

CONSIDERAZIONI SUL MARKETING DEI PARCHI

di Carlo Alberto Pratesi*

I parchi un po' come le aziende hanno anch'essi tra i propri obiettivi la sostenibilità economica. Tra loro si fanno concorrenza e hanno una clientela che deve essere compresa, raggiunta, motivata e soddisfatta. In questa prospettiva possiamo parlare di "marketing dei parchi naturali".

Un ambito di ricerca ancora poco frequentato dagli studiosi di management, e anche nella pratica operativa le sue applicazioni sono episodiche. In parte, questo è dovuto a una carenza di specifiche professionalità da parte di coloro che si occupano di gestione delle aree naturali protette e in parte ad un retaggio culturale che non vede di buon grado il parco come un servizio da offrire sul mercato.

A little like all firms, parks have to achieve an aim, that is economic sustainability. They do not compete among themselves and have customers who are to be understood, reached, motivated and satisfied. In that perspective, we can talk of "natural park marketing".

Yet, still today, this research field is not very considered by management scholars and even in operative practices its applications are occasional. In some respect, that is, partly, due to a lack of specific professional profiles, able to manage protected natural areas and partly to a cultural heritage which keep people from considering a park as a service to be sold on the market.

Tra le discipline aziendali, il marketing è senz'altro quella che negli ultimi anni ha avuto la maggiore diffusione. Partito dai beni banali e di largo consumo, quelli per i quali la concorrenza è sempre stata molto accesa, si è esteso al settore dei servizi (anche quelli pubblici), dei beni industriali, dei beni durevoli, dell'elettronica di consumo. Fino ad arrivare ai beni culturali (da tempo si parla di marketing dei musei), alle organizzazioni no profit e alle istituzioni. Questa crescente pervasività ha destato non poche perplessità ma al di là delle critiche - talvolta dovute a una errata comprensione del termine, che spesso viene assimilato alle pratiche commerciali aggressive (o sleali) e alla minacciosa "persuasione occulta" - sta di fatto che in un qualunque mercato, quando l'offerta è superiore alla domanda e la concorrenza si fa più accanita, l'adozione delle strategie e delle tecniche del marketing è inevitabile.

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese alla facoltà di Economia dell'Università Roma Tre. Titolare del corso "Marketing ambientale e territoriale" nell'ambito della laurea magistrale in Economia dell'ambiente e dello sviluppo.



Una chiara definizione di “*marketing management*” è quella proposta da Cherubini e Eminente, che lo descrivono come: “un insieme di attività, programmate, organizzate e controllate che, partendo dallo studio della domanda e della concorrenza, si attuano in forma integrata per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio-lungo termine, attraverso la soddisfazione del consumatore”. Alla base della disciplina, esiste dunque un presupposto fondamentale, che è la centralità del cliente: qualunque pratica commerciale che non ne tenga conto ha ben poco a che fare con il marketing.

In questa prospettiva, anche parlare di “marketing dei parchi naturali” sarebbe più che mai opportuno. In fondo, i parchi in quanto “aziende” hanno un obiettivo da raggiungere: la sostenibilità economica (che in un periodo di riduzione dei finanziamenti pubblici è sempre più ardua); subiscono la concorrenza (basti pensare al numero di aree naturali protette create negli ultimi anni in Italia), e hanno una clientela (non solo i visitatori, ma anche gli sponsor, la comunità locale, etc.) che deve essere compresa, raggiunta, motivata e soddisfatta.

Eppure, ancora oggi, questo ambito di ricerca è poco frequentato dagli studiosi di management, e anche nella pratica operativa le sue applicazioni sono episodiche. Certamente esistono casi eccellenti - basti pensare a quello che viene fatto nei parchi statunitensi in termini di gestione dei visitatori - ma più in generale, almeno per quanto riguarda il nostro paese, si riscontra una certa inadeguatezza. In parte, questa è dovuta a una carenza di specifiche professionalità - spesso chi si occupa di gestione delle aree naturali protette ha un curriculum di tipo scientifico o giuridico - e in parte ad un retaggio culturale che non vede di buon grado il Parco come un qualunque servizio che va venduto sul mercato. Pertanto, anche le esperienze innovative sviluppate in settori contigui, per esempio parchi a tema (Valdani...), villaggi turistici o dei bioparchi, vengono viste con una certa diffidenza.

Se da un lato non si può negare che i parchi naturali abbiano delle oggettive peculiarità, che li rendono difficilmente collocabili in un ambito strettamente commerciale - essendo di fatto istituzioni nate non tanto per soddisfare una domanda di mercato ma per difendere un valore collettivo -; dall'altro lato appare evidente che senza un orientamento alla clientela attuale e potenziale, la sopravvivenza (almeno per una buona parte di essi) è a rischio.

Per definire il perimetro entro il quale si dovrebbe sviluppare il marketing dei parchi, e per evitare pericolose banalizzazioni, occorre rispondere a sei domande fondamentali.

1. Cosa vende un Parco?

Nella prospettiva del marketing, quel che conta non sono tanto i prodot-



ti o i servizi che vengono realizzati, ma i bisogni e le esigenze che si riescono a soddisfare. La sopravvivenza di un'azienda dipende infatti più dal gradimento da parte della clientela, che non dalla sua capacità produttiva. Secondo questa ottica, il nucleo centrale dell'"offerta Parco" si fonda sulla sua valenza ambientale, scientifica e didattica, che di per sé determina la ragion d'essere del vincolo imposto sul territorio. Il Parco nasce per soddisfare una esigenza collettiva di conservazione che, in quanto tale, trova riscontro nel finanziamento dello Stato. Ma non basta. Nel momento in cui l'Ente di gestione cerca sul mercato ulteriori fonti di entrata, nasce la necessità di individuare altre esigenze da soddisfare, per esempio (ma non solo) di tipo turistico, che giustifichino una spesa da parte della clientela privata.

Questa ulteriore funzione dell'area, meno definita a livello legislativo, richiede che venga individuata in modo chiaro la reale domanda del mercato; perché uno dei problemi più frequenti che si riscontra nella gestione "commerciale" delle aree naturali protette è proprio rappresentato dalla dissonanza tra quello che un visitatore (inconsapevole) pensa di ottenere dal Parco, e quello che realisticamente il Parco riesce a garantire.

Per esempio, una tipica motivazione che induce a recarsi nelle aree protette è quella di "vedere animali"; una richiesta che genera facilmente delusione, specie se il confronto viene fatto con altri servizi turistici come gli zoo-safari, gli acquari o i bioparchi. Questo non vuol dire che il parco, per non deludere, debba considerare come proprio target di clientela unicamente i visitatori "consapevoli", quelli cioè capaci di godere anche solo del paesaggio e della natura incontaminata il punto è un altro: l'Ente gestore deve collocare (in termini di marketing diremmo "posizionare") la sua offerta in un altro contesto esperienziale, che non è quello tipico dello "spettacolo". Offrire la sola "possibilità" di vedere una specie animale (più o meno rara) libera nel suo ambiente naturale è ovviamente qualcosa di ben diverso rispetto alla "certezza" di poterla osservare in un ambiente circoscritto (come accade negli zoo), ma non per questo il valore dell'esperienza è inferiore, anzi. Il gusto della ricerca (tipico peraltro della caccia, anche quella fotografica), la speranza dell'evento fortunato, possono essere alla base della motivazione d'acquisto. Questa esperienza, se ben comunicata, è anche la migliore spinta alla ripetizione della visita. Basti pensare a quello che avviene nel mercato dei giochi a premi o delle lotterie: in fondo non c'è nessuna garanzia di

¹ Questa considerazione è solo apparentemente banale. Tempo fa una persona alla quale era stata proposta la visita a un'Oasi del WWF con la sua famiglia, ha risposto: "No, grazie, ci siamo già stati l'anno scorso". Una frase del genere testimonia un'errata percezione dell'offerta, che viene collocata in un contesto sbagliato, quello del museo, della rappresentazione teatrale o del film: tutte esperienze che tipicamente vengono fruite *una tantum*. Nessuno darebbe questa risposta se si parlasse per esempio di una palestra, di un ristorante o di una spiaggia: ambiti nei quali la giustificazione all'acquisto è determinata dall'esperienza di consumo che, essendo mutevole, può essere reiterata innumerevoli volte.



ottenere un risultato, e non per questo gli appassionati smettono di fruirne.¹

Chiaramente per posizionare l'offerta del parco in un ambito esperienziale di questo tipo, occorre non solo un servizio adeguato (guide, segnaletica, centro visite, documentazione), la vendita di prodotti (quelli agricoli o tipici fungono efficacemente da complemento "fisico" alla esperienza immateriale) ma anche una comunicazione *ex ante* capace di "educare al consumo"².

La domanda più giusta che un Ente Parco quindi dovrebbe porsi è "quale esperienza vorremmo che il nostro visitatore vivesse?". Contemplazione e relax? Fitness e avventura? Enogastronomia e cultura? Birdwatching ed educazione naturalistica? Rispondere è il primo passo della strategia di marketing. L'errore da non fare è quello di essere evasivi, evitando un "posizionamento" chiaro, nella vana speranza che, promettendo "un po' di tutto", aumentino le possibilità di successo. Il marketing insegna che quando c'è concorrenza è bene differenziarsi, solo così c'è la possibilità di essere i migliori nel proprio campo.

2. Chi sono i clienti del Parco?

Alla luce delle considerazioni appena fatte, è evidente che i clienti di un Parco non sono solo i "naturalisti" o i cosiddetti "eco-turisti": il mercato può allargarsi a tutti coloro che sono interessati a vivere un'esperienza, nel suo genere unica. Del resto, considerato il numero delle aree naturali protette (quasi 800 tra Parchi nazionali; Aree naturali marine protette, Riserve naturali marine; Riserve naturali statali; Parchi naturali regionali e provinciali; Riserve naturali regionali; Oasi ecc., per una superficie totale che supera ampiamente il 10% del territorio nazionale) e la scarsa incidenza dei "naturalisti" sul totale dei turisti (si stima che non superino il 2%), il rischio sarebbe quello di avere troppi pochi clienti e, di conseguenza, poche entrate dalle visite.

Anche in questo caso, la eccessiva indeterminatezza non premia: un corretto processo di segmentazione della domanda deve portare l'Ente gestore a individuare le possibili diverse tipologie di visitatori (famiglie con bambini, sportivi, giovani coppie, ecc.), con lo stesso approccio utilizzato dai *tour operator* nella progettazione dei villaggi turistici: in quel caso ogni località viene progettata per costruire esperienze adatte al target prioritario e al posizionamento prescelti.

L'analisi della domanda non deve poi limitarsi al solo versante "con-

² Chiunque abbia partecipato a un safari in Africa avrà notato quanta gente nei gruppi è sprovvista di binocolo o di un qualunque supporto (a partire dal manuale per il riconoscimento delle specie) che gli consenta di vedere e individuare a distanza gli animali. Senza un minimo di preparazione e di accessori, dopo poche ore anche una passeggiata tra antilopi e leoni può essere un'esperienza noiosa.



sumer””, ossia alla clientela degli individui e delle famiglie. Perché un parco ha come possibili interlocutori anche le aziende, sia nella loro veste di possibili fruitori (che potrebbero sceglierlo come sede per *convention* o per attività di formazione *outdoor*), che come possibili sponsor. In particolare, per quanto riguarda quest’ultima funzione, le opportunità di ottenere ricavi dipenderà molto dal numero di visitatori: come per un qualunque media, anche un parco può essere veicolo di pubblicità, a condizione che l’audience sia adeguata in termini quantitativi e qualitativi.

Infine, è bene tenere conto delle istituzioni (anch’esse sono clienti, in quanto finanziatrici) e delle comunità locali, senza il cui consenso difficilmente un parco può svilupparsi. Su entrambi i target (tra loro strettamente correlati) la domanda da porsi sarà: cosa offriamo loro per giustificarne l’appoggio?

3. Quanto far pagare il servizio?

Il servizio di base, quello della tutela ai fini ambientali, didattici e di ricerca, è pagato dallo Stato, quindi anche la fruizione di base deve in buona misura essere libera (l’accesso al Parco non prevede in genere un biglietto). Ciò non toglie che una serie di servizi aggiuntivi possano essere offerti a pagamento, con una tariffa calcolata non solo in base al costo da essi generate, ma soprattutto al valore percepito dal cliente.

E non ci si riferisce solo ai classici servizi di accoglienza (visita guidata, ristoro, alloggio): nell’ottica del marketing esperienziale, è abbastanza facile individuare momenti ad alto contenuto emozionale capaci di generare acquisti d’impulso (gadget, *merchandising* o pubblicazioni)³.

In particolare, in tema di tariffazione per aree piccole, ambientalmente vulnerabili, o già caratterizzate da un elevato impatto di visitatori, è necessario far riferimento al modello “*scarcity marketing*”. In questo caso, l’ipotesi di partenza è che a fronte della impossibilità di un incremento della fruizione da parte dei visitatori si faccia leva sulla scarsità della risorsa per definire il prezzo⁴. Questo tipo di strategia viene spesso adottata dalle aziende quando impongono, anche senza una reale motivazione, una serie limitata alla propria offerta. Se correttamente comunicata e gestita la scarsità può essere un richiamo eccellente per quei

3 Andare sulle tracce dell’orso (o del lupo), seguirne di notte i segnali emessi dal radio collare nella speranza di incontrarlo è senz’altro una esperienza che per molti merita una spesa (anche se le possibilità di vedere un esemplare sono oggettivamente remote). E non serve che la specie sia oggettivamente rara, per un normale visitatore la stessa emozione può essere vissuta con animali più comuni come l’istrice, la volpe o il tasso.

4 Nell’ottica dello *scarcity marketing* il valore dell’offerta è svincolato dal valore intrinseco del bene, o del servizio, per essere ricondotto alla sua scarsa disponibilità. Anche un prodotto banale, a certe condizioni, se scarso può essere lussuoso e, quindi, giustificare un *premium price*.



consumatori in cerca di un servizio realmente esclusivo. In quest'ottica, anche un'autorizzazione speciale per la visita a una zona ad alta protezione, può diventare un bene "di lusso" e giustificare pertanto una spesa.

4. Come comunicare l'offerta?

Farsi conoscere e indurre alla prima visita (e soprattutto alle visite successive) è evidentemente un punto rilevante dell'attività di marketing. La comunicazione richiede investimenti, per i quali non sempre esistono i fondi necessari. Ecco allora che lo sforzo del gestore sarà quello di puntare sulla comunicazione sviluppata attraverso il passaparola (attivato da articoli sulla stampa e servizi radio o tv), che tipicamente prescinde dall'investimento e si basa soprattutto sulla capacità di "costruire" notizie interessanti nell'ottica dello "story telling". L'obiettivo, in definitiva, è quello di fare in modo che del Parco si parli a prescindere da quanto esso spenda per farsi ascoltare. La creatività può sostituire le risorse finanziarie, sia nella definizione dei messaggi che nella scelta dei canali di diffusione (dalle radio private ai social network, dagli eventi alla free press).

5. Come impostare un piano di marketing.

Seguendo l'approccio di Eminente e Cherubini, il piano di marketing si fonda sostanzialmente su tre fasi.

- a. La prima è la fase analitica, che implica la raccolta di informazioni puntuali sia all'esterno, sulla domanda turistica e sull'offerta locale; sia all'interno, per conoscere le proprie capacità in termini di ricezione e offerta.
- b. La seconda è la fase strategica, e presuppone:
 - la definizione di un obiettivo di marketing compatibile con la *carrying capacity*, dell'area, definita in termini di numero di visitatori, permanenza media, spesa procapite, fedeltà, ecc.;
 - l'individuazione della tipologia di clientela target: attuale e potenziale, business (anche in forma di sponsor) e consumer (individui, famiglie, scuole, ecc.);
 - il posizionamento rispetto ad altre offerte turistiche e al sistema nazionale delle aree protette;
- c. La terza fase è quella operativa che si attua definendo:
 - i servizi da sviluppare in loco (visite, corsi, vacanze, ecc.);



- le tariffe per l'accesso alla visita e agli eventuali altri servizi;
- le attività di comunicazione da attuare per promuovere e valorizzare l'offerta;
- il budget che garantisca la sostenibilità economica del piano.

6. Come attuare il piano di marketing?

Evidentemente, a differenza di quanto avviene in altre aziende turistiche (prime tra tutte i Parchi tematici), offrire al cliente un'esperienza completa in un Parco Naturale è più difficile, in quanto non c'è un'unica azienda che "produce" complessivamente l'intrattenimento e le emozioni, ma un territorio comprensivo di più realtà imprenditoriali. Per certi versi la situazione è più simile a quella di un distretto industriale, dove più aziende (musei, alberghi, ristoranti, apt, cooperative guide turistiche e istituzioni) devono collaborare per arrivare a un risultato che per il cliente finale risulti coerente e integrato. In altre parole, affinché l'esperienza sia interessante – e positiva – occorre che il soggiorno in tutte le sue componenti generi nel cliente, a tutto tondo, l'emozione desiderata.

Nella realtà questo processo è difficile da ottenere: in genere, alcuni attori tendono a muoversi per primi (singoli alberghi, singoli ristoranti) senza per questo attivare un sistema; il più delle volte manca la necessaria sintonia, proprio perché manca un obiettivo comune che attenui i contrasti e generi sinergie. Del resto, se il sistema a livello territoriale non è completo e i vari attori non cooperano tra di loro, il volano economico non si attiva.

In questa ottica, e seguendo le regole del marketing territoriale, l'Ente gestore è chiamato ad avviare un processo di condivisione della propria strategia di marketing per arrivare a un sistema che operi in modo unitario. Per raggiungere la soddisfazione del cliente, come il processo di marketing richiede, ogni interlocutore, dagli agriturismi ai ristoranti, dalle cooperative di guide ai centri visita, dovrebbe aver ben chiaro il suo ruolo di attore nell'ambito di una stessa rappresentazione.

7. Conclusioni

In un periodo di crisi e di conseguente riduzione dei finanziamenti pubblici per l'ambiente, le numerose Aree Naturali Protette presenti sul territorio italiano saranno chiamate ad adottare strategie di marketing sempre più articolate e capaci di attirare e gestire nel modo più efficace e redditizio i visitatori e le altre tipologie di clientela (Storlazzi, 2003). Tanto più se si tiene conto della concorrenza che, in prospettiva, sarà



sempre più intensa, considerata l'ampiezza del territorio protetto e la (tutto sommato) ridotta propensione dei turisti a considerare il Parco Naturale come meta di viaggio nel nostro paese.

Il primo ostacolo che gli Enti di Gestione dovranno superare è quello di tipo culturale, dato che come organizzazioni sono in genere poco propense a percepire la vendita di servizi tra le attività pertinenti alle loro finalità istituzionali. Il secondo ostacolo è connesso alla limitatezza della letteratura manageriale in tema di "marketing dei parchi naturali" e alla scarsità di professionisti con esperienza specifica nel campo: questo obbliga gli interessati ad attingere da ambiti contigui.

In particolare, per quanto riguarda la progettazione dei servizi, si può fare riferimento agli studi in tema di marketing esperienziale (Addis 2007 e Ferraresi, Schmitt 2005) che, considerata la natura "sistemica" del Parco, vanno integrati con un ottica più ampia di marketing e design del territorio (Caroli 2006, Granelli, Scanu 2010). Per quanto riguarda le decisioni relative ai prezzi e alle tariffe, tenendo conto dei presumibili limiti imposti dalla carrying capacity dell'area, è bene attingere agli studi in tema di scarcity marketing (Lynn, 2006), sviluppati prevalentemente nell'ambito del lusso, ma applicabili anche al contesto delle aree a "limitato accesso". Rispetto alla comunicazione, le strategie dovrebbero essere impostate su un approccio del tipo "story telling" intendendo con il termine quella forma di racconto che si basa su storie vere (o altamente verosimili) che attraggono l'attenzione del target e che, per la loro natura intrinsecamente memetica, tendono a replicarsi e propagarsi autonomamente (Fontana, 2009). Naturalmente i media digitali e i social network possono essere il veicolo più adatto ed efficiente per massimizzare la copertura del target (Argenti, Barnes, 2009). Su queste basi è possibile costruire un vero e proprio "piano di marketing" (Peter Donnelly Pratesi, 2009) che consentirà all'ente Parco di gestire in modo efficace il rapporto con il mercato, sia esso acquisito o solo potenziale.

Bibliografia

ADDIS M., (2007) *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, Pearson Education

ARGENTI P.A., BARNES C.M. (2009) *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, Mc Graw Hill

CAROLI M., (2006) *Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile dle territorio*, Franco Angeli



CHERUBINI S., EMINENTE G., (2005) Marketing in Italia, per competere nel terzo millennio, Franco Angeli

FERRARESI M., SCHMITT B.H. (2006) Marketing esperienziale, come sviluppare l'esperienza di consumo, Franco Angeli.

FONTANA A. (2009) Manuale di story telling, raccontare con efficacia prodotti, marchio e identità d'impresa Etas

GRANELLI A., SCANU M., (2010) il (re)design del territorio. Fondazione Valore Italia.

LYNN M.,(2006) "Scarcity effects on value: A quantitative review of the commodity theory literature" in Psychology and marketing, vol 8 issue 1, pag 43-57

MOSCHINI R., (2006) Parchi, a che punto siamo? Un'analisi senza omissioni della crescita del sistema italiano delle aree protette. ETS

PETER J., DONNELLY J.H., PRATESI C.A. (2009) Marketing Mc Graw Hill

STORLAZZI A., (2003) La gestione competitiva del territorio dei parchi nazionali, CEDAM

VALDANI E., GUENZI P., (1998) Il marketing nei parchi tematici. Un modello di gestione per le imprese dell'entertainment, EGEA.



