affermare che una cultura dell'estetica, del paesaggio, dell'arredo urbano sia rinvenibile nel comprensorio camuno-sebino. Chi, per raggiungere le località turistiche già in qualche modo affermate, deve percorrerne le strade, e deve quindi attraversarne i centri abitati e le localizzazioni produttive, non può non restare colpito da quanto purgatorio estetico vi sia da scontare prima di conquistare le agognate mete. Non si vuole certo con questo sminuire una realtà protezionistica di prim'ordine, che vede buona parte del territorio interessato da un vasto ed articolato sistema di riserve e parchi. Certo è, però, che il vincolo arriva sempre a ratificare uno stato di fatto già largamente influenzato dagli insediamenti, e non a caso trova il massimo campo di azione nelle zone più inaccessibili, peraltro senza ancora riuscire ad offrire quei servizi di ospitalità che potrebbero valorizzarne economicamente la risorsa di attrazione.

Queste considerazioni conducono alla seconda scelta, che in taluni casi può suonare quasi una sfida: quella dell'*accoglienza*. È questa una scelta sostanzialmente di *processo*, che evidentemente coinvolge anche il risultato, il prodotto.

Non si fa turismo se non lo si vuole: si potrà forse essere costretti, per procurarsi reddito, a lavorare in un settore piuttosto che in un altro, ma l'accoglienza coatta produce frutti ben poco appetibili. Occorre infatti tenere ben presente che nell'ospitalità quasi sempre il prodotto si identifica con il produttore. La stragrande maggioranza delle professioni turistiche ha contenuti fortemente relazionali, coinvolge la sfera dell'essere più che non del fare, e questo salto logico, comportamentale, appare al presente molto difficoltoso, nell'area camuna più ancora che in quella sebina.

Per quanto stringente, dolorosa e rispettabile possa essere la storia che ha condotto la realtà locale a coltivare sentimenti di chiusura, e per quanto dure possano essere state le oggettive condizioni materiali che hanno imposto sacrifici, condizioni di lavoro difficoltose, emigrazione, questi eventi, che ben motivano gli attuali atteggiamenti di buona parte della popolazione locale, non servono di giustificazione di fronte alle esigenze di una attitudine nuova che la scelta di ospitalità impone. L'apertura all'esterno e allo "straniero", la conoscenza ed il rispetto del diverso sono valori fondamentali dell'ospitalità, sono quasi dei prerequisiti.

Nel nostro Paese abbiamo conosciuto una fase dominata dall'ospitalità spontanea, dall'accoglienza disinteressata nei confronti dei viaggiatori; abbiamo poi scoperto che l'interesse c'era, e non era certo trascurabile, e ne abbiamo in molti casi fatto l'unico modo di rapportarci agli ospiti, che hanno cominciato ad avvertire il disagio di essere guardati come oggetto, magari sottilmente disprezzato, di venale desiderio. È ora il tempo di affrontare questo rapporto in modo professionale e da moderna industria dell'ospitalità, e questo tempo è venuto anche per l'area camuno-sebina.

La terza scelta fondamentale è relativa al *prodotto* e può essere definita dell'*integrazione*.

Non ci si vuole qui peraltro riferire alla supposta e velleitaria integrazione, tutta basata sulla cultura dell'offerta, di chi accosta, come in un collage,

tutte le risorse e le attrezzature di cui dispone nel medesimo depliant; di chi stipa una pluralità di messaggi in un contenitore che, per esigenze pratico-economiche, è forzatamente sempre troppo piccolo. Il risultato di una miscellanea cromatica, lo si sa, è il grigio. Lo stesso avviene se nella presentazione della propria offerta non si riesce a coglierne i punti forti, gli elementi di sicura e riconosciuta attrazione, sulla base dei quali poi costruire, molto più fattualmente che sulla carta, la vera integrazione.

La vera integrazione avviene a livello di immagine, di memoria collettiva di mercato; si forma nella mente degli ospiti. Se essa può in qualche modo essere influenzata e guidata, ciò deve avvenire in modo per quanto possibile scientifico e raffinato, tramite gli strumenti di rapporto al mercato che sono più propri.

Inoltre ragionare di prodotto, di integrazione tra le diverse risorse, attrezzature e strutture, poco significherebbe se non si prestasse attenzione alla qualità di ciò che si offre. Stupisce ritrovare nell'area di indagine, nel raggio di pochi chilometri, aziende agroindustriali che dichiarano di "esasperare rabbiosamente" il perseguimento di sempre migliori standards qualitativi, ed aziende dell'ospitalità che sembrano aver fatto della decadenza e dello sfruttamento di rendite posizionali la propria filosofia operativa.

La qualità del prodotto turistico, di tutto ciò che gli ospiti richiedono, è ormai anch'esso un obiettivo irrinunciabile. Lo impone la sofisticazione forte ed inarrestabile dei comportamenti della domanda, dei consumi, alla permanente ricerca del meglio. Lo impone la accresciuta e crescente cultura ed esperienza della domanda, che è ormai in grado di fare paragoni, di valutare in modo maturo il rapporto prezzo-qualità anche per quanto riguarda le offerte turistiche. Lo impone la crescita quali/quantitativa dello scenario concorrenziale.

Si entra anche per questa via alla quarta scelta, relativa alla sfera del mercato, che può sintetizzarsi come *qualificata prossimità*.

Una malintesa interpretazione del rapporto prezzo-qualità da parte dell'offerta locale – senza dubbio intrinsecamente connessa alla residualità che ancora caratterizza le attività "ospitali" – conduce spesso ad un posizionamento tendente al basso, alla massificazione a basso prezzo, e conseguentemente alla ricerca di segmenti di domanda coerenti con tali caratteristiche. L'area, pur a fronte delle indubbe potenzialità, si posiziona così come residuale, meta più che altro di escursionismo per la prossimità ai più importanti bacini di domanda nazionali. D'altra parte, forse più che altro per meccanismi emulativi, si cercano posizionamenti sui mercati esteri al momento poco verosimili, data soprattutto la fortissima concorrenza – sul segmento montagna – dell'affermato blocco dolomitico, ben più attrezzato, raggiungibile ed "ospitale".

Stenta ancora a prendere corpo, peraltro, quella strategia di "qualità di massa" che appare come il portato logico non solo dell'offerta sebino-camuna, quanto più in generale del nostro Paese, che non può combattere con speranze di vittoria una guerra di prezzo con i suoi concorrenti. Ma soprattutto non emerge a livello razionale e di azioni conseguenti quella identificazione del bacino di mercato prossimo come principale referente, al quale funzionalizzare gli sforzi di adeguamento del prodotto, al quale mirare le iniziative promozionali.

I sentieri praticabili. Per quanto riguarda i due filoni di intervento possibile, essi possono essere così sinteticamente descritti: *arricchire l'ospitalità per arricchire l'artigianato*; come si può facilmente intuire, il circuito di arricchimento è reciproco, e non è possibile definire dove se ne situino l'innescò.

In tema di *ospitalità*, fatte salve le considerazioni di "ambiente", di processo, di prodotto e di mercato già svolte, ciò che sembra determinante da conseguire è l'"imbrigliamento" della domanda fluttuante, dell'ampio contingente di escursionisti o di visitatori veloci che già gravitano sull'area. Perché ciò possa aver luogo appaiono come realizzazioni basilari:

- la definizione non velleitaria di una "corporate identity" dell'area, con tutto ciò che ne consegue in termini di marchio, segnaletica standardizzata, livelli qualitativi omogenei ed esplicitati, arredo urbano e organizzazione dell'accoglienza coerente e coordinata;

- la creazione di un "sistema informativo" (non necessariamente o non solo informatico, ma giocato su tutti i piani: interpersonale, cartaceo, ecc.) che connetta le diverse opportunità sia di risorse, di strutture, di attrezzature e ancora di eventi; questa connessione non deve però, come si segnalava, consistere in un coacervo di proposte buono per tutti gli usi. Occorre segmentare i flussi di viaggiatori, magari solo in transito, e mirare le proposte sul tempo disponibile, sulla capacità di spesa, sui desideri e sulle opzioni; si deve cioè creare un supporto alle libere scelte degli ospiti, una guida alla autocomposizione del tempo di permanenza, a partire dai luoghi dove già ora, più o meno spontaneamente, i flussi transitano, si fermano, pernottano;

- l'"esportazione" di tale "sistema informativo" sui bacini prossimi di domanda, ovviamente con le opportune formule comunicazionali e col supporto dei media appropriati, per garantire non solo il ricambio dei flussi di visitatori, ma anche la loro maggiore disponibilità ad interpretare l'offerta dell'area in modo meno fugace o monotematico;

- coerentemente, la moltiplicazione delle occasioni di spesa, da perseguirsi non solo tramite il momento informativo, quanto anche con un preciso orientamento al mercato non residente del sistema commerciale, dei pubblici esercizi, degli svaghi, nonché del sistema produttivo;

- a corollario finale, il perseguimento di una stringente politica delle Amministrazioni tendente a privilegiare la rotazione d'uso nelle realizzazioni di immobili per vacanza, e ciò in relazione alle potenzialità di ampliamento dei periodi di utilizzazione, condizione questa che può ben agevolare il recupero di una centralità per le attività in questione. In proposito, anche senza necessariamente ricorrere a formule di multiproprietà (che ancora incontrano difficoltà normative e di mercato), possono essere attivate agenzie di "incoming" e gestione del patrimonio privato nei momenti in cui esso non viene utilizzato dai proprietari, agenzie che possono essere sia sperimentate con riguardo all'esistente, sia previste contestualmente all'approvazione di nuovi programmi di realizzazione.

Per quanto riguarda l'*artigianato*, il punto di forza su cui battere è la sua funzionalizzazione alle attività "ospitali".

Al proposito giova riprendere il tema dell'occupazione, per segnalare che, in una prospettiva non certo solo circoscritta all'area, appare corretto impostare il problema molto più in termini di micro attività, di auto-impiego, di spezzoni di lavoro e di reddito (siano essi stagionali, o part-time, o saltuari) che non in termini tradizionali di posti di lavoro. In questo senso la funzionalizzazione di piccole attività produttive e di servizio ad una importante risorsa quale quella turistica pare in grado di poter sfruttare in misura non trascurabile le professionalità e le attitudini esistenti, salvaguardando anche per certi versi quella "cultura della materialità" che appare prevalente nell'area, e che sarebbe utopistico cancellare con un atto di programmazione.

Certamente, come si è detto, le attività immateriali e relazionali sono destinate ad assumere un ruolo predominante anche nel comprensorio camuno-sebino, ma ciò non potrà certo avvenire in un breve lasso di tempo. Al presente, e nel breve-medio periodo, è molto più verosimile il tentativo di orientare o ri-orientare le produzioni in una direzione di supporto all'ospitalità, in questo modo istituendo quel ponte oggi molto scarso tra i due "settori".

Che l'indotto delle attività turistiche rappresenti in realtà un business di dimensioni almeno pari a quelle delle attività stesse è ormai risaputo, e confermato anche da numerose analisi a base sia nazionale che locale. Così come è altrettanto dimostrato che le realtà dipendenti dall'esterno per quanto riguarda l'"importazione" di beni e servizi consumati dai non residenti riescono nei fatti a trarre vantaggi ben minori dalla propria ospitalità di quelli potenzialmente conseguibili.

Al di là di quelle produzioni che, anche in prospettiva, non riescono a sviluppare se non minime connessioni, è il caso qui di segnalare l'esigenza, per tutte le altre, di uno sforzo di valorizzazione, di inventiva, di stimolazione alle nuove intraprese, in particolare per quanto riguarda:

- le attività che costituiscono una potenziale attrazione per la loro tipicità, per la loro rarità, per il loro portato di cultura materiale e del lavoro (si pensi, ad esempio, al patrimonio costituito dai magli d'acqua, e, come modello, alle vetrerie di Murano);

- le produzioni di beni tipici per il consumo finale, sia come naturale prolungamento di tradizioni esistenti, sia come sforzo inventivo di definizione delle esigenze e dei gradimenti degli ospiti (in questo caso l'elenco degli esempi potrebbe essere lungo: basti pensare da un lato all'artigianato artistico, dall'altro alle produzioni agroalimentari, più o meno conservate e da asporto);

- le produzioni di beni intermedi per le imprese a diretto contatto con gli ospiti, il cui reperimento sempre più si definirà come esigenza prioritaria di razionalizzazione del processo, in particolare per il ricettivo e la ristorazione (dai semilavorati alimentari al catering, dalle lavanderie industriali al confezionamento in piccole pezzature sia di alimenti, che di cosmetici, e così via);

- la fornitura di beni durevoli per le stesse imprese, delle quali si è evidenziata l'esigenza di riqualificazione, e per le quali sono peraltro prevedibili ampliamenti e nuove realizzazioni (dall'edilizia di costruzione a quella di ristrutturazione, senza trascurare le manutenzioni, i mobili e le stigliature, le dotazioni rinnovabili, ecc.).

- per finire con quel fondamentale comparto che è l'artigianato di servizio alle persone, sulla cui presenza, ramificazione e qualificazione si basano non poche delle possibilità di arricchimento del prodotto turistico stesso; ciò in quanto sempre più l'ospite, nella sua crescente domanda di molteplicità di scelte, tenderà a valutare con maggiore gradimento quelle realtà in cui sia presente, magari discretamente, tutta la gamma delle opzioni e dei supporti dei quali normalmente fruisce nella sua residenza abituale.