Stefan Marchioro - Adriana Miotto

LA GOVERNANCE DEL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE

1 6 8 9
GALLICA

Proprietà letteraria riservata
© 2018 Gallica 1689 s.r.l. - 39100 Bolzano
ISBN 978-88-85437-04-3

Internet: www.gallica1689.it
e mail: gallica@gallica1689.it

Indice

Prefazione . . . . . PAG. 00

Presentazione degli autori . . . . . » 00

Cap. 1 Evoluzione del turismo e degli studi
sul turismo in epoca moderna
Stefan Marchioro . . . . . » 00
1.1. Breve storia del turismo dagli albori al turismo esperienziale . . . . . » 00
1.2 Gli studi e l'evoluzione della nozione di turismo . . . . . » 00
1.3. Il turismo come scienza? . . . . . » 00

BOX: *I centri studi e di ricerca sul turismo*, Stefan Marchioro . . . . . » 00

Cap. 2 Gli strumenti di misurazione del fenomeno turistico
Stefan Marchioro . . . . . » 00
2.1. Definizione e classificazione delle attività turistiche . . . . . » 00
2.2. Il prodotto turistico: dal servizio all'esperienza turistica . . . . . » 00
2.3. La spesa turistica . . . . . » 00

BOX: *La misurazione dei flussi turistici e gli indici di turisticità*,
Stefan Marchioro . . . . . » 00
BOX: *Il Travel and Tourism Competitiveness Index*,
Stefan Marchioro . . . . . » 00

Cap. 3 Le destinazioni turistiche
Stefan Marchioro, Adriana Miotto . . . . . » 00
3.1. I fattori che determinano i flussi turistici . . . . . » 00
3.2. La destinazione turistica:
definizioni, identificazione e riconoscimento . . . . . » 00
3.3. Il ciclo di vita di una destinazione turistica . . . . . » 00
3.4. La destinazione e i nuovi prodotti turistici . . . . . » 00

BOX: *Il PST e il "catalogo" delle destinazioni turistiche italiane*,
Stefano Landi e Stefan Marchioro . . . . . » 00

Cap. 4 Dal destination management alla destination governance
Stefan Marchioro, Adriana Miotto . . . . . » 00
4.1. La strategia sistemica territoriale e i cambiamenti nel turismo . . . . . » 00
4.2. La gestione di una destinazione turistica di tipo "community" . . . . . » 00
4.3. Il destination management:
campo d'azione, obiettivi, modalità di attuazione . . . . . » 00
4.4. Le DMO: definizione, mission, obiettivi, funzioni, risorse . . . . . » 00
4.5. La necessaria evoluzione verso la destination governance . . . . . » 00

BOX: *modelli di DMO a confronto,*
Turismo Torino e Provincia - Bologna Welcome, Stefan Marchioro . . . . . » 00
BOX: *Le Card turistiche strumenti di gestione della destinazione*,
Adriana Miotto . . . . . » 00

Cap. 5 Le imprese e l'evoluzione della filiera turistica
Stefan Marchioro . . . . . » 00
5.1. Le imprese turistiche . . . . . » 00
5.2. Le tipologie di imprese turistiche . . . . . » 00
5.3. La filiera produttiva nel turismo: definizioni e caratteristiche . . . . . » 00
5.4. L' evoluzione della filiera turistica . . . . . » 00

BOX: *Le imprese ricettive alberghiere e complementari*,
Valeria Mazzucato e Roberto Squarcina . . . . . » 00
BOX: *Il ricettivo non tradizionale, il caso del Veneto*,
Dario Bertocchi, Nicola Camatti, Jan van der Borg . . . . . » 00

Cap. 6 Destination marketing
Adriana Miotto . . . . . » 00
6.1. Introduzione al destination marketing . . . . . » 00
6.2. Le attività interne alla destinazione:
Capire il territorio - il genius loci; ricerca e informazione; la Vision;
il cuore del framework: il coordinamento degli attori . . . . . » 00
6.2.1 La determinazione dell'offerta:
Tematizzazione della vacanza; club di prodotto; eventi;
la qualità dei servizi e dell'offerta . . . . . » 00
6.3. Le attività esterne alla destinazione . . . . . » 00
6.3.1 Il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione . . . . . » 00
6.3.2 Le azioni esterne del destination marketing . . . . . » 00
6.3.3 La presenza online della destinazione:
Il sito web; i social media; wiki; e-mail; blog . . . . . » 00

BOX: *Gli uffici turistici nell'era digitale*, Francesca Caldarola . . . . . » 00
BOX: *Il cicloturismo e i club di prodotto nelle spiagge venete*,
Diego Gallo . . . . . » 00
BOX: *Il film-induced tourism*, Giulia Lavarone . . . . . » 00

Cap. 7 La progettazione strategica in ambito turistico
Stefan Marchioro . . . . . » 00
7.1. La Progettazione strategica per le destinazioni turistiche . . . . . » 00
7.2. Linee guida per un destination management plan . . . . . » 00

BOX: *Il Piano Strategico per il Turismo 2017-2022:*
un percorso partecipato in continua evoluzione,
Stefan Marchioro e Francesco Palumbo . . . . . » 00

Cap. 8 La gestione ambientale
come strategia di sviluppo delle destinazioni
Anna Mazzi, Antonio Scipioni. . . . . » 00
8.1. L'ambiente: vincolo o opportunità strategica? . . . . . » 00
8.2. La politica europea a sostegno
della gestione ambientale territoriale . . . . . » 00
8.3. I sistemi di gestione
per la valorizzazione delle destinazioni turistiche. . . . . » 00
8.4. Linee guida per una gestione ambientale strategica
delle destinazioni turistiche . . . . . » 00

Cap. 9 I Processi partecipativi
nella pianificazione e gestione del turismo
Elena Pisani, Riccardo Da Re, Laura Burighel, Diego Gallo . . . . . » 00
9.1. Cos'è la partecipazione . . . . . » 00
9.1.1. Limiti e potenzialità dei processi partecipativi . . . . . » 00
9.1.2. Livelli di partecipazione. . . . . » 00
9.2. Fare turismo con la partecipazione. . . . . » 00
9.2.1. Pianificazione. . . . . » 00
9.2.2. Definizione degli stakeholder . . . . . » 00
9.2.3. Aspetti comunicativi . . . . . » 00
9.2.4. L'uso dei social network e la partecipazione . . . . . » 00
9.3. Metodologie partecipative . . . . . » 00
9.3.1. Focus Group . . . . . » 00
9.3.2. Tecnica Jigsaw . . . . . » 00
9.3.4. World cafe . . . . . » 00
9.3.5. Tecnica Open Space . . . . . » 00

9.3.6. Analisi SWOT partecipativa . . . . . » 00
9.3.7. Brainstorming . . . . . » 00
9.4. Valutare la partecipazione . . . . . » 00
9.4.1. Valutare il processo . . . . . » 00
9.4.2. L'uso della social network analysis
in uno studio di valutazione dei processi partecipativi . . . . . » 00
9.5. Considerazioni finali sui processi partecipativi . . . . . » 00

Cap. 10 Le politiche europee per il turismo
Tomaso Comazzi, Sandra de Puig, Cristina Núñez Cuesta, Nicola Panarello . . . . . » 00
10.1. Le dimensioni del turismo in Europa . . . . . » 00
10.2. La strategia europea per il turismo . . . . . » 00
10.3. Europa prima destinazione turistica al mondo:
un nuovo quadro politico per il turismo europeo . . . . . » 00
10.4. I principali programmi di finanziamento UE per il turismo . . . . . » 00

Cap. 11 La sharing economy, nuova frontiera
per imprese e destinazioni
Stefano Ceci, Annalisa Franceschini, Stefan Marchioro . . . . . » 00
11.1. L'economia collaborativa, nuovo modello di sviluppo . . . . . » 00
11.2. Il turismo e la nuova intermediazione on line . . . . . » 00
11.3. Organizzare e gestire le destinazioni nell'era del digitale . . . . . » 00

BOX: *I Destination Management System*,
Annalisa Franceschini e Stefan Marchioro . . . . . » 00
BOX: *Modelli gestionali a confronto: Spagna, Francia,*
Gran Bretagna, Austria, Germania, Slovenia,
Stefano Ceci e Stefan Marchioro . . . . . » 00

Bibliografia sommaria . . . . . » 00

Prefazione

Stefan Marchioro, Adriana Miotto

Pur avendo raggiunto a livello internazionale dimensioni numeriche ed economiche rilevantissime, il turismo – essendo prevalentemente accostato ad una dimensione ludica e di fruizione del tempo libero – fatica ancor oggi, soprattutto nel nostro Paese, ad essere affrontato con l'attenzione che invece merita. Il fatto poi che ognuno di noi sia, in diversi momenti della propria vita, anche viaggiatore e turista, ha finito con l'accreditare l'idea che – in fondo – il turismo sia un qualcosa di "semplice" da gestire, anche solo prendendo come riferimento la propria esperienza turistica o di vacanza. In realtà, il turismo è un fenomeno sociale, culturale ed economico molto complesso, che richiede competenze multidisciplinari e approcci interdisciplinari.

Negli ultimi anni – partendo dal presupposto che alla base della motivazione di viaggio vi è oggi la ricerca di esperienze – si tende da parte di molti (anche da parte di alcuni studiosi), a negare la rilevanza del concetto di "destinazione turistica". Noi riteniamo, invece, che proprio la ricerca di esperienza da parte del visitatore e del turista, evidenzi la centralità della destinazione, la quale – nell'essere o meno ben organizzata e gestita – concorre in modo determinante ad amplificare o a sminuire la qualità dell'esperienza turistica dell'ospite.

Questa pubblicazione si rivolge pertanto a studenti, operatori, amministratori ma più in generale ad un pubblico attento e interessato ai cambiamenti in atto nella nostra società e vuole essere uno strumento di analisi del fenomeno turistico nella sua continua evoluzione, cercando al contempo di fornire – attraverso approcci metodologici, esperienze, casi di studio – risposte anche operative ai temi della governance e della gestione turistica nell'ambito di un'interazione tra destinazioni e imprese divenuta ancora più imprescindibile nell'era del digitale.

Nel primo capitolo, dopo aver tratteggiato una breve storia del turismo e degli studi sul fenomeno turistico, ci si è soffermati su un dibattito – apparentemente ozioso, ovvero se il turismo sia da considerarsi o meno come una disciplina a sé stante – ma che ci ha permesso di introdurre l'approccio dell'economia applicata allo studio del turismo. Nel secondo capitolo si sono affrontate le definizioni e classificazioni del fenomeno turistico e i concetti di prodotto turistico e spesa turistica, cercando di utilizzare un linguaggio e un approccio comprensibili a tutti.

Al concetto di destinazione turistica, al suo ciclo di vita e al rapporto con i nuovi prodotti turistici è dedicato il terzo capitolo del testo, che contiene anche un box sull'avvio della costruzione – in attuazione del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia – di un "Catalogo delle destinazioni e dei prodotti turistici", quale elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda. Il capitolo 4 è totalmente imperniato sulla gestione delle destinazioni *community* e sulla necessaria evoluzione dal *destination management* alla *destination governance*, con box di approfondimento che operano un utile confronto tra due tra i migliori esempi di DMO italiane – *Turismo Torino e Provincia* e *Bologna Welcome* – e un benchmark tra le più interessanti card turistiche europee, veri e propri strumenti di gestione delle destinazioni.

Le imprese, la filiera turistica e la sua evoluzione sono il tema del quinto capitolo che approfondisce, con il caso della Regione del Veneto, la disciplina sui requisiti minimi obbligatori di servizi, dotazioni e spazi delle strutture ricettive turistiche, che in Italia è riservata alla legislazione regionale; sempre alla prima regione turistica italiana è dedicato l'altro box del capitolo che tratta, appunto, del ricettivo non tradizionale in Veneto.

Nella sua ampiezza, il capitolo 6 rappresenta pur sempre un'introduzione agli strumenti del *destination marketing*, cui andrebbe dedicata una vera e propria pubblicazione (e non è escluso che in futuro non lo si faccia). In questo testo sono trattati il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione e le attività interne ed esterne del *destination marketing*. Gli approfondimenti sugli uffici turistici nell'era del digitale, sui club di prodotto e sul *film-induced tourism* vogliono essere esempi di strumenti operativi per un approccio al destination marketing che – superando la tradizionale frattura tra macro e micro marketing, a favore di una gestione integrata dell'offerta della destinazione – sappia intercettare in modo efficace la domanda e i nuovi bisogni del mercato.

I capitoli 7, 8 e 9 costituiscono forse il contributo più originale di questa pubblicazione, in quanto trattano della progettazione strategica in ambito turistico e della gestione ambientale come strategia di sviluppo delle destinazioni, con utili linee guida per la definizione di un progetto strategico attraverso veri e propri processi partecipativi e i loro strumenti operativi ed un approfondimento sul recente "*PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori*".

Il ruolo dell'Europa – prima macro destinazione al mondo per arrivi turistici – la strategia e le politiche europee in ambito turistico, i principali programmi di finanziamento dell'Unione Europea per il turismo, trovano nel capitolo 10 un supporto per potersi orientare tra istituzioni, obiettivi e direttive che hanno ormai una rilevanza imprescindibile nella vita quotidiana di tutti noi.

Il capitolo conclusivo di questa pubblicazione è dedicato alle sfide che l'evoluzione della *sharing economy* pone alle imprese e alle destinazioni turistiche. Attraverso un *benchmark* internazionale si è tentato di fornire un quadro di possibili orientamenti e strumenti per una nuova *governance* e gestione del fenomeno turistico nell'era del digitale.

Il fenomeno turistico, per la sua complessità e trasversalità, è influenzato fortemente da fattori esterni alla stessa filiera turistica ed è soggetto come pochi altri a rapidi cambiamenti di scenario e di tendenze. Siamo quindi consapevoli che, nel momento stesso in cui ci apprestiamo a concludere questa pubblicazione, il futuro che ci si prospettava fino a ieri è già mutato. Ciò non di meno, confidiamo che questo libro possa offrire a quanti avranno la pazienza di leggerlo spunti di riflessione, metodi e strumenti per gestire il turismo di oggi e per prepararsi ad affrontare quello di domani.

Presentazione degli autori

Stefan Marchioro, impegnato nel turismo dal 1990, ha ricoperto fino al 2012 il ruolo di direttore di diverse Aziende di Promozione Turistica in Veneto e di *Turismo Padova Terme Euganee*, azienda speciale della Provincia di Padova. Attualmente opera presso la Direzione Turismo della Regione del Veneto dove si occupa di progetti territoriali e *governance* del turismo. In tale veste è stato uno degli editor del *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022*. Dal 2003 collabora con l'Università degli Studi di Padova ed è professore a contratto di *Economia Applicata al Turismo* del corso di laurea in *Progettazione e Gestione del Turismo Culturale*, membro del Comitato Ordinatore e docente del *Master in Design dell'offerta turistica* dello stesso ateneo. È stato docente di *Sociologia del Turismo del Commercio Internazionale* e di *Economia e Marketing del Turismo* presso il CIELS di Padova e di *Geografia del turismo* presso l'Università Ca' Foscari di Venezia ed è tuttora componente del Comitato Scientifico del CISET (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica). Al tema della *governance* del settore turistico e ai temi del *destination management e destination marketing* ha dedicato numerose pubblicazioni.

Adriana Miotto, dopo la laurea in *Progettazione e Gestione del Turismo Culturale* all'Università di Padova ha proseguito i suoi studi in Svizzera, conseguendo il *Master of Arts in Economics and Communication*, *Major in International Tourism* presso l'USI. Terminati gli studi ha lavorato in Africa in progetti di turismo responsabile e sostenibile per una fondazione no profit. Oggi si occupa di progetti di governance e di sviluppo strategico per destinazioni turistiche, è socia di Impact, spin-off dell'Università di Padova e collabora con Advance srl come project manager. È docente a contratto di Sociologia del Turismo del Commercio Internazionale e Politiche e strategie del turismo e del commercio presso il CIELS nella sede di Padova ed è stata docente di Sociologia del Turismo del Commercio Internazionale presso il CIELS di Bologna. Collabora inoltre con il Master in Design dell'Offerta Turistica dell'Università di Padova.

Altri autori

Dario Bertocchi, è un assegnista di ricerca presso il dipartimenti di economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Cerca di capire come si comportano i turisti nelle destinazioni grazie all'analisi dei dati, da quelli prodotti nei social network a quelli reperibili grazie alle compagnie telefoniche. La sua tesi di dottorato in nuove tecnologie per la città a titolo "Analisi dei dati per la gestione della destinazione turistica" presenta alcuni metodi di analisi dei dati per la personalizzazione dell'offerta turistica, per lo studio dei flussi e per le dinamiche intra e infra destinazione. Attento agli aspetti della sostenibilità turistica, naturale, economica e sociale, studia soluzioni botton-up e top-down per ridurre gli effetti negativi del turismo. È collaboratore per l'Università Ca' Foscari per diversi progetti europei a tema turismo e beni culturali, continuando a trasformare dati in indicatori strategici e operativi. Vive e lavora a Venezia dove si confronta con il fenomeno turistico quotidianamente.

Laura Burighel, laureata in Local Development presso l'Università degli Studi di Padova, ha maturato esperienze come operatore sociale e nel campo delle metodologie partecipative per la progettazione, con un focus sullo sviluppo rurale. Nel 2014, ha collaborato con l'Università di Padova (dipartimento TESAF), Etifor e Veneto Agricoltura vincendo un assegno di ricerca finanziato dal Fondo Sociale Europeo su "Aumento dell'efficienza ed efficacia dei programmi di sviluppo locale legati al turismo attraverso l'implementazione di processi partecipativi e di buona governance" che ha permesso di raccogliere alcuni dei risultati pubblicati in questo lavoro.

Francesca Caldarola, si occupa di Informazione e Accoglienza Turistica a Verona e provincia dal 2002, prima in qualità di operatrice front-office Iat, in seguito nel team di promozione di Provincia di Verona - Turismo Srl, seguendo la progettazione e gestione del portale turistico di destinazione, gli strumenti digitali ad esso collegati e i social network di destinazione.
Dal 2008 è tra gli artefici del progetto Regio.IAT che dà il via ad una serie di azioni finalizzate a creare una rete tra gli uffici turistici del Veneto, ad innovarne processi e funzioni, nonché ad assicurare l'interoperabilità tra i portali turistici territoriali e quello regionale www.veneto.eu.
È tra i promotori dell'adozione e diffusione di un software gestionale utilizzato da molti uffici turistici, fino al coordinamento operativo del nuovo Destination Management System, adottato dalla Regione del Veneto per la gestione integrata delle funzioni di informazione, accoglienza e promo-commercializzazione delle destinazioni e

dei prodotti turistici, attualmente utilizzato dagli uffici turistici , da DMO e Club di Prodotto del sistema turistico Veneto.

Nicola Camatti, PhD, i suoi interessi scientifici coprono lo sviluppo regionale, urbano e dei sistemi turistici. Attualmente insegna all'Università Ca' Foscari di Venezia nei corsi laurea di *Sviluppo Interculturali dei Sistemi Turistici e Global Development and Entrepreneurship*. Ha promosso e gestito numerosi progetti comunitari di cooperazione territoriale nell'ambito dei temi dell'innovazione, turismo e patrimonio culturale tra cui i progetti *TourMedAsset*, *ShapeTourism* e *BluTourSystem*. È tra gli ideatori e promotori dell'Osservatorio Turistico della Regione del Veneto, sviluppando nuovi indicatori di performance turistica su scala regionale e piattaforme a supporto dei business ecosystem turistici.

Stefano Ceci, autore di numerose ricerche, rapporti e analisi sull'economia del turismo e dei territori, dal 1998 al 2002 è stato direttore generale dell'Azienda Promozione Turistica e Marketing Territoriale della Regione Emilia-Romagna. Dal 2012 al 2015 ha svolto attività di ricerca applicata all'innovazione digitale in ambito turistico e culturale, in collaborazione con *Trentorise*, Fondazione Bruno Kessler e Università di Trento. È stato consigliere esperto in materia turistica dei Governi Prodi e Berlusconi concorrendo alla stesura delle norme a favore del turismo inserite nella legge finanziaria 2008, ai lavori per la definizione delle linee guida del POIN-POR 2007/2013, alla redazione del testo di riforma della classificazione alberghiera. Ha progettato e avviato l'Osservatorio Nazionale del Turismo.
È stato Consigliere per il Turismo del Ministro Dario Franceschini contribuendo alla stesura della Legge 29/07/2014 n.106 e componente del Comitato Permanente per la promozione del Turismo. Ha presieduto e coordinato il TDLAB (Laboratorio per la digitalizzazione del Turismo) dando vita al Piano Strategico Nazionale per la digitalizzazione del sistema turistico e culturale italiano. Ha ideato il format partecipativo del *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia* e preso parte alla sua elaborazione e stesura. Già fondatore e CEO del gruppo GH, ha avviato e seguito direttamente numerose StartUp. Ha vinto nel 2011 il Premio Nazionale per l'Innovazione con la startup *Freshcreator.* È stato co-fondatore e Presidente di Startup Turismo e membro del comitato scientifico del BTO (Buy Tourism Online) di Firenze.

