

Tamara Rátz e Anna Irimiás*

«Go Local a Budapest»
Creatività e innovazione nei servizi di guida turistica

Abstract:

In parallel with the globalisation of mass tourism, a new, opposite trend has appeared in nowadays international tourist market: specialisation as opposed to homogenisation. The increasing ratio of experienced travellers has brought about new demand patterns, and has significantly influenced the services offered by many destinations and companies. The importance of special interest tourism products has been increasing, and is leading to the creation of highly specialised niche products. The role of imagination, creativity and innovation has become central, leading to the creation of financially profitable products based on site-specific features that are also more compliant with the criteria of economic, cultural and ecological sustainability. The study is part of a three-year research programme entitled *Creativity and its Contribution to Niche Tourism Development* and analyses the cultural and spatial characteristics of such services in Budapest.

Keywords: alternative guiding, creativity, niche tourism, Budapest

Parallelamente allo sviluppo globale del turismo di massa il mercato internazionale del turismo ha manifestato una tendenza diametralmente opposta: la specializzazione contro la massificazione. L'aumento del numero di turisti esperti ha portato alla crescente richiesta di nuovi modelli di offerta turistica ed ha influenzato i servizi offerti dagli operatori. È in aumento l'interesse verso prodotti turistici specifici e questo porta alla creazione di prodotti di nicchia altamente specializzati. Il ruolo dell'immaginazione, della creatività e dell'innovazione diventa centrale e conduce a prodotti economicamente interessanti basati sull'attenzione a criteri di sostenibilità economica, culturale ed ecologica. Il contributo descrive un programma triennale di ricerca dal titolo *creatività e turismo di nicchia* che ne descrive le caratteristiche culturali e spaziali a Budapest.

Parole chiave: accompagnamento alternativo, creatività, turismo di nicchia, Budapest

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni profondi mutamenti hanno interessato il settore del turismo: da una parte sono entrate in scena nuove destinazioni insieme a nuovi prodotti turistici, dall'altra il comportamento dei viaggiatori

* Tamara Rátz è Professore Ordinario di Turismo e Direttore del Dipartimento di Turismo e Ospitalità dell'Istituto di Turismo ed Economia Aziendale presso la Kodolányi János University of Applied Sciences, Székesfehérvár, Ungheria. Anna Irimiás è Professore Associato di Geografia del Turismo presso la Kodolányi János University of Applied Sciences, Székesfehérvár, Ungheria.

è cambiato notevolmente. Il fenomeno del turismo di nicchia (definito anche turismo d'interesse particolare) è relativamente nuovo nella storia del turismo (NOVELLI, 2005) ed è emerso in contrapposizione al turismo di massa. All'indomani della fine della seconda guerra mondiale si è assistito alla globalizzazione del turismo, ai viaggi di massa e ad uno sviluppo accelerato delle dotazioni infrastrutturali necessarie a far fronte alla domanda (MARTINI, 2002). Tale sviluppo ha portato alla costruzione di grandi imprese ricettive (villaggi, hotel, ecc.) che hanno cercato di far fronte ad una crescente domanda dei visitatori; questo ha generato, di conseguenza, una crescita del traffico aereo ed un aumento delle infrastrutture legate al trasporto (TASNÁDI, 2002; LENGYEL, 2004). Nel 2013, durante il fenomeno del turismo di massa, sono stati registrati 1087 milioni di arrivi internazionali (UNWTO, 2014). La democratizzazione del consumo turistico e l'apparizione di un gran numero di viaggiatori inesperti negli anni Sessanta e Settanta hanno portato l'applicazione dei principi di Ford al campo del turismo ed hanno generato il successo delle imprese che, attraverso economie di scala sono riuscite ad offrire pacchetti e servizi standardizzati (KNOWLES e CURTIS, 1999). Per quanto riguarda i servizi ideati a soddisfare i turisti di massa, tre caratteristiche sono evidenti: 1) sono servizi su grande scala; 2) sono relativamente standardizzati; e 3) offrono un'esperienza turistica piuttosto omogenea (RUSSO, DI CESARE, 2005; MICHALKÓ, 2012). Sempre nell'ambito del turismo di massa la competizione tra i grandi produttori e le destinazioni si basano sul prezzo che gioca un ruolo determinante nel processo decisionale di scelta del turista (CLAVER-CORTÉS, 2007).

Negli ultimi decenni, in parallelo alla globalizzazione del turismo di massa, un nuovo trend alternativo è apparso sul mercato del turismo internazionale: la specializzazione in contrapposizione all'omogeneizzazione (HALL, WEILER, 1992). Da una parte, l'aumento significativo di viaggiatori esperti e maggiormente preparati ha generato una nuova domanda di servizi personalizzati e questo ha significativamente influenzato i servizi offerti dalle destinazioni unitamente ai linguaggi della comunicazione turistica (ROCCA LONGO, 2007). Dall'altra è cresciuta l'importanza dei prodotti turistici alternativi come per esempio il turismo dei festival culturali, il turismo ecologico (MICHALKÓ, 2012) o gli itinerari culturali (MARIOTTI, 2012). La graduale frammentazione dell'offerta ha creato prodotti di nicchia specializzati come il *birding* all'interno dell'ecoturismo o il *geocaching*. Il ruolo dell'immaginazione, della creatività e dell'innovazione è stato centrale nella realizzazione dei prodotti di maggior profitto economico che si basano sulla valorizzazione delle particolarità locali e che sono anche più allineate ai criteri della sostenibilità economica, culturale ed ecologica (FRANCH, 2005; NOVELLI e BENSON, 2005).

I prodotti turistici di nicchia, pur essendo molto diversi tra loro, mirano tutti a soddisfare le necessità uniche di segmenti di mercato molto ristretti, differenziandosi dalla domanda del turismo di massa, spesso caratterizzata da servizi standardizzati come quelli relativi all'offerta dei prodotti turistici 'tradizionali' (vacanze balneari, settimane bianche, turismo nelle città d'arte) (NOVELLI, 2005). Di conseguenza, nel turismo di nicchia, l'unicità e l'approccio personalizzato sono alla base dello sviluppo del prodotto. Il turista viene coinvolto attivamente nella creazione del prodotto e nella personalizzazione del servizio (RITCHIE, HUDSON, 2009; VOLO, 2009). Il fenomeno della *co-creation* (creazione del viaggio su misura) acquista viepiù significato anche nell'area del turismo. Per co-creazione, nel settore del turismo si intende sia l'interazione tra ospiti e produttori, sia l'opportunità, per il turista, di poter scegliere e personalizzare gli elementi della sua vacanza rendendola così unica (BINKHORST, 2005).

La ricerca qui presentata è parte del progetto di ricerca triennale (2011-2014) intitolato *Creatività e il suo contributo allo sviluppo del turismo di nicchia – Creazione ed esplorazione dei trend* finanziato dalla borsa di Bolyai János dell'Accademia Ungherese delle Scienze. L'articolo mira ad investigare, con l'impiego di una metodologia qualitativa, le caratteristiche culturali e territoriali dei servizi di guida turistica alternativi a Budapest. L'analisi di tali servizi incorpora i principi del turismo di nicchia ed illustra perfettamente il processo di trasformazione che ha interessato i servizi turistici nel mercato globale. L'unicità dei metodi utilizzati e le nuove esperienze turistiche generate contribuiscono ad una trasformazione duratura dell'immagine associata alla destinazione ungherese, Budapest.

Il ruolo del guiding nel turismo

Nel settore turistico, le guide turistiche sono tra i più influenti attori in prima linea: riescono a trasformare la semplice visita della città in un'esperienza unica attraverso la loro dettagliata conoscenza della destinazione, l'interpretazione delle attrazioni e della vita quotidiana (AP, WONG, 2001). Nonostante il ruolo fondamentale nell'esperienza turistica delle guide, vi è una scarsa letteratura focalizzata sui tour guidati. Nel 1985, Erik Cohen distinse quattro principali componenti nel ruolo della guida turistica moderna che operano sia come navigatori fisici che culturali (DREW, 2011): nella funzione strumentale le guide indicano direzioni, garantiscono accessi e sicurezza; nella funzione sociale mantengono la coesione del gruppo dei visitatori; nella funzione di intermediari organizzano attività e

creano ambienti rassicuranti, mentre come comunicatori forniscono l'interpretazione ed informazioni sui luoghi (COHEN, 1985). Nel contesto del management delle risorse nel turismo *green*, Weiler e Davis (1993) hanno ampliato il modello di Cohen aggiungendo le funzioni di ispiratore e di interprete della natura; le guide riescono infatti ad influenzare i viaggiatori nella riduzione del loro impatto sul luogo attraverso atteggiamenti maggiormente rispettosi dell'ambiente. Queste funzioni aggiuntive sono ulteriormente ampliate da Howard, Thwaites e Smith (2001) attraverso lo studio dei ruoli delle guide turistiche aborigene, mettendo l'accento sugli aspetti multiculturali dei tour guidati dai membri delle comunità indigene.

Il ruolo delle guide turistiche, condizionato da fattori economici o sociali, è spesso limitato alla semplice trasmissione di informazioni: per esempio le guide servono come specialisti di informazione (VAN DEN BERGHE, 1994), o rappresentano le voci ufficiali del loro governo (GELBMAN, MAOZ, 2012). Tuttavia le guide hanno la potenzialità sia di modificare che di preservare la rappresentazione turistica di una destinazione, dei suoi fattori attrattivi o della sua comunità (WEILER, BLACK, TORLAND, 2014). Attraverso il contatto personale con i visitatori le guide hanno anche l'opportunità di agire come ideatori di rappresentazioni (DREW, 2011), sviluppando itinerari che propongono immagini alternative di comunità marginali o di luoghi controversi. Nell'ambito urbanistico, i tour alternativi possono risultare particolarmente interessanti e stimolanti al fine di promuovere la discussione sulle trasformazioni sociali e culturali come la *gentrification* o *turistification* di alcuni distretti, o di amalgamare le esperienze condivise dalle comunità locali e dai visitatori.

Mentre l'interpretazione non verbale (ad esempio le brochure, le tabelle d'informazione, ecc) gioca un ruolo importante nell'informare i visitatori (FRANCESCONI, 2011), l'interpretazione verbale può essere considerata più efficace nella gestione dei visitatori. Attraverso l'interpretazione verbale viene determinata ciò che il turista impara sulla destinazione e le storie personali raccontate dalle guide arricchiscono quest'esperienza (MUNRO *et al.*, 2007, IO, HALLO, 2011). Nei contesti urbani, un'importante responsabilità delle guide turistiche è quella di contestualizzare i vari luoghi all'interno di un complesso paesaggio culturale urbano anche attraverso la storia ad esso collegata (MOYLAN, 2009).

Nei tour convenzionali nelle città (specialmente nel caso dei tour *hop-on, hop-off*) questo aspetto è spesso trascurato. Nel caso dei tour 'industriali' i luoghi diventano semplici prodotti turistici intercambiabili; questa semplificazione è ancor più evidente quando nei tour viene proposto l'uso delle audioguide che non permettono né l'interazione, né l'approfondimento (ZÁTORI, 2013).

Nell'ultimo decennio a Budapest sono nate agenzie che offrono tour alternativi. Il loro *target* sono i visitatori interessati alle particolarità della città, che desiderano qualcosa in più delle pure nozioni informative. Queste agenzie offrono ai consumatori esperienze uniche basate sulla co-creazione e propongono mezzi e modi alternativi per la scoperta della città. I tour sono a piedi o in bici e possono essere organizzati come eventi di *teambuilding*. La chiave del successo di tali servizi sono le guide turistiche che devono essere in grado di identificare i diversi interessi dei turisti e devono essere abili nel creare un prodotto locale per un'audience globale (SALAZAR, 2005). Esse hanno un ruolo decisivo nella rappresentazione della città, facendo percepire al turista l'atmosfera unica della destinazione (MICHALKÓ, RÁTZ, 2008) raccontandone anche i modi di vivere. Dato che il mercato-obiettivo delle agenzie comprende, in modo sempre più significativo, i residenti locali, i tour alternativi possono essere considerati più un prodotto culturale che un prodotto turistico. Come Hill (2012) ha evidenziato, il carattere alternativo dei tour è radicato nella sua unicità e nell'essere personale. Le narrative turistiche offerte ai consumatori sono costruite sui temi scelti e sono in netta contrapposizione ai tour classici che propongono itinerari convenzionali nelle città.

Il prodotto turistico di Budapest

Budapest, capitale dell'Ungheria, è il centro urbano più importante del Paese, nonché la porta d'ingresso per molti turisti internazionali. La città è spesso la prima (e molte volte l'unica) destinazione che i turisti visitano. Il turismo rappresenta l'8-8,5% del PIL della città e il settore garantisce lavoro ad oltre 100.000 persone (RÁTZ, SMITH, MICHALKÓ, 2008). Per quanto riguarda i pernottamenti, Budapest è la prima in classifica sia per il mercato interno che quello internazionale. Nel 2013, il 40% dei turisti stranieri arrivati in Ungheria ha pernottato almeno una notte nella capitale; a Budapest si è registrato il 58% del totale delle presenze negli esercizi alberghieri (KSH, 2014).

Geograficamente Budapest è situata lungo il Danubio, il fiume che divide il Paese in due parti approssimativamente uguali. La capitale ha un ricco patrimonio storico-artistico (il Parlamento, il Castello, il Ponte delle Catene, il Monumento per il Millennio a Piazza degli Eroi) e ospita la maggior parte delle istituzioni culturali (il Teatro Nazionale, il Museo Nazionale, la Galleria Nazionale, il Museo delle Belle Arti) (MICHALKÓ, 1999). Dal punto di vista architettonico, la città ha preservato gli edifici

significativi risalenti a vari periodi storici. Essi includono gli antichi ruderi della città romana ad *Aquincum*, i bagni turchi medievali e le residenze signorili nel distretto del Castello. La maggior parte dei monumenti ed istituzioni culturali è stata costruita nel XIX secolo; il paesaggio urbano, in particolare nei distretti centrali, meta principale dei turisti, è dominato dall'architettura della *Belle Époque*. La ricca diversità architettonica della città costituisce uno dei motivi della sua denominazione come patrimonio mondiale: secondo la precisazione dell'UNESCO, «la capitale ungherese fornisce una notevole testimonianza dei vari periodi storici ed il suo paesaggio urbano offre un esempio eminente» (UNESCO, 2014). La città ritrae il passato, il presente nonché il futuro del Paese, per questo motivo diventa spesso inevitabile che molti visitatori considerino Budapest come sinonimo d'Ungheria (PUCZKÓ, RÁTZ, SMITH, 2007).

Budapest, dal punto di vista turistico, si è tradizionalmente collocata come una destinazione culturale enfatizzando il proprio patrimonio storico-artistico. Le tracce dell'era socialista sono ancora tangibili nel tessuto urbano. Tuttavia, il patrimonio socialista è stato sfruttato dal punto di vista turistico solo per un breve periodo. Nella prima metà degli anni Novanta, molti visitatori erano affascinati dall'idea di avere per la prima volta la possibilità di guardare oltre la Cortina di Ferro (RÁTZ, 2004). Nel periodo post-socialista, la riscoperta di Budapest, insieme alla globalizzazione culturale e commerciale, ha portato alla riqualificazione del patrimonio storico che a sua volta ha modificato l'atmosfera della città. Un cambiamento particolare è stato generato dall'arrivo degli immigrati, un fenomeno quasi inesistente nell'era socialista, e l'insediamento dei gruppi etnici, che hanno trasformato il carattere di alcuni quartieri (IRIMIÁS, 2012). Inoltre, per diversificare il prodotto turistico, sono state introdotte sia varie forme di turismo culturale contemporaneo sia nuove modalità creative nel *packaging* e marketing del prodotto. Il patrimonio storico-artistico rimane tuttora il prodotto principale (SMITH, PUCZKÓ, 2012), tuttavia molte iniziative sono state gradualmente introdotte modificando sia l'immagine della città, che la sua vocazione turistica. L'opinione pubblica dei viaggiatori internazionali sembra aver apprezzato le proposte innovative della città perché le recensioni ed i commenti sui maggiori siti turistici sono positivi. Nel 2013, per esempio, sulla lista elaborata dal *Condé Nast Traveler's Readers' Choice Awards*, Budapest risulta essere la seconda tra le «Top 25 Città del Mondo». Nella spiegazione del riconoscimento ottenuto, la capitale ungherese viene definita come un «capolavoro classico» che offre «un'atmosfera del tutto diversa rispetto alle altre città europee» (CNT, 2013).

Metodo della ricerca

Data la natura esplorativa della ricerca, è stato applicato il metodo di approccio integrato al fine di analizzare il fenomeno complesso dei tour alternativi all'interno del mercato di nicchia: da una parte, sono state studiate le caratteristiche culturali e territoriali dei tour alternativi di Budapest, dall'altra, sono stati analizzati i fattori esterni ed interni che hanno influenzato lo sviluppo e l'operatività dei tour. Per quanto riguarda la metodologia, è stato già dimostrato nella ricerca sul fenomeno turistico che la triangolazione dei diversi metodi di ricerca aumentano il grado di affidabilità e di validità dei risultati (DECROP, 1999; DAVIES, 2003). La ricerca si è basata principalmente sull'elaborazione delle interviste con i proprietari di quattro agenzie e sei guide turistiche. Le interviste sono state realizzate tra settembre 2013 e maggio 2014. Ogni metodo di ricerca incorpora alcuni punti di forza e di debolezza; pertanto si è reso opportuno integrare le interviste con altri metodi diversi: la ricerca sul campo, l'analisi del contenuto dei siti web delle agenzie e i *feedback* di consumatori pubblicati su *Tripadvisor.com* e *VirtualTourist.com*.

Le interviste con i proprietari si sono focalizzate sui seguenti temi: il concepimento dell'idea di base e la definizione degli obiettivi del loro business, il percorso di sviluppo dell'agenzia, i modi di operatività, la definizione del profilo dei consumatori, e la competizione e cooperazione nel mercato del *guiding* alternativo. Le interviste con le guide turistiche hanno voluto esplorare il loro background, il loro contributo nell'elaborazione di temi e percorsi dei tour alternativi, e le loro esperienze con i visitatori. Mentre la ricerca sul campo ha compreso l'osservazione dei partecipanti ai tour. Durante i tour inoltre, è stato possibile esaminare il modo con il quale le guide costruiscono le narrative della città, indirizzano e mantengono l'attenzione dei partecipanti e come interagiscono con i loro clienti. Tutte le interviste e le note raccolte sul campo sono state trascritte immediatamente dopo l'esperienza.

L'analisi del contenuto dei siti web delle agenzie ha permesso di investigare i concetti chiave, l'auto-rappresentazione e la filosofia di business delle agenzie. La comparazione dei siti delle varie agenzie, inoltre, ha permesso di identificare alcune caratteristiche distintive. L'analisi del contenuto si è basata sul conteggio della frequenza di utilizzo di alcune parole chiave sui siti di lingua inglese. Bisogna sottolineare che, nonostante l'analisi del contenuto dei siti sia limitata alle informazioni pubblicate ed accessibili, si sono così ridotti i rischi di fraintendimenti o di interpretazione di contenuti latenti (FENNELL, 2001). L'analisi del contenuto pubblicato ha rivelato temi e modelli significativi per la ricerca comparativa.

Risultati della ricerca

La *Budapest Underguide*, fondata nel 2005, è stata la prima agenzia ad offrire tour alternativi nella capitale ungherese. Lo scopo era di innescare una *travelution* e di creare esperienze fatte su misura per i visitatori che desideravano immergersi nella vita locale¹. Inizialmente, l'agenzia non si è posizionata come un produttore di servizi 'alternativi' a causa della connotazione ambigua di questo aggettivo e della sua allusione alla cultura *underground* della città. Tuttavia, offriva servizi alternativi, diversi dai programmi e percorsi standardizzati, a quel segmento di turisti che desiderava acquisire una conoscenza più approfondita della città e/o era interessato a vivere esperienze personalizzate. L'Underguide è stata seguita da molte altre imprese come ad esempio *Unique Budapest* (fondata nel 2008, adesso chiamata *Unique Hungary* grazie ad un ampliamento della loro attività), *Imagine Budapest* (2008), *Budapest Scenes* (2010) o *Hosszúlépés*² (Passo Grande) (2013) e la visita urbana in bici denominata *Avventure Urbanistiche senza Catene* (2014). Originariamente, la parola 'alternativa' non veniva inclusa nei nomi di marca delle imprese anche se tutte le agenzie hanno enfatizzato, in un modo o nell'altro, il carattere particolare della loro offerta. Tuttavia, la *Kulturista – Cooltourist – Associazione Alternativa di Esploratori Urbani* è un'associazione creata nel 2012 dalle quattro agenzie menzionate in precedenza. La Kulturista non solo si è affermata come operatore in un mercato di nicchia che, in effetti, nacque grazie all'offerta, ma ha contribuito a rafforzare lo status delle agenzie dei tour guidati alternativi. Il nome dell'associazione ha molti significati in ungherese: *kulturista* fa riferimento sia alla cultura che al turista, in modo simile al termine inglese *cooltourist* che introduce un elemento di moda, qualcosa di *cool*; la denominazione si completa con l'espressione 'esploratore urbano' in modo che sia facilmente distinguibile dall'offerta per il turismo di massa.

L'analisi del contenuto dei siti web dimostra che le agenzie si autodefiniscono con due componenti: la creatività e la qualità. Aggettivi come 'unico', 'creativo', 'diverso', 'originale', 'inaspettato', 'fuori dalle piste battute' oppure 'nascosto' tra gli altri, fanno riferimento all'originalità di tali visite urbane. La qualità e il carattere dei servizi vengono descritti con aggettivi come 'professionale', 'flessibile', 'complesso' oppure 'fatto su

¹ <<http://underguide.com/legendary-underguide-travels>> (ultimo accesso: 27.04.2015).

² In ungherese *Hosszúlépés* letteralmente significa 'Passo grande', ma così viene chiamato anche un aperitivo molto popolare a base di vino (un terzo di vino, due terzi di acqua soda). Il nome della marca quindi è un gioco di parole con doppio significato che allude al camminare e al divertimento.

misura'. In più, tutte le agenzie sottolineano che i loro tour sono organizzati e guidati da persone del luogo che nutrono una grande passione per Budapest e che conoscono bene i suoi tesori nascosti. Allo stesso tempo, i tour sono spesso definiti come 'avventure urbane' o 'riscoperte della città' in modo che possano essere facilmente distinguibili dai tour convenzionali. Esiste una differenza tra le varie agenzie tuttavia, quando si tratta del coinvolgimento dei partecipanti. Alcune imprese promettono che i visitatori saranno 'immersi nella vita locale', che 'vivranno Budapest come la vivono i residenti' e che 'diventeranno uno di noi'. Altre si limitano a garantire che i visitatori 'potranno vedere la vita quotidiana della città'. Sui social media, dalla dettagliata analisi dei commenti dei partecipanti stranieri, emergono l'apprezzamento per l'approccio personalizzato, l'interazione e lo stile intraprendente delle guide. Tuttavia i partecipanti rimanevano consapevoli del fatto che erano solo dei visitatori, quindi estranei.

La creatività, secondo Landry (2008: XXI) è «l'immaginazione che nasce da qualità come l'intelligenza, l'innovazione e lo studio». Nel contesto del turismo urbano, la creatività diventa un elemento chiave sia per quanto riguarda la competizione tra le imprese, sia per lo sviluppo di una destinazione che abbia una politica di responsabilità verso la comunità locale. Nel caso di Budapest, il patrimonio tangibile e intangibile, il modo di vivere dei residenti, possono essere considerati una risorsa potenziale per lo sviluppo dell'offerta turistica. Le agenzie dei tour alternativi capitalizzano proprio su tali risorse. La creatività dell'offerta viene evidenziata particolarmente nella selezione dei temi dei tour e nel modo in cui le guide, lungo il percorso, raccontano i quartieri diversi, le comunità locali, sottolineandone gli aspetti visivi e sonori. I tour alternativi di Budapest possono essere definiti come un prodotto d'innovazione facendo riferimento alla classificazione dell'innovazione nel turismo elaborato da Hjalager (2010) e basato sul lavoro di Schumpeter (1961). È pur vero che sul mercato esistevano già le visite guidate private, ma il concetto innovativo, il design e l'implementazione dei tour hanno costituito una novità per la destinazione.

Le imprese dei tour alternativi devono distinguersi dall'offerta dei percorsi convenzionali e standardizzati (organizzati con i pullman o con le guide private), ma anche dai loro concorrenti nel mercato di nicchia. Dato che nel settore turistico è molto difficile impedire l'imitazione (HALL WILLIAMS, 2008), l'aumento della competitività è inevitabile. Nel settore dei servizi, il prodotto in sé è importante ma il fattore di successo si costruisce attraverso la qualità durante l'interazione con i consumatori (DE BRENTANI, 1991). Nel caso dei tour alternativi il fattore di successo viene costruito dalla profonda conoscenza, dall'esperienza e dall'entusiasmo delle guide perché

esse hanno un effetto diretto sulla qualità del servizio percepito dai visitatori. La conoscenza in questo contesto non è intesa solo come conoscenza pura di storia ma comprende anche la conoscenza implicita che la concorrenza difficilmente riesce a riprodurre. Questa particolarità ha portato allo sviluppo di una certa *co-opetition* al mercato.

La differenziazione delle imprese si basa su vari elementi, i più decisivi sono le tematiche dei tour, i percorsi costruiti, i segmenti di mercato obiettivo ed i prodotti elaborati per ogni singolo segmento. Le tematiche sono molto variegata, comprendono anche l'enogastronomia tipica sia tradizionale che alla moda, l'architettura particolare di Budapest come il *Liberty* o il *Bauhaus*, la moda ed il design locale, i ponti sul Danubio, il degrado urbano, il patrimonio della seconda guerra mondiale, la vita quotidiana nell'era socialista, i parchi ed i giardini segreti, le scene del crimine... La lista è infinita perché ogni agenzia cerca di costruire itinerari su misura per i propri clienti. In genere, i percorsi sono costruiti sul tema del tour, ma in alcuni casi le agenzie si avventurano a portare i partecipanti in zone poco visitate o degradate della città che tradizionalmente mancano dalle offerte dei circuiti turistici convenzionali. Lo scopo è di rompere le connotazioni negative e gli stereotipi e di mostrare i diversi volti di Budapest. Le strategie di collocazione delle agenzie delineano il mercato-obiettivo che, in cambio, influisce sulla scelta dei temi e degli itinerari. È stato notato che molti partecipanti erano ungheresi (spesso residenti nella capitale). Tra i motivi troviamo il desiderio di conoscere di più la loro città e di approfondire alcuni temi scoprendo magari luoghi segreti e nascosti sia del passato che del presente. I turisti stranieri, d'altro canto, sono interessati a visitare luoghi iconici ma nello stesso tempo sono motivati nella scoperta di nuove prospettive e desiderosi di arricchire la loro esperienza nella città. I tour alternativi offrono ad ambedue i gruppi l'opportunità di uscire dalla routine quotidiana, di acquisire conoscenza in un modo interattivo alimentando la propria immaginazione e di creare la loro narrativa della città.

Un altro fattore di differenziazione è l'estensione dei servizi al mercato aziendale. Inizialmente tutte le aziende dei tour alternativi erano orientate verso il turismo di svago. Le aziende dei tour con maggiore imprenditorialità ed un fiuto più sviluppato per il mondo degli affari hanno arricchito il loro profilo e hanno iniziato ad offrire servizi ad hoc per il mercato MICE (ad esempio l'organizzazione di conferenze, di *tour incentive*, di *teambuilding* organizzando programmi di responsabilità sociale d'impresa – CSR cioè *corporate social responsibility* – fatte su misura). La filosofia dei servizi aziendali è simile a quella dei tour alternativi: proporre esperienze uniche e personalizzate immerse in un ambiente ricco di significato. Inoltre, i programmi del

CSR hanno la potenzialità di apportare cambiamenti positivi nella città con un impatto considerevolmente maggiore rispetto ai tour individuali organizzati per i turisti. Oltre a garantire una profittabilità maggiore, il coinvolgimento del CSR è legato anche alle politiche del turismo responsabile di queste agenzie. Alcune imprese hanno introdotto gradualmente nella loro offerta elementi legati al turismo responsabile (GOODWIN, FRANCIS, 2003) mentre altre si sono autodefinito imprese socialmente responsabili già dalla loro fondazione ed hanno delineato i tour e gli altri servizi secondo i criteri del turismo responsabile.

Lo sviluppo delle agenzie dei tour alternativi prese in analisi in questo articolo è stato influenzato da fattori esterni ed interni. Tra i fattori esterni troviamo la percentuale, in costante crescita, di viaggiatori esperti che hanno chiaramente influenzato la domanda di questi tour. Considerando che i consumatori tipici sono molto istruiti, che appartengono ad uno strato sociale medio-alto (sia i viaggiatori che i residenti), che conoscono già Budapest e con un interesse culturale superiore alla media, le loro necessità sono ben identificabili. Nel processo di sviluppo del prodotto la tecnologia ha un ruolo cruciale. Queste agenzie dipendono infatti fortemente dalla comunicazione online per vari motivi: per essere visibili e raggiungibili dai consumatori potenziali, per creare la domanda, per usare commenti e feedback dei visitatori al fine di migliorare costantemente i loro servizi.

Attraverso l'analisi degli elementi di successo interni è stato identificato il ruolo fondamentale del fattore umano. La personalità dei proprietari ed il loro background sono da considerarsi elementi decisivi nella definizione della *mission* delle rispettive agenzie. Nessun proprietario ha avuto in precedenza esperienze nel settore turistico e tutti hanno avuto una formazione molto diversa: lavoro sociale, settore culturale, scienze sociali e comunicazione. Questo background formativo unitamente all'esperienza accumulata attraverso numerosi viaggi internazionali, durante lunghi periodi di permanenza all'estero o attraverso amicizie con stranieri costituiscono elementi che hanno portato all'identificazione del *gap* nell'offerta turistica di Budapest permettendo così alla città di essere narrata diversamente. In aggiunta, la conoscenza locale delle guide, la loro formazione professionale, gli interessi personali, la rete sociale, lo stile e le caratteristiche personali hanno determinato la qualità dei servizi offerti soprattutto nell'interazione con i consumatori.

Conclusioni

Nel caso dei tour alternativi presi in esame, in linea con i risultati di Howard, Thwaites e Smith (2001), le quattro componenti della guida turistica moderna possono essere implementate con la funzione di management delle risorse che incorpora sia la mediazione sia il ruolo di leadership. Le guide turistiche, attraverso la selezione dei temi di nicchia e l'organizzazione dei percorsi, possono da una parte limitare e controllare l'accesso dei visitatori alle risorse culturali di Budapest, dall'altra offrire esperienze uniche ai partecipanti locali appartenenti all'economia locale o alla comunità residente. Avendo la funzione di interpreti culturali, le guide incoraggiano i partecipanti ai tour a riconsiderare la loro percezione della capitale ungherese, e promuovono un atteggiamento del turista responsabile nel contesto urbano.

A causa della mancanza di possibilità di applicare economie di scala, le agenzie dei tour alternativi generano un'influenza relativamente limitata sull'immagine della destinazione. In questo mercato non è probabile che le imprese siano in grado di crescere perché la crescita significherebbe perdere il vantaggio competitivo di offrire esperienze personalizzate, quindi uniche. Questo significa che i tour alternativi non potranno sostituire i tour convenzionali e continueranno ad essere prodotti di nicchia.

Per quanto riguarda l'innovazione di questi tour deve essere evidenziato che, per il valore di novità, essi sicuramente rappresentano un prodotto innovativo nel mercato turistico ungherese, però tour simili esistono già in molti altri centri urbani, di conseguenza su scala internazionale non possono essere definiti innovativi. Nel turismo urbano il patrimonio tangibile e intangibile della città e il modo di vivere dei residenti costruiscono la base dei tour alternativi. I metodi creativi delle agenzie e l'uso delle risorse culturali legate al luogo specifico, determinano il carattere del prodotto di nicchia. La creatività dei servizi, unitamente alla filosofia dei proprietari delle agenzie, hanno reso possibile che i prodotti di nicchia contribuissero in modo positivo a rafforzare il carisma di Budapest evidenziandone le sue peculiarità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AP, J., WONG, K.K.F., *Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems*, in «Tourism Management», vol. 22, n. 5, 2001, pp. 551-563.
BINKHORST E., *The Experience Economy and Creativity, Towards the Co-creation Tourism Experience?* Relazione presentata alla ATLAS Annual Conference

- 2005: Tourism, Creativity and Development, Barcelona 2-4 Novembre.
- CLAVER-CORTÉS E., MOLINA-AZORÍN J. F., PEREIRA-MOLINER J., *Competitiveness in Mass Tourism*, in «Annals of Tourism Research», vol. 34, n. 3, 2007, pp. 727-745.
- CNT, *Top 25 Cities in the World. Readers' Choice Awards 2013*, <<http://www.cntraveler.com/galleries/2013-10-15/best-cities-world>> (ultimo accesso: 27.04.2015).
- COHEN E., *The Tourist Guide: The Origins, Structure and Dynamics of the Role*, in «Annals of Tourism Research», vol. 12, n. 1, 1985, pp. 5-29.
- DAVIES B., *The Role of Quantitative and Qualitative Research in Industrial Studies of Tourism*, in «International Journal of Tourism Research», vol. 5, 2003, pp. 97-111.
- DE BRENTANI U., *Success Factors in Developing New Business Services*, in «European Journal of Marketing», vol. 25, n. 2, 1991, pp. 33-59.
- DECROP A., *Triangulation in Qualitative Tourism Research*, in «Tourism Management», vol. 20, n. 1, 1999, pp. 157-161.
- DREW E. M., *Strategies for Antiracist Representation: Ethnic Tourism Guides in Chicago*, in «Journal of Tourism and Cultural Change», vol. 9, n. 2, 2011, pp. 55-69.
- FRANCESCONI S., *Images and Writing in Tourist Brochures*, in «Journal of Tourism and Cultural Change», vol. 9, n. 4, 2011, pp. 341-356.
- FRANCH M., MARTINI U., NOVI INVERARDI P., BUFFA F., *Comportamenti e scelte del turista fai-da-te nelle Dolomiti*, in «Sinergie», n. 66, 2005, pp. 153-180.
- GELBMAN A., MAOZ D., *Island of Peace or Island of War: Tourist Guiding*, in «Annals of Tourism Research», vol. 39, n. 1, 2012, pp. 108-133.
- GOODWIN H., FRANCIS J., *Ethical and Responsible Tourism: Consumer Trends in the UK*, in «Journal of Vacation Marketing», vol. 9, n. 3, 2003, pp. 271-284.
- HALL, C.M., MICHAEL W., ALAN M., *Tourism and Innovation*, Routledge, Oxon 2008.
- HALL C.M., WEILER, B. (a cura di), *Special Interest Tourism*, Belhaven Press, London 1992.
- HILL S., *Business at the Intersection of Tourism and Culture. An Ethnography of Alternative Tourism Companies in Budapest, Hungary*, tesi di laurea MA presso «Central European University», Dipartimento di Sociologia e Antropologia, Budapest.
- HJALAGER A.M., *A Review of Innovation Research in Tourism*, in «Tourism Management», vol. 31, n. 1, 2010, pp. 1-12.
- HOWARD J., THWAITES R., SMITH B., *Investigating the Roles of the Indigenous Tour Guide*, in «The Journal of Tourism Studies», vol. 12, n. 2, 2001, pp. 32-39.
- IO M., HALLO L., *Tour Guides' Interpretation of the Historic Center of Macao*

as a World Cultural Heritage Site, in «Journal of Tourism and Cultural Change», vol. 9, n. 2, 2011, pp. 140-152.

IRIMIÁS A., *The Chinese Diaspora in Budapest: A New Potential for Tourism*, in «Tourism Review», vol. 67, n. 1, 2012, pp. 23-33.

KNOWLES T., CURTIS S., *The Market Viability of European Mass Tourist Destinations: A Post-Stagnation Life-cycle Analysis*, in «International Journal of Tourism Research», vol. 1, n. 2, 1999, pp. 87-96.

KSH, *Jelentés a turizmus 2013. évi teljesítményéről*, KSH, Budapest KSH.

LANDRY C., *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan, London 2008.

LENGYEL M., *A turizmus általános elmélete*, KIT – HFF, Budapest 2004.

MARIOTTI A., *Sistemi locali, reti e competitività internazionale: dai Beni agli itinerari culturali*, in «Almatourism», vol. 3, n.5, 2012, pp. 81-95.

MARTINI, U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in «Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale», a cura di M. Franch, Giappichelli Editore, Torino 2002, pp. 67-112.

MICHALKÓ G., *Turizmológia*, Akadémiai Kiadó, Budapest 2012.

MICHALKÓ G., RÁTZ T., *The Role of the Tourist Milieu in the Social Construction of the Tourist Experience*, in «JOHAR: Journal of Hospitality Application & Research», vol. 3, n. 1, 2008, pp. 22-32.

MICHALKÓ G., *A városi turizmus elmélete és gyakorlata*, MTA FKI, Budapest 1999.

MOYLAN E., BROWN KELLY C., *Toward a Cultural Landscape Atlas: Representing all the Landscape as Cultural*, in «International Journal of Heritage Studies», vol. 15, n. 5, 2009, pp. 447-466.

MUNRO J.K., MORRISON-SAUNDERS A., HUGHES M., *Environmental Interpretation Evaluation in Natural Areas*, in «Journal of Ecotourism», vol. 7, n. 1, 2007, pp. 1-14.

NOVELLI M., *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.

NOVELLI M., BENSON A., *Niche tourism: A way forward to sustainability?*, in «Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases», a cura di M. NOVELLI, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, pp. 247-250.

PUCZKÓ L., RÁTZ T., SMITH M., *Old City, New Image: Perception, Positioning and Promotion of Budapest*, in «Journal of Travel and Tourism Marketing», vol. 22, n. 3-4, 2007, pp. 21-34.

RÁTZ T., *European Tourism*, Kodolányi János University College, Székesfehérvár 2004.

RÁTZ T., SMITH, M., MICHALKÓ G., *New Places in Old Spaces: Mapping Tourism*

and Regeneration in Budapest, in «Tourism Geographies», vol. 10, n. 4, 2008, pp. 429-451.

RITCHIE J.R.B., HUDSON S., *Understanding and Meeting the Challenges of Consumer/Tourist Experience Research*, in «International Journal of Tourism Research», vol. 11, n. 2, 2009, pp. 111-126.

ROCCA LONGO M., PIERANTONELLI C., LIEBMAN PARRINELLO G. (a cura di), *La comunicazione turistica. Viaggi reali e virtuali fra storia e futuro*, Edizioni Kappa, Roma 2007.

RUSSO A., DI CESARE P.F., *I distretti culturali alla prova del turismo di massa*, in «Economia della Cultura», n. 2, 2005, pp. 167-182.

SALAZAR N.B. *Tourism and Glocalization: "Local" Tour Guiding*, in «Annals of Tourism Research», vol. 32, n. 3, 2005, pp. 628-646.

SCHUMPETER J.A. *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York 1961.

SMITH M., PUCZKÓ L., *Budapest: From Socialist Heritage to Cultural Capital?*, in «Current Issues in Tourism», vol. 15, n. 1-2, 2012, pp. 107-119.

TASNÁDI J., *A turizmus rendszere*, Aula Kiadó, Budapest 2002.

UNESCO, *Budapest, including the Banks of the Danube, the Buda Castle Quarter and Andrassy Avenue*, <<http://whc.unesco.org/en/list/400>> (ultimo accesso: 18.09.2014).

UNWTO, *Tourism Highlights. 2014 Edition*, UNWTO, Madrid 2014.

VAN DEN BERGHE P., *The Quest for the Other: Ethnic Tourism in San Cristóbal, Mexico*, University of Washington Press, Seattle, WA 1994.

VOLO S., *Conceptualizing experience: A Tourist Based Approach*, in «Journal of Hospitality Marketing & Management», vol. 18, nn. 2-3, 2009, pp. 111-126.

WEILER B., BLACK R., TORLAND M., *Tour Guiding Research and Scholarship: A Review of Years of Research*, in «CAUTHE 2014: Tourism and Hospitality in the Contemporary World: Trends, Challenges and Complexity», a cura di P. M. CHIEN, School of Tourism, The University of Queensland, Brisbane 2014, pp. 1181-1185.

ZÁTORI A., *The Impact of the Experience Management Perspective on Tour Providers*, in «Conference Proceedings of the 3rd International Research Forum on Guided Tours, 4-6 April 2013, The Netherlands», a cura di D. KOERTS, P. SMITH, N. BREDÁ, NHTV Breda & NRIT Media, 2013, pp. 125-137.