Tomaso Comazzi, laureato in Relazioni Internazionali all'Università degli studi di Roma 3, ha conseguito un Master in "Relazioni Internazionali e Studi Europei" presso l'Università degli Studi di Firenze, con una tesi sull'influenza della Politica di Coesione sulle Regioni europee.
Ha partecipato a progetti internazionali anche in qualità di membro della commissione scientifica (United World Project, evento Genfesf). Ha presentato alla Commissione Europea il manifesto "A United Europe for a United World. Riflessioni dai giovani".

Come giornalista, collabora dal 2009 alla rivista "Città Nuova", bimestrale dedicato alla solidarietà internazionale e per la parte social network e sito web dell'ONG internazionale "New Humanity" riconosciuta dal Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite e dall'UNESCO.
Dal 2016 è responsabile della Comunicazione di NECSTouR una rete di Regioni europee per il turismo competitivo e sostenibile (Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism).

Riccardo Da Re, laureato in Scienze Statistiche, Demografiche e Sociali presso l'Università di Padova, Dottorato di ricerca in Estimo ed Economia Territoriale presso l'Università di Padova. Dal 2016 è assegnista di ricerca presso il Dipartimento Territorio e Sistemi Agro-Forestali (TESAF) dell'Università di Padova nell'ambito di un Progetto di Ricerca UE H2020.
La sua ricerca si focalizza su varie tematiche fra cui l'analisi dei network fra stakeholders, la valutazione della governance locale, lo studio di filiere economiche in ambito forestale, lo sviluppo di indicatori per lo studio di capitale sociale e innovazione sociale, pagamenti per servizi ecosistemici e tecniche di campionamento per lo studio del turismo in ambito rurale. In collaborazione allo spin-off Etifor ha coordinato numerosi processi partecipativi, principalmente in ambito turistico per lo sviluppo territoriale.

Sandra de Puig, laureata in Gestione del Turismo, ha conseguito un Master in Sviluppo Territoriale Sostenibile e lavora nel settore del turismo da 10 anni. Parla Spagnolo e Catalano (madrelingua), Inglese, Francese e Italiano.
È Responsabile dei Progetti di NECSTouR (Network of European regions for a Sustainable and Competitive Tourism) e fornisce anche assistenza tecnica ai membri del network. Il coordinamento dei progetti prevede il monitoraggio dei programmi europei e dei rispettivi bandi, il supporto nella ricerca di partner e la stretta collaborazione con gli esperti della Commissione europea su specifici programmi UE.
Coordina i gruppi di lavoro di NECSTouR sulle Smart Destination, il Turismo Culturale, l'Innovazione e l'Istruzione.

Annalisa Franceschini, ha frequentato l'Università di Scienze della Mediazione Linguistica presso il CAMPUS CIELS di Padova dove si è laureata nel 2017. Durante l'esperienza universitaria, grazie anche a viaggi di residenza e lavoro all'estero, approfondisce ed amplia la propria conoscenza delle lingue straniere – inglese, spagnolo e russo – applicandone lo studio a discipline di carattere turistico.
La sua tesi di laurea, dal titolo "sharing economy: il futuro del turismo tra minacce e opportunità", descrive e analizza pregi e difetti di un nuovo modello economico che ha registrato proprio nel turismo la sua crescita maggiore. Oltre a studi di carattere teorico e compilativo, esplora queste tematiche anche sul campo: collabora

con un tour operator, attività che le permette di proseguire la riflessione iniziata in ambito universitario, testandola attraverso la pratica quotidiana.

Diego Gallo, laureato in Scienze Forestali ed Ambientali presso l'Università di Padova, dal 2003 collabora con il Dipartimento TeSAF sui temi dello sviluppo locale. Dal 2011 è responsabile dell'area sviluppo locale e turismo di Etifor, spin-off dell'Università degli Studi di Padova. Nel 2003 ha conseguito l'abilitazione di guida naturalistico-ambientale ed ha preso parte a molteplici progetti di turismo con enti parco, regioni, province, consorzi turistici e GAL. Ha coordinato numerosi progetti riguardanti il cicloturismo, dalla pianificazione delle reti ciclabili, alla definizione dei prodotti turistici fino alla costituzione e gestione di club di prodotto. Sul tema del *destination management* ha partecipato attivamente a gruppi di lavoro per la realizzazione di *Destination Management Plan* e piani di start up di destinazione.

Stefano Landi, fondatore di SL&A, società di consulenza turistica. È professore a contratto all'Università LUISS di Roma, insegna materie turistiche in diversi Master. È stato nominato tra i 5 esperti che costituiscono il Comitato nazionale per la promozione Turistica ed è editor del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo in Italia. Per la varietà, la profondità e l'esperienza maturata è tra i massimi esperti dell'industria del turismo e dell'ospitalità. Dal 1981 ha curato, realizzato e monitorato almeno cento progetti complessi afferenti a più ambiti tematici legati al turismo. Ha svolto diversi ruoli istituzionali e in ambito privato ha lavorato ai piani strategici di diversi regioni italiane (Trentino, Sardegna, Emilia Romagna, Valle d'Aosta, Lazio, Veneto, ecc.), oltre ad innumerevoli province, comuni, aree territoriali.

Giulia Lavarone, insegna Cinema e turismo all'Università degli Studi di Padova, dove svolge attività di ricerca nell'ambito del progetto *Il Veneto, le acque e il cinema. Strumenti innovativi di valorizzazione territoriale* (2016-2018). Nel 2014-2015 ha partecipato come assegnista di ricerca al progetto interdisciplinare *Strumenti innovativi per la promozione turistica: film-induced tourism*, finanziato dalla Regione Veneto su fondi FSE e condotto presso lo stesso ateneo in partnership con aziende del territorio. Ha pubblicato numerosi saggi sui rapporti fra cinema e arti visive, sulla rappresentazione della città e del paesaggio al cinema e sul *film-induced tourism*. Del 2016 è la sua prima monografia *Cinema, media e turismo. Esperienze e prospettive teoriche del film-induced tourism* (Padova University Press). Nel 2018 ha curato con Farah Polato e Antonio Costa una raccolta multidisciplinare di 20 saggi sui film e sul sistema-cinema in Veneto (*Veneto 2000: il cinema. Identità e globalizzazione a Nordest*, Marsilio).

Anna Mazzi, è ricercatore presso l'Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Ingegneria Industriale e docente nei corsi di studio di Ingegneria della Sicurezza Civile

e Industriale e Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio dello stesso Ateneo. Laureata nel 1998 in Ingegneria Gestionale, ha iniziato subito la collaborazione con il Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università di Padova, sotto la guida del Prof. Antonio Scipioni. Ha svolto il Dottorato di Ricerca in Ingegneria Gestionale, sviluppando modelli innovativi per la misurazione delle prestazioni ambientali. La sua attività professionale è dedicata ai numerosi progetti di ricerca e consulenza in cui collabora come esperto senior nell'ambito dello sviluppo locale sostenibile e dei sistemi di gestione. È autore e coautore di oltre 120 pubblicazioni nazionali e internazionali sui temi della sostenibilità locale e della gestione ambientale innovativa. È membro dell'Accademia Italiana delle Scienze Merceologiche e coordinatore del Gruppo di Lavoro Servizi Turistici dell'Associazione Rete Italiana LCA. Sui temi detti svolge attività di revisione per importanti riviste internazionali e congressi nazionali di rilievo.

Valeria Mazzucato, funzionario della Regione del Veneto, esperto amministrativo, laureata in Giurisprudenza, avvocato. Si è occupata inizialmente presso il Dipartimento Attività culturali di agevolazioni per realizzazioni, ampliamenti, completamento e sistemazione di centri di servizi culturali; presso il Dipartimento per l'Assistenza legislativa, studi e ricerche del Consiglio regionale di predisposizione testi normativi; presso il Pubblico Tutore dei minori di problematiche minorili; presso la Direzione regionale Turismo di agevolazioni alle Ville venete. In Consiglio regionale ha collaborato alla stesura del testo di aggiornamento del Codice della Regione del Veneto, anno 1991. Attualmente segue la normativa turistica, presso la citata Direzione regionale. Ha partecipato con altri all'elaborazione sia della Legge regionale n.11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto", sia dei suoi provvedimenti attuativi. Tiene docenze occasionali in materia di legislazione e normativa turistica presso Università e presso Istituti professionali nel Veneto.

Cristina Nunez Cuesta, coordinatrice della rete europea NECSTouR di cui guida e promuove le strategie, le attività e i membri della rete, la rappresenta nelle Istituzioni europee e garantisce la sua cooperazione con gli stakeholders del turismo a tutti i livelli di governance. Gestisce le conoscenze di NECSTouR sul turismo sostenibile e competitivo, coordina i gruppi tematici e i programmi dei comitati e produce i documenti sulle politiche di NECSTouR. Si occupa inoltre di garantire la partecipazione di NECSTouR ai progetti dell'UE nel campo del turismo sostenibile, ed è responsabile della loro gestione e implementazione.Promuove con passione la sostenibilità delle destinazioni turistiche.
Ha lavorato per cinque anni come Events Project Manager a ECORYS Brussels NV. In precedenza, ha svolto un tirocinio presso la Commissione europea, DG Imprese e industria, Unità turistica, dove si è concentrata sulle opportunità di finanziamento per il settore e sugli strumenti politici per promuovere i principi di sostenibilità negli

Stati membri dell'UE. Ha lavorato anche per la Catalonia Tourism Board di Bruxelles, organizzando e guidando viaggi tematici promozionali, workshop, fiere ed eventi mediatici per promuovere questa destinazione nel mercato del Benelux.

Francesco Palumbo, è responsabile della Direzione Generale Turismo presso il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo del Governo Italiano (MiBACT). Nel 2015, è stato Direttore Generale del Dipartimento per la Valorizzazione dei Beni Culturali del Comune di Roma.
Dal 2008, per sette anni, è stato Direttore dell'Area Politiche per la Promozione del Territorio, dei Saperi e dei Talenti della regione Puglia che cura i settori dei Beni e Attività culturali, Turismo, Scuola e Università, Mediterraneo.
Presso l'Università la Sapienza di Roma è stato docente di Economia Ambientale, Economia Internazionale, Economia Politica, ed Economia e Valorizzazione delle istituzioni culturali -Ha inoltre tenuto cicli di lezioni su "BBCC e strategie di valorizzazione: potenzialità di applicazione a territori specifici " ed Economia dell'Ambiente teoria e tecniche di valutazione.
Ha più di 15 anni di esperienza professionale come consulente per diverse istituzioni nazionali ed internazionali, tra cui il Governo italiano, italiano MFA, MIBACT, WB, OCSELEED.
In precedenza, ha ricoperto la carica di presidente e amministratore di varie società (Struttura, Motus Media, Ares. Archinext. e Ter.RE), operanti nei settori della ricerca sociale, analisi economica e consulenza per istituzioni finanziarie, enti locali e imprese attive negli ambiti dello sviluppo locale, della valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio culturale.

Nicola Panarello, è funzionario pubblico dal 1998 e attualmente lavora alla sede di Bruxelles della Regione Veneto dove si occupa di progetti europei e politiche UE. Laureato in Economia Aziendale all'Università Cà Foscari di Venezia (1995), ha ottenuto un Master in "*International Management*" alla Scuola per la Gestione di Impresa (CIS) di Reggio Emilia (1996). Esperienza ultra decennale al Dipartimento Turismo della Regione Veneto dove ha collaborato con tutti i Consorzi turistici regionali e coordinato vari progetti di sviluppo turistico, tra cui il "*Piano regionale di sviluppo del turismo sostenibile e competitivo*" (2010), vari progetti di eccellenza ammessi al finanziamento statale, *Garda*, *Dolomiti Unesco*, *paesi BRIC*, *Turismo sociale e accessibile (2010)* e progetti europei focalizzati sulla valorizzazione innovativa del patrimonio culturale e ambientale meno noto del Veneto, tra i quali: "*+Resilient*" (MED), "*Cult-Create*" (Interreg Europe), "*Adristorical lands*" (IPA Adriatic), "*CHARTS*" (Interreg IVC) e "*Ve.Ro Tour – Venetian Routes*" (CIP 7FP). Studioso dell'impatto del turismo sui territori e sulle comunità, ha curato numerosi articoli e pubblicazioni ed ha partecipato a diversi convegni e dibattiti sul tema.

Elena Pisani, laureata in Scienze Politiche presso l'Università di Padova, Master in Analisi e Gestione dei Progetti di Sviluppo presso l'Università Statale di Milano, Dottorato di ricerca in Estimo ed Economia Territoriale presso l'Università di Padova. Dal 2010 è ricercatrice e professore aggregato presso il Dipartimento Territorio e Sistemi Agro-Forestali (TESAF) dell'Università di Padova con abilitazione scientifica a professore associato. È stata referente scientifico e coordinatrice del progetto "Aumento dell'Efficienza e dell'Efficacia dei programmi di sviluppo locale legati al turismo attraverso l'implementazione di processi partecipativi e di buona governance" finanziato dal Fondo Sociale Europeo. In collaborazione allo spin-off Etifor ha partecipato a numerose iniziative di formazione in relazione alla progettazione della ruralità turistica.

Antonio Scipioni, è professore di *Gestione Ambientale Strategica* presso l'Università degli Studi di Padova e professore onorario in *Life Cycle Analysis* presso la University of Southern Denmark. Svolge la sua attività didattica e di ricerca nel Dipartimento di Ingegneria Industriale.
È fondatore e responsabile del CESQA - Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università degli Studi di Padova, unità di ricerca che si occupa di formazione e ricerca rivolta alle imprese e alle pubbliche amministrazioni, nei settori della qualità, dell'ambiente, della gestione dell'energia e della responsabilità sociale.
È Direttore del Master Universitario in gestione ambientale strategica, Scuola Nazionale EMAS e membro del Comitato Ordinatore del Master in "Governance delle risorse turistiche territoriali".
È autore e coautore di oltre 270 pubblicazioni nazionali e internazionali ed è frequentemente ospite di importanti congressi sulle tematiche della sostenibilità locale e della gestione ambientale.
Ha collaborato come responsabile scientifico in numerosi progetti europei. È membro dell'Albo degli Esperti in innovazione tecnologica del Ministero dello Sviluppo Economico.
È socio fondatore della Rete Italiana LCA e Presidente del CURA (Consorzio Universitario Ricerca Applicata).
È stato membro del Comitato di Normazione di Uniter (dal 1996 al 2003) e rappresentante dell'Italia al CEN/TC 329 Tourism Services. Ha svolto la funzione di Presidente del Consorzio di Promozione Turistica Giotto dal 1998 al 2008 e di Vice Presidente di ECTAA Bruxelles, *Group of national travel agents' and Tour Operators' associations within the EU*, dal 2006 al 2009. È stato Delegato del Rettore ai Processi di Certificazione dal 2010 al 2016 e Direttore del Dipartimento dei Processi Chimici dell'Ingegneria dal 2009 al 2011.È stato membro dei Nuclei di Valutazione nelle Camere di Commercio di Padova dal 2001 al 2007 e di Vicenza dal 2002 al 2008, come pure di quello dell'Ateneo di Padova dal 1997 al 1999.

Roberto Squarcina, funzionario della Regione del Veneto, esperto amministrativo, laureato in Giurisprudenza. Si è occupato inizialmente presso la Direzione regionale Turismo di agevolazioni alle imprese turistiche e successivamente del Sistema informativo regionale del Turismo. Attualmente ricopre la Posizione organizzativa di Legislazione e normativa turistica, presso la citata Direzione regionale. Ha partecipato con altri all'elaborazione sia della Legge regionale n.11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto", sia dei suoi provvedimenti attuativi. Ha svolto docenze occasionali in materia di legislazione e normativa turistica presso Università e presso Istituti professionali nel Veneto.

Jan van der Borg, possiede un PhD in Economia Regionale dell'Erasmus University Rotterdam. Attualmente insegna Economia e Politica del Turismo all'Università Ca' Foscari di Venezia e alla KU Leuven. Coordina sia la laurea magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici di Ca' Foscari che il MSc in turismo della KU Leuven. Presiede il comitato direttivo del EURICUR ed è membro del Strategy Board del Visit Flanders. Ha diretto numerosi progetti di ricerca, di cooperazione territoriale ed europei. È stato e a tutt'oggi è consulente di aziende e amministrazioni regionali e locali. Ha pubblicato oltre 100 articoli su temi turistici in libri e riviste per lo più internazionali.

Si ringrazia **Thomas Marchioro** per la revisione dei testi e delle immagini e per la realizzazione di parte dei grafici contenuti nel libro.

I curatori ringraziano tutti gli autori dei capitoli e dei box di approfondimento per aver arricchito con il loro prezioso apporto la presente pubblicazione, l'*Editore Gallica1689* per averla resa possibile e **Pietro Stellini** per averla ispirata.

I curatori ringraziano tutti gli autori e gli editori delle pubblicazioni citate nelle note e nella bibliografia sommaria e sono a disposizione per ogni precisazione o integrazione si rendesse necessaria.

Capitolo 1

Evoluzione del turismo e degli studi turistici

Stefan Marchioro

1.1. Breve storia del turismo dagli albori al turismo esperienziale

La parola turismo deriva dal termine francese "tour" «giro, viaggio». L'UNWTO [1] – l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite – definisce oggi il turista come "chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca" [2].

Le vacanze sono considerate oggi un bisogno primario, ma il bisogno di viaggiare e gli spostamenti per andare a visitare luoghi diversi da quelli della quotidianità risalgono all'antichità: dai pellegrinaggi degli antichi egizi verso località sacre, a quelli nella Grecia antica per raggiungere santuari ed oracoli o i soggiorni in località per cure termali, fino alle prime forme di villeggiatura dei patrizi romani che trascorrevano un periodo dell'anno nelle loro ville fuori Roma. Nell'alto Medio Evo sono soprattutto i pellegrini a caratterizzare gli spostamenti di persone verso altri luoghi rispetto a quelli di dimora abituale: per i cristiani le mete di pellegrinaggio sono soprattutto Tour, Canterbury, Padova, Roma, Santiago de Compostela, Gerusalemme e per i musulmani La Mecca e Medina.

Dopo la Riforma luterana i pellegrinaggi vennero meno nei paesi europei più coinvolti, ma si svilupparono allo stesso tempo nuove forme di turismo grazie al progresso nei mezzi di trasporto. A partire dal Seicento molti studiosi, intellettuali,

---

[1] *UNWTO* (in italiano OMT, Organizzazione Mondiale del Turismo) è la sigla inglese di United Nations World Tourism Organization agenzia specializzata delle Nazioni Unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile.

[2] Nella Conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963 organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi UNWTO) furono approvate le definizioni di turismo e di visitatori in seguito accettate dai maggiori paesi recettori e generatori di flussi turistici. La Conferenza di Manila del 1980 ha esteso tali definizioni anche al turismo domestico.

scienziati, ma anche giovani membri della nobiltà e della ricca borghesia, iniziano a recarsi in Italia e in Grecia alla riscoperta della cultura "classica" dando vita al fenomeno del ***Grand Tour***, termine utilizzato per la prima volta nel 1636 per descrivere il viaggio in Francia del Cardinale Grauborne.

A partire dal XVIII secolo è la Gran Bretagna a giocare un ruolo importante nella definizione e nello sviluppo del fenomeno turistico, oltre che con il Grand Tour – evoluto in viaggio romantico – con l'apparizione delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneo-terapico come Brighton che divenne una vera e propria destinazione turistica con l'arrivo della ferrovia nel 1841. Nello stesso anno – proprio grazie al treno e alla lungimiranza del missionario battista Thomas Cook – 600 persone presero parte alla prima escursione organizzata della storia da Leicester a Loughborough. Dieci anni dopo furono ben 165.000 le persone che lo stesso Thomas Cook portò a Londra per visitare il Crystal Palace in occasione della prima fiera di prodotti industriali. Ma ancora prima della rivoluzione francese del 1789, i primi "turisti" appartenenti a famiglie aristocratiche inglesi avevano aperto la strada dei soggiorni nella Riviera ligure e in quella Riviera francese che a partire dal 1820 sarà nota anche come Costa Azzurra. Diventava così di moda il turismo climatico marino nei mesi invernali – i cosiddetti *hivernants* – alla ricerca di un clima più mite. In Italia il primo stabilimento sorse nel 1843 a Rimini, mentre è del 1857 il *"Grande stabilimento balneario eretto sull'Onda viva del Mare"* al Lido di Venezia.

Contemporaneamente alla ferrovia – sempre grazie all'utilizzo del vapore – si sviluppò anche il trasporto via nave e a partire dal 1838, con le prime linee regolari del Nord Atlantico, gli americani cominciarono a recarsi nel vecchio continente. Nuovo impulso ai viaggi venne anche dai primi grandi trafori alpini del 1870, tuttavia il turismo era all'epoca ancora un fenomeno elitario: la rivoluzione industriale e tecnologica iniziata in Gran Bretagna aveva portato vantaggi soprattutto alla grande borghesia europea e nordamericana che identificò anche nuovi luoghi dove soggiornare: località come Grindedlwald, Interlaken, Lauterbrunner, Lucerna, Zermatt, Davos e St. Moritz in Svizzera, Chamonix in Francia e Cortina nelle Dolomiti, posero le basi in quel periodo per il futuro turismo invernale.

Sul finire dell'Ottocento nacquero anche le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche tra le quali i Club alpini (in Inghilterra, Austria, Italia e Germania) che segneranno il futuro dell'alpinismo. Il *Club Alpino Italiano*, nasce a Torino nel 1863, su iniziativa di Quintino Sella, mentre nel 1894, a Milano, viene fondato il *Touring Club Ciclistico Italiano* (oggi *Touring Club Italiano*).

Sempre in Italia, nel primo decennio del Novecento, lo sviluppo del turismo pone le basi per i primi interventi normativi in materia turistica: con la legge 11 dicembre

1910, lo Stato consentì infatti ai Comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri da impiegare nella realizzazione di opere di conservazione e miglioramento del territorio urbano.

Alla vigilia della Prima Guerra Mondiale il turismo nel vecchio continente aveva raggiunto un buon livello di sviluppo, soprattutto tra gli strati sociali più abbienti. Ovviamente gli eventi bellici condizionarono negativamente il turismo non solo in Europa ma anche su scala globale. Come ben riportato da Angelo Mariotti nel manuale *L'industria del forestiero in Italia*[3] , tra i principali ostacoli per il turismo durante il periodo bellico vi furono l'inasprirsi dei controlli sui "forestieri" in ingresso, la limitata efficienza dei collegamenti ferroviari, la requisizione delle strutture ricettive nelle aree di confine della fascia alpina, dove il fenomeno turistico aveva conosciuto fino ad allora un buon sviluppo.

Nel dopoguerra diversi governi europei, consapevoli del fatto che l'afflusso di turisti da oltre confine avrebbe potuto contribuire in modo significativo alla ripresa economica, iniziarono a considerare il turismo – fino ad allora lasciato alla sola iniziativa privata e degli enti locali – come un settore strategico nel quale intervenire a livello nazionale, non più limitatamente alla sola definizione del quadro normativo generale, ma attraverso l'adozione di vere e proprie politiche per la valorizzazione delle destinazioni[4]. Seguendo l'esempio della Francia, che nel 1910 aveva istituito l'Office National du Tourisme, in molti paesi europei vennero quindi creati gli uffici nazionali per il turismo. In Italia nel 1919 venne quindi costituito l'ENIT, allora Ente Nazionale per le Industrie Turistiche. La crescente attenzione per il turismo in Italia è sancita anche dall'istituzione – con Regio Decreto 10 luglio 1926, n. 1380 – delle Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo (AACST), per il sostegno delle località turistiche: la loro costituzione poteva avvenire però soltanto in località in cui il turismo aveva un peso rilevante per l'economia locale.

Il periodo tra le due guerre non è però del tutto favorevole allo sviluppo del fenomeno turistico, sia per ragioni socioeconomiche (le difficoltà post-belliche e la crisi degli anni Trenta), sia per ragioni politiche con l'avvento del fascismo in Italia e del nazismo in Germania. Nel periodo interbellico si affermano comunque alcune significative tendenze socioculturali tra cui l'inversione della stagionalità: grazie agli sport sulla neve il turismo montano divenne a poco a poco invernale, mentre quello marittimo si trasformò in turismo estivo con il diffondersi delle mode dei bagni di mare e dell'abbronzatura. Le attività balneari e gli sport invernali posero all'epoca le basi per lo sviluppo delle principali destinazioni turistiche. A cavallo degli anni Venti,

---

[3] MARIOTTI A., *L'industria del forestiero in Italia*, Bologna, Zanichelli, 1923.

[4] BATTILANI P., *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, Il Mulino, 2003.

la già citata Costa Azzurra – ad esempio Antibes – grazie a importanti investimenti, iniziò ad attrarre artisti e scrittori della cosiddetta *lost generation* (tra questi Scott Fitzgerald e Hemingway); negli stessi anni nuove destinazioni alpine come Megève – località di soggiorno e villeggiatura fortemente voluta dalla famiglia Rothschild in contrapposizione alla già nota Saint Moritz – realizzarono campi da sci attrezzati con i primi impianti di risalita meccanici.

Ma solo con il riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori (ad esempio in Italia dal 1927 e in Francia dal 1936), la diffusione della motorizzazione e lo sviluppo dei trasporti intercontinentali, il turismo esce dai confini delle élite: non si poteva ancora parlare di turismo di massa ma sicuramente di apertura del turismo alle classi popolari.

Negli anni Trenta, con i treni popolari e i centri di vacanza organizzati per gli impiegati e operai dell'apparato bellico in apposite località, sia il regime fascista in Italia sia quello nazista in Germania [5] diedero vita al cosiddetto turismo veicolato (o di regime) con l'intento di controllare le variabili sociali messe in moto da un fenomeno considerato "pericoloso" in quanto sinonimo di democratizzazione.

Durante la seconda guerra mondiale e per tutti gli anni Quaranta il turismo risultò praticamente azzerato, per poi riprendere nel decennio successivo insieme alla ricostruzione che vide una rinascita di tutte le attività economiche. L'eccezionale periodo di sviluppo economico che ha caratterizzato soprattutto l'Europa tra il 1945 e il 1973 – i cosiddetti ***trenta gloriosi*** [6] – permise un riequilibrio tra le classi sociali: in particolare l'allungamento della durata dei congedi remunerati e la conquista del benessere economico consentirono l'estensione della pratica vacanziera a tutti gli strati sociali e l'avvento del turismo di massa che da fenomeno prevalentemente interno ai diversi stati diverrà – negli anni Cinquanta in America e negli anni Sessanta in Europa – ***internazionale*** e negli anni Settanta addirittura intercontinentale.

Nel corso dei "trenta gloriosi" si è assistito allo sviluppo di un comportamento turistico relativamente standardizzato, caratterizzato da un soggiorno medio per un periodo continuativo abbastanza lungo (anche 15/20 giorni) con la famiglia, prevalentemente balneare d'estate o legato allo sci d'inverno e da una ripetizione delle destinazioni prescelte.

---

[5] Kraft durch Freude (KdF) era un'organizzazione ricreativa della Germania nazionalsocialista appartenente al Deutsche Arbeitsfront (DAF), l'organizzazione dei lavoratori tedeschi controllata dal governo. A partire dal 1933 essa fornì una serie di attività ricreative a basso costo, tra cui concerti, gite e vacanze. Grandi navi, come la Wilhelm Gustloff, vennero costruite espressamente per le crociere del KdF che allo scoppio della seconda guerra mondiale era all'apice della sua attività.

[6] Sono gli anni in cui l'economia europea crebbe a un tasso medio annuo del 4,5%. Nel 1973 ebbe inizio la grande crisi petrolifera.

La svolta post-fordista[7] degli anni Ottanta del XX secolo – con la graduale sostituzione della mano d'opera con il lavoro compiuto dalle macchine – e la successiva delocalizzazione della produzione, ha comportato forti cambiamenti non solo nell'organizzazione del lavoro, ma nell'intera società occidentale ed ha di conseguenza influenzato fortemente anche i comportamenti nei consumi turistici. A cavallo della fine del XX secolo e l'inizio del XXI il tempo delle vacanze conosce nuovi ritmi, brevi e lunghi soggiorni si affiancano alle grandi vacanze, i turisti di una sola notte diventano tanto numerosi quanto quelli che partono per una "vacanza" di quattro notti consecutive. Anche se i ritmi di alternanza tempo del lavoro e tempo libero rimangono diversi da paese e paese – condizionati dalla diversa ripartizione delle vacanze scolastiche e dei congedi retribuiti – anche in Europa si assiste ad una graduale evoluzione del tempo dedicato allo svago, con partenze più numerose e frequenti con soggiorni più brevi, che non escludono ancora, in quegli anni, soggiorni di durata maggiore nel periodo estivo (luglio-agosto).

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati anche nel turismo dal fenomeno della globalizzazione[8]: l'abbattimento di alcune barriere geopolitiche – pensiamo alla caduta del muro di Berlino nel 1989 – l'affermarsi dei voli low cost e più in generale l'abbattimento dei costi di trasporto, hanno permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, sia in termini spaziali che temporali, determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti. Anche i settori delle comunicazioni e dell'informazione hanno conosciuto un analogo sviluppo: l'evoluzione di internet e dei social network, l'avvento della sharing economy, hanno reso sempre più facile e immediato l'accesso a informazioni e notizie, permettendo al turista di scegliere e prenotare direttamente la propria destinazione tra un ventaglio di proposte sempre più ampio e diversificato.

A questi aspetti si ricollega la progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "*tematismi*", (es. cicloturismo, turismo letterario, turismo enogastronomico, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del pubblico. Sono cambiati anche i processi decisionali alla base della domanda e il modo di fruire dell'esperienza turistica. La permanenza

---

[7] A partire dagli anni Trenta del XX secolo venne definito fordismo la forma di produzione industriale compiuta utilizzando la catena di montaggio.
Il termine deriva dal fatto che tale sistema aveva trovato la sua più compiuta espressione nelle fabbriche automobilistiche della Ford.

[8] Fenomeno causato dall'intensificazione degli scambi e degli investimenti internazionali che, nei decenni tra XX e XXI secolo, sono cresciuti più rapidamente dell'economia mondiale nel suo complesso, con la conseguenza di una sempre maggiore interdipendenza delle economie nazionali, che ha portato anche a interdipendenze sociali, culturali, politiche e tecnologiche i cui effetti positivi e negativi hanno una rilevanza planetaria, unendo commercio, le culture, i costumi e il pensiero e beni culturali.

media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica": last minute, weekend lunghi o short break (1-2 notti). La moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica ha comportato anche una "redistribuzione" dei momenti di vacanza, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

Tutto questo spiega la crescita esponenziale della domanda turistica che ha portato dal 1990 al 2017 ad un raddoppio degli arrivi turistici internazionali che hanno raggiunto il traguardo di un miliardo trecento e ventitre milioni. L'UNWTO prevede che nel 2030 tale cifra arriverà a sfiorare i due miliardi di arrivi internazionali.

La libertà di viaggiare e il turismo oggi sembrano solo parzialmente messi in discussione da crisi geopolitiche (le due guerre del Golfo, la crisi russo-ucraina, le nuove grandi migrazioni dal nord Africa) o economico-congiunturali (il crack Lehman Brothers) o da fenomeni naturalistici (terremoti, uragani, tsunami), mentre sono ancora imponderabili le conseguenze della nuova ondata di attentati di matrice jihadista [9] che ha insanguinato molte città europee e internazionali. Quel che è certo è che oggi non possiamo parlare più di un'unica forma di turismo, ma dobbiamo parlare di "turismi". Infatti, negli ultimi decenni, a fianco al turista di massa tradizionale, sono andate affermandosi nuove forme di turismo e nuove figure di turisti alla ricerca di esperienze sempre meno standardizzate e sempre più autentiche, incentivate in questo dalla diffusione della sharing economy [10] o economia collaborativa. E proprio a questo tipo di turista – più colto, preparato, ma anche più smaliziato ed esigente – sembrano rivolgersi oggi le attenzioni e gli sforzi del mercato e dell'offerta turistica ma anche della ricerca.

---

[9] Jihāddismo (o «gihadismo») fenomeno terroristico che invoca il principio-dovere islamico del jihād, sulla base – estremamente riveduta – del pensiero più radicale del cosiddetto "fondamentalismo islamico".

[10] Alla sharing economy nel turismo è dedicato un ampio capitolo di questa pubblicazione.

1.2. Gli studi e l'evoluzione della nozione di turismo

Pur in breve, si è ripercorsa sin qui la storia del turismo dal proto-turismo al turismo esperienziale, passando per l'avvento del turismo moderno, il turismo di massa e quello globale. Più complessa è invece la ricostruzione dell'evoluzione degli studi sul turismo e della nozione di turismo. Infatti, da un lato le fonti a cui riferirsi sono molto diversificate tra loro a seconda dell'approccio disciplinare con cui si è affrontato lo studio del turismo, dall'altro – in anni più recenti – i contributi scientifici alle tematiche turistiche vengono a coincidere con le diverse teorie gestionali che si andranno ad esporre nei prossimi capitoli.

In questa breve introduzione possiamo però affermare che l'avvio degli studi del fenomeno turistico può essere fatto coincidere con il ruolo che il turismo è andato acquisendo a partire dalla seconda metà dell'Ottocento e i primi del Novecento, con i contributi di studiosi quali von Schullern zu Schrattenhofen, Morgenroth, Glücksmann, Norval, Hunziker, Krapf, Troisi, Mariotti, Toschi.

Particolarmente interessante in questo contesto l'approccio dell'economista austriaco von Schullern zu Schrattenhofen che nel 1910 definì il turismo come "l'insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell'arrivo, del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro". [11]

L'Italia ha dato un grande impulso alla fase pionieristica degli studi sul turismo. Già negli ultimi anni dell'Ottocento, Luigi Bodio, apprezzato docente di statistica, si pose il problema di stimare l'apporto di valuta determinato dai viaggi italiani dei forestieri. I primi tentativi di studio sistematico del fenomeno turistico – che mancava ancora di definizioni e di criteri e parametri propri – risalgono però agli inizi del Novecento. Un ruolo importante va riconosciuto ad Angelo Mariotti, avvocato e docente universitario, allievo di Francesco Saverio Nitti che seguì a Roma quando questi divenne Primo Ministro. A Mariotti si deve infatti il primo testo sul turismo per utilizzo didattico, *L'industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo*, pubblicato nel 1922. Qualche anno dopo, nel 1929, Angelo Mariotti da avvio alla *Raccolta di studi e pubblicazioni del Centro studi turistici* presso l'ENIT di cui divenne prima direttore generale e poi Presidente. Tale raccolta, per la varietà degli argomenti trattati e per il livello di approfondimento della materia, costituì uno dei più significativi contributi all'elaborazione degli studi scientifici sul turismo. Tra le opere più rilevanti spicca il volume dello stesso Mariotti edito dall'Istituto Geografico

---

[11] VON SCHULLERN ZU SCHRATTENHOFEN H., *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*, 1910.

De Agostini nel 1933, ideato per il *Corso di economia turistica* che egli teneva presso il Regio Istituto superiore di Scienze economiche e che può essere considerato il primo vero manuale di economia del turismo.

Un altro importante filone di studi si deve in quegli anni alla cosiddetta "scuola berlinese" il cui esponente più importante fu senz'altro Robert Glücksmann, fondatore e direttore dell'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino. Nella sua breve vita (1929-1934), questo istituto – dotato di un'eccellente biblioteca e di un archivio eccezionale dedicati ai temi del turismo – divenne il centro più prestigioso al mondo per la ricerca e l'indagine del fenomeno turistico. La sua pubblicazione mensile *Monatlichen Mitteilung* e soprattutto la trimestrale *Archiv für Fremdenverkher* furono strumenti fondamentali per l'approfondimento degli studi sul turismo [12]. Per Glücksmann "il movimento di forestieri è la somma delle relazioni tra le persone ospitate in un luogo e gli abitanti abituali dello stesso".

Un contributo rilevante allo studio del fenomeno turistico viene anche da A.J. Norval con il manuale *The Tourist Industry: A National and International Survey*, pubblicato nel 1936, nel quale il turista venne definito "come colui che entra in un paese estero per tutt'altro fine che quello di fissarvi la sua residenza permanente o di lavorarvi regolarmente e che spende, in questo paese di soggiorno temporaneo, il denaro che egli ha guadagnato altrove" [13]. Questa definizione aveva però il limite di riferirsi solo al turismo internazionale mentre già Morgenroth [14] aveva descritto il turismo come "il movimento di persone che temporaneamente si allontanano dal loro domicilio per soggiornare altrove (..) soddisfacendo così esigenze della vita e della cultura o desideri personali di qualsiasi genere".

Negli anni Trenta e Quaranta del Novecento appaiono anche le prime pubblicazioni di geografi italiani su tematiche turistiche: si trattava di monografie su alcuni centri turistici, tra queste quella di U. Toschi (1936) su Taormina e quella su Cattolica di A. Mori (1942). Gli studi sul turismo iniziano quindi ad uscire da un alveo esclusivamente economico con contributi scientifici anche di altre discipline.

Un altro italiano, Michele Troisi, fu invece l'autore di una delle poche trattazioni sistematiche dedicate alla rendita turistica. Un libro pubblicato la prima volta nel 1940 e aggiornato nella versione definitiva nel 1955 [15].

---

[12] MUÑOZ DE ESCALONA F., *El turismo explicado con claridad*, LibrosEnRed, 2003.
[13] NORVAL A.J., *The Tourist Industry: A National and International Survey*, London, 1936.
[14] MORGENROTH K., *Handw*örterbuch *der Staatswissenschaften,* Jena, 1929.
[15] TROISI M, *Teoria economica del turismo e della rendita turistica*, Bari, 1940.

Nel 1942 Hunziker e Krapf pubblicarono il *Trattato generale del turismo* destinato a divenire un punto di riferimento della ricerca sul turismo. Per loro "Il turismo è l'insieme di fenomeni e di relazioni che derivano dal viaggio e dal soggiorno di persone non residenti, purché ciò non porti a insediamento permanente e non sia legato ad alcuna attività lucrativa".[16] In realtà questa nozione di turismo che escludeva il collegamento di ogni "attività lucrativa", venne poi superata a più riprese dagli stessi autori e da altre definizioni nella consapevolezza dell'impossibilità di distinguere il turista dall'uomo d'affari, potendo anche questi fruire di servizi prodotti dall'industria turistica. Nel dopoguerra Krapf con le pubblicazioni *Dall'empirismo alla teoria del turismo*[17] e *Il consumo turistico*[18] introdusse un approccio interdisciplinare per lo studio del fenomeno turistico e quindi un metodo di analisi da allora largamente condiviso e diffuso sul quale avremo modo di ritornare.

Si è già accennato ai primi contributi di geografi italiani alle tematiche turistiche, ma l'ingresso ufficiale della geografia del turismo nel nostro Paese è dovuto al già citato Toschi con l'importante relazione al *XVII Congresso Geografico Italiano* di Bari del 1957. Il suo fu un apporto particolarmente innovativo in quanto nella sua relazione Toschi evidenziò come il fenomeno turistico abbia quali oggetto di indagine due regioni principali, oltre a quella di transito: quella di partenza (o di origine) dei turisti (regione di turismo attivo, oggi si direbbe *di outgoing*) e quella di destinazione (regione di turismo passivo o di arrivo, di *incoming*).

Negli anni cinquanta la costituzione di associazioni ed organizzazioni internazionali diede nuovo impulso agli studi sul turismo: la più prestigiosa è senza dubbio l'Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo (AIEST), fondata in Svizzera nel 1951. Inoltre, in quegli anni, il bisogno di "comparabilità" dei dati sul turismo iniziò ad essere avvertito sempre più tanto a livello accademico che a livello operativo. L'esigenza di una definizione e classificazione delle attività del turismo al fine di porre le basi per una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica, portò la comunità internazionale a cercare di individuare definizioni univoche di "turismo" e di "turista". Nella Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963 organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi UNWTO)[19] furono quindi approvate le definizioni di turismo e di visitatori[20] in seguito accolte da tutti i maggiori paesi interessati dai flussi turistici. Nell'occasione venne condiviso che "Turista è chiunque

---

[16] HUNZIKER W. e KRAPF K., *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre,* Zürich, 1942.

[17] KRAPF K., *Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs*, Forschungsinstitut f. Fremdenverkehr an d. Univ. Bern, 1952.

[18] KRAPF K., *Der touristische Konsum,* Forschungsinstitut f. Fremdenverkehr an d. Univ. Bern, 1955.

[19] cfr. nota 1.

[20] Per un approfondimento su queste definizioni si rimanda al successivo capitolo.

viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca". Diciassette anni dopo, nel 1980, la Conferenza di Manila estese questa definizione anche al turismo domestico.

Nel frattempo, l'evoluzione degli studi sul turismo aveva visto alternarsi i teorici dello «sviluppo turistico integrato» nelle aree insulari del Mediterraneo, del Pacifico e dei Caraibi e coloro che – a cavallo degli anni Settanta – si contrapponevano invece a uno sviluppo turistico incontrollato. Proprio a partire dagli anni Settanta del Novecento, tra i temi che iniziano a caratterizzare la sociologia e l'antropologia del turismo vi sono gli studi sulla mercificazione del turismo e il concetto di «host and guest» [21] , questioni tuttora ampiamente dibattute e approfondite da economisti, antropologi, geografi e sociologi. [22]

In quegli stessi anni si assiste anche al consolidamento di discipline quali la sociologia del turismo, la psicologia del turismo, l'antropologia del turismo, la geografia del turismo e il management del turismo.

Proprio da alcune di queste discipline vengono importanti contributi per la comprensione del fenomeno turistico. Particolarmente completa risulta essere la nozione di turismo proposta dall'italiano Alberto Sessa [23]: "Il turismo è quel fenomeno complesso e tipico della civiltà industriale che ha origine dal viaggio e dal soggiorno temporaneo dei non-residenti. I processi di vario genere che ne derivano hanno come base unica ed originale le interrelazioni umane". Infatti, questa definizione – oltre a contenere tutti gli elementi costitutivi del fenomeno turistico – supera il mero approccio statistico ed evidenzia come il turismo possa e debba essere oggetto di uno studio nei suoi molteplici aspetti e quindi necessariamente interdisciplinare.

Come abbiamo visto, il confronto scientifico degli ultimi decenni si è focalizzato sugli «effetti collaterali» e sulla sostenibilità del fenomeno turistico. Inoltre, con l'affermarsi del turismo globale, sono divenuti centrali aspetti come la relazione tra la dimensione globale e quella locale del turismo.

Nell'era della globalizzazione del turismo, da un approccio interdisciplinare agli studi sul turismo si è approdati a una visione sistemica [24] del fenomeno e quindi ad un

---

[21] SMITH L.V., *The Anthropology of Tourism*, University of Pennsylvania Press, 1989.
[22] D'ELIA A., *Economia e management del turismo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.
[23] SESSA A., *Elementi di Sociologia e Psicologia del turismo*, quarta edizione, Roma, C.L.I.T.T., 1985.
[24] *Ibidem*, pagg. 85-88.

approccio "olistico", che ha portato molti studiosi – a partire dagli anni Novanta del secolo scorso – a sviluppare il **concetto di "destinazione turistica"** che sarà oggetto di trattazione nei prossimi capitoli.

1.3. Il turismo come scienza?

Abbiamo visto come l'evoluzione degli studi sul turismo abbia prodotto anche un'evoluzione della nozione stessa di turismo e del fenomeno turistico. Il fatto che il turismo da fenomeno elitario sia divenuto prima di massa e poi addirittura globale l'ha tramutato in un fenomeno di carattere sociale. Da questo fenomeno così complesso originano – come emerge dalla nozione di turismo proposta da Alberto Sessa – processi economici e sociali che coinvolgono diversi soggetti: i turisti stessi, coloro che producono i servizi turistici e gli abitanti delle destinazioni turistiche; ne discende che il turismo deve essere considerato tanto un fenomeno sociale, quanto un fenomeno economico. Nucleo centrale di tale fenomeno è comunque il sistema di relazioni che si instaura tra le persone che producono i servizi turistici e quelle che ne usufruiscono. Il turismo è quindi un fenomeno variegato e composito che, come abbiamo visto, necessita – per sua natura – di un approccio interdisciplinare: il turismo interesserà quindi l'economia politica per i suoi rilevanti effetti economici, la sociologia e l'antropologia per le ricadute che questo ha sulla società e sulle comunità, la psicologia per gli aspetti motivazionali, la geografia per il suo contenuto spaziale e le conseguenze sull'ambiente, il diritto per gli aspetti normativi, etc.

Rimane però aperto un interrogativo di fondo ovvero se il turismo possa essere considerato una scienza, una disciplina – cioè una forma autonoma di conoscenza (una nuova scienza) – o un mero campo di indagine (dominio di studi), oggetto di conoscenza scientifica su cui convergono conoscenze di scienze diverse. Il quesito non è ozioso o posto per ragioni di rilevanza e dignità del fenomeno turistico, ma è invece "questione essenziale per la messa a punto di metodi di ricerca e di organizzazione della conoscenza"[25]. Del resto, è una problematica che ha sempre sollevato con forza anche uno dei padri fondatori della ricerca sul turismo, Walter Hunziker[26] che riteneva necessario dirimerla per riuscire ad affrontare in modo sistematico e completo gli studi del fenomeno turistico.

A questa domanda ha cercato di rispondere in modo molto pragmatico anche il mondo anglosassone a cui si devono forse i maggiori contributi alla ricerca scientifica sul turismo degli ultimi decenni.

Infatti, a cavallo tra la fine del secolo scorso e il nuovo millennio, in Inghilterra, Stati Uniti, Canada, Australia e Nuova Zelanda si è sviluppato un ampio confronto

---

[25] CANDELA G., FIGINI P., *Economia del turismo e delle destinazioni*, seconda edizione, Bologna, McGraw-Hill, 2010.

[26] HUNZIKER W., *Die Fremdenverkehrwissenschaft und ihre Anwendungen*, 1972 e *Le système de la doctrine touristique*, 1973.

sui metodi di ricerca e di analisi dei diversi aspetti del fenomeno turistico. Ne sono emerse posizioni piuttosto diversificate, anche se è sembrata prevalere la posizione di coloro (Cooper et al. 2002, Tribe 2004), che considerano ancora oggi gli studi sul turismo come un mero campo di indagine rispetto a quei ricercatori (Ryan 1997, Leiper 2000) che considerano tali studi – nel loro insieme – come un'unica disciplina, la turismologia (Hoerner) [27].

In questo contesto merita un particolare approfondimento l'approccio di Tribe [28]. Infatti, per tentare di rispondere alla vexata quaestio se il turismo possa essere considerato una scienza a sé stante, Tribe si è riferito ai quattro criteri di Hirst [29] in presenza dei quali si ritiene si possa avere una disciplina:

- L'esistenza di un insieme interrelato di concetti su cui si sviluppa la conoscenza (l'oggetto);
- L'individuazione di una struttura logica distintiva (il metodo);
- La verificabilità dei risultati nell'esperienza concreta attraverso criteri propri (verificabilità e falsificazione);
- deve potersi riscontrare il requisito della indivisibilità del contenuto fondamentale di conoscenza della materia;

Applicando tali criteri Tribe arriva ad escludere che gli studi sul turismo possano essere considerati una disciplina. In particolare, egli ritiene che i concetti contenuti negli studi di turismo non siano riconducibili ad un unico oggetto di studio ed afferma che l'analisi viene effettuata con approcci mutuati da altre discipline. Quindi – secondo Tribe – gli studi sul turismo mancherebbero di un'unica «struttura teorica coesiva».

È però altrettanto interessante l'approccio intrapreso qualche anno dopo dagli economisti italiani Guido Candela e Paolo Figini [30]. Essi, nel riprendere le conclusioni di Tribe che esclude che il turismo possa essere considerata una disciplina di genere, si chiedono se vi sia spazio scientifico per una o più discipline di specie: la geografia del turismo nell'ambito della Geografia, la storia del turismo nell'ambito della Storia, la sociologia del turismo nell'ambito della Sociologia, etc.

---

[27] HOERNER J.M., *The recognition of tourist science*, Espace, 2000.
[28] TRIBE J., *Knowing about tourism*, London, Routledge, 2004.
[29] HIRST P., *Knowledge and the curriculum*, London, Routledge e Kegan Paul, 1974.
[30] CANDELA G., FIGINI P., *Ibidem,* prefazione.

In particolare, i due autori si interrogano sulla possibilità di considerare l'economia del turismo una disciplina di specie nell'ambito dell'economia politica. Per tentare di dare una risposta a tale quesito Candela e Figini adottano anch'essi i criteri di Hirst per identificare una materia come disciplina. La risposta che i due studiosi si danno è positiva in quanto i criteri relativi al metodo e alla indivisibilità sarebbero soddisfatti dalla disciplina di genere (l'economia politica), mentre il criterio relativo all'oggetto e quello concernete la verificabilità sarebbero soddisfatti dalla disciplina di specie (l'economia applicata al turismo). In particolare, essi evidenziano come il prodotto turistico e la destinazione turistica rappresentino una specificità di oggetto rispetto all'economia politica essendo il prodotto turistico un prodotto complesso, un paniere di beni e servizi che produce di per sé effetti specifici sulla domanda e sulla produzione. Per Candela e Figini, nell'economia applicata al turismo, il paniere è quindi oggetto di studio e non un mero strumento d'indagine come nell'economia politica. Inoltre, essendo le destinazioni un amalgama di imprese che producono tali beni e servizi, oggetto di studio è pertanto la destinazione e non la singola impresa. Secondo gli stessi autori anche il terzo criterio di Hirst sarebbe soddisfatto dall'economia applicata al turismo sulla base del teorema della varietà e del teorema del coordinamento: la soddisfazione del turista aumenta in funzione della varietà dei prodotti turistici offerti – pertanto la varietà ha l'effetto di favorire lo sviluppo di una destinazione – ne consegue che lo sviluppo turistico di una destinazione dipende anche dalla varietà del prodotto locale offerto e non solo dalle risorse naturali; inoltre, il coordinamento della destinazione turistica e/o la nascita di uno specifico soggetto di coordinamento del turismo all'interno di una destinazione favorirebbero la capacità di competere sul mercato da parte della destinazione stessa.

Questo approccio ci è parso particolarmente interessante perché evidenzia come nell'economia del turismo – individuata come disciplina di specie – il prodotto turistico (inteso come prodotto complesso) e la destinazione turistica siano l'oggetto di studio e il coordinamento della destinazione e l'innovazione e differenziazione del prodotto turistico di una destinazione – ovvero gli elementi centrali del destination management e del destination marketing – costituiscano approcci metodologici oggi essenziali nella gestione del fenomeno turistico.

Questo spiega in parte perché abbiamo scelto di trattare lo studio del turismo soprattutto avendo riguardo al prodotto e alla destinazione turistica e attraverso gli strumenti del destination management e del destination marketing che approfondiremo nei prossimi capitoli.

D'altro canto, la consapevolezza che il turismo necessita di una visione olistica e di un approccio interdisciplinare e l'evoluzione che il mercato turistico sta conoscendo con lo sviluppo della sharing economy, ci portano a volere raccogliere la sfida di provare ad indicare una possibile strada per la governance del turismo nell'era del digitale.

BOX 1.1. - I centri studi e di ricerca sul turismo

a cura di Stefan Marchioro

In questo box si segnalano alcune associazioni, centri studi e spin-off universitari che hanno svolto e svolgono un ruolo a livello nazionale e/o internazionale nell'approfondire e studiare i mutamenti di scenario che hanno caratterizzato il fenomeno turistico e il suo rapporto con il territorio negli ultimi decenni.
Si tratta ovviamente di una selezione che per ragioni di spazio è lungi dall'essere esaustiva o anche solo rappresentativa dell'ampio panorama di centri di ricerca sul turismo presenti nel nostro Paese e all'estero.

AIEST

Fondata nel 1951, l'**International Association of Scientific Experts in Tourism** (AIEST) è la più antica associazione internazionale di esperti e studiosi del turismo. È un network con circa 300 esperti di 49 diversi paesi in tutti i continenti. L'AIEST ha contribuito molto alla comprensione oggettiva del fenomeno moderno del turismo e all'accettazione scientifica degli studi in questo ambito attraverso un approccio interdisciplinare.
L'associazione punta a migliorare l'industria dei viaggi e del turismo mondiale attraverso l'analisi delle tendenze e degli sviluppi nel turismo e a fornire soluzioni lungimiranti alle nuove problematiche che caratterizzano questo fenomeno così complesso.
L'AIEST gestisce un proprio social network con specifici gruppi di esperti e organizza una conferenza scientifica annuale per discutere gli sviluppi del fenomeno turistico con esperti di tutto il mondo.
https://www.aiest.org

CENTRO STUDI TCI

Il **Centro Studi del Touring Club Italiano** si occupa di attività di studio, ricerca istituzionale, editoria specializzata e consulenza relativa al turismo e alla valorizzazione del territorio e delle risorse locali. Quest'ultima si rivolge principalmente alle pubbliche amministrazioni attraverso l'analisi conoscitiva iniziale (risorse attrattive, domanda e offerta turistica ecc.) e l'identificazione dei modelli organizzativi più idonei alla programmazione territoriale.
Da alcuni anni il **Centro Studi Touring** si occupa di segnaletica turistica per farne strumento in grado di valorizzare i territori facilitandone l'accesso e riducendo allo stesso tempo gli impatti ambientali e visivi. I piani e i progetti inerenti alla segnaletica stradale, ciclopedonale e di informazione prevedono diverse applicazioni, tutte finalizzate a migliorare la fruizione e la conoscenza dell'Italia dal punto di vista turistico, culturale e paesaggistico.
Il Centro Studi ha progettato negli anni un'offerta seminariale che ha affrontato i diversi legami del turismo con ambiente, territorio, beni culturali e società. L'offerta formativa si è ampliata nel corso del tempo partecipando all'organizzazione e gestione di corsi Ifts in ambito turistico e, insieme all'Eurac-Accademia Europea di Bolzano, promuovendo corsi di alto livello, con testimonianze delle migliori pratiche pubbliche e private nazionali e internazionali in tema di destination management.
Per informazioni: centrostudi@touringclub.it

CESQA

Centro Studi Qualità Ambiente (CESQA) è un gruppo di ricerca della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova. Il CESQA è costituito da ricercatori laureati discipline tecnico-scientifiche, con esperienza specifica nel settore di attività.

L'attività di ricerca ha portato il CESQA a promuovere e ad aderire a progetti a livello nazionale e internazionale con la partnership di imprese e istituzioni italiane e straniere. In questo ambito il CESQA vanta una solida esperienza, sia per quanto attiene alla programmazione di corsi, master, seminari e convegni, sia per quanto riguarda l'ampio spettro e la natura delle docenze che il personale del CESQA riesce a svolgere nei settori di competenza.
Tra le più recenti attività di formazioni promosse dal CESQA si collocano il Corso di Perfezionamento post-lauream in Sistemi di Gestione Ambientale, come pure il Master in Sistemi di Gestione Integrati qualità-ambiente-sicurezza.
Il CESQA ha curato la redazione di numerosi testi e linee guida negli ambiti dei sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e la sicurezza, inclusi i sistemi integrati di gestione.
Nell'ambito delle proprie attività il CESQA ha maturato una consolidata esperienza in materia di gestione ambientale come strategia di sviluppo locale anche applicata al turismo.
Per informazioni: cesqa@unipd.it

ETIFOR, SPIN-OFF DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
ETIFOR s.r.l. è uno spin-off universitario che nasce dalle esperienze maturate nell'ambito del Dipartimento Territorio e Sistemi Agroforestali (TeSAF) dell'Università di Padova. Sin dai primi anni '90 tale struttura si occupa di responsabilità sociale e ambientale attraverso attività di formazione e ricerca applicate all'economia e marketing territoriale. ETIFOR s.r.l. nasce nel 2011 per fornire servizi di consulenza, progettazione, ricerca e formazione, cercando di massimizzare il valore economico nella gestione responsabile delle risorse ambientali. In questo modo lo spin off agisce attivamente per il trasferimento e diffusione dei risultati della ricerca universitaria, rimanendo all'interno degli ambiti innovazione, ricerca e sviluppo e monitoraggio e valutazione dei processi di sviluppo locale.
Etica, economia ed ambiente sono i concetti principali da cui ETIFOR prende forma. Le attività operative dell'azienda si articolano in tre aree: gestione responsabile delle risorse naturali, investimenti sostenibili e sviluppo locale e turismo.
Nello specifico campo turistico ETIFOR si occupa delle dinamiche territoriali affiancando enti pubblici, destinazioni turistiche e reti di impresa. I temi di ricerca e sviluppo nel turismo riguardano, l'innovazione sociale, gli approcci partecipativi, la "**good governance**", l'evoluzione del concetto di turismo sostenibile e il monitoraggio e valutazione dei piani di sviluppo locale anche attraverso la social network analysis.
I principali progetti realizzati sono stati la progettazione di piani di sviluppo e gestione della destinazione turistica con attenzione particolare al coinvolgimento dei portatori di interesse nella definizione del concetto turistico, la definizione di modelli organizzativi per il turismo territoriale, la valorizzazione delle risorse naturali e delle specificità socio-economiche dei territori attraverso il turismo di qualità legato allo sport, alla mobilità lenta e ai prodotti agricoli ed enogastronomici locali, la definizione della carta dei servizi del prodotto turistico innovativo, la costituzione di rete di imprese e lo start up di imprese attive nel campo del turismo sostenibile.
Per informazioni: etifor@etifor.com

CISET
Il **Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica** (CISET) nasce nel 1991 dall'unione di Università Ca' Foscari Venezia, Regione del Veneto e Touring Club Italiano intorno ad un progetto innovativo.
Oggi il Ciset è un'associazione privata riconosciuta senza fini di lucro costituita dai due dei Soci fondatori: Università Ca' Foscari e Regione Veneto.
La forte sinergia tra l'attività di ricerca e consulenza e l'attività di formazione universitaria e manageriale, permette al Centro di fornire all'industria turistica, alle amministrazioni locali e

ai futuri operatori turistici gli strumenti per affrontare in maniera innovativa e performante il mercato.
CISET collabora da anni con la Banca d'Italia, con cui ha contribuito alla pianificazione dell'Indagine sul turismo internazionale da e verso l'Italia.
Membri del Ciset sono inoltre presenti nelle principali organizzazioni internazionali che studiano il mondo del turismo al supporto di politiche per il suo sviluppo.
Per informazioni: ciset@unive.it

RISPOSTE TURISMO
Risposte Turismo è una rete di consulenti, ricercatori ed esperti, specializzata nel fornire soluzioni progettuali ed operative ad organizzazioni ed imprese appartenenti al settore turistico e interessate da problematiche di carattere strategico o gestionale. Risposte Turismo è impegnata nell'attività di consulenza, in quella di formazione nonché nella gestione diretta di eventi e iniziative ad hoc.
Tra i temi e i comparti più seguiti da Risposte Turismo negli ultimi anni figurano il **maritime tourism** e il turismo crocieristico, l'organizzazione dei grandi eventi e le loro ricadute territoriali, il **destination management**, le produzioni culturali e il turismo ad esse collegato, il **film induced tourism** (le relazioni tra cinema turismo e territorio), lo **shopping tourism**.
Risposte Turismo ha ideato ed organizza Italian Cruise Day, il primo forum nazionale dedicato all'industria e al turismo crocieristici, Adriatic Sea Forum – cruise, ferry, sail & yacht, evento internazionale ed itinerante dedicato ai temi del turismo via mare in Adriatico, e Shopping Tourism. Il forum italiano, appuntamento dedicato al fenomeno del turismo dello shopping nel nostro paese.
http://www.risposteturismo.it

SISTUR
La **Società Italiana di Scienze del Turismo** (SISTUR), è un'associazione senza fini di lucro, ha lo scopo di favorire l'approfondimento e la diffusione degli studi sulle tematiche delle scienze del turismo, sia sul piano nazionale che sul piano internazionale. L'Associazione vuole favorire relazioni fra gli studiosi e gli esperti del turismo per facilitare e stimolare la ricerca e la formazione.
La Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR) si propone come spazio (ideale, virtuale ma anche fisico), di confronto e approfondimento di molte tematiche inerenti il turismo in Italia. Riunisce studiosi e professionisti del settore turistico allo scopo di favorire e diffondere studi sui temi delle scienze del turismo, sia sul piano nazionale che internazionale, con un approccio interdisciplinare.
Alla SISTUR aderiscono studiosi di quindici diversi Atenei italiani, rappresentati di Associazioni e di Istituzioni che operano nel settore.
Il programma di attività della SISTUR prevede numerose iniziative quali convegni, seminari e progetti di ricerca. Tra le iniziative vi sono l'istituzione di una Borsa di Studio per giovani laureati o professionisti del turismo per progetti di ricerca su specifiche tematiche (economico-aziendali, letterarie, antropologiche) e ad altre attività per contribuire allo studio e alla formazione di operatori nel settore turistico.
https://www.sistur.net/

TTRA
Fondata nel 1970, la Travel and Tourism Research Association (TTRA) come risultato della fusione di due organizzazioni preesistenti negli Stati Uniti: la Travel Research Association (TRA) e il Western Council for Travel Research (WCTR).
TTRA è un'associazione senza scopo di lucro il cui scopo è migliorare la qualità, il valore, l'efficacia e l'uso della ricerca nel travel marketing, nella pianificazione e nello sviluppo.

L'associazione intende essere un punto di riferimento per la comunità globale di professionisti ed educatori impegnati nella ricerca, nella gestione delle informazioni e nel marketing nei settori dei viaggi, del turismo e dell'ospitalità.
TTRA ha oltre 500 membri attivi, tra cui professionisti di compagnie aeree, alloggi, attrazioni, resort, società di trasporti, pubbliche relazioni e pubblicità, media, consulenti di ricerca viaggi, agenzie governative per il turismo, agenzie per congressi e visitatori, università e altre organizzazioni interessate alla ricerca di viaggio e marketing.
http://www.ttra.com/

ORGANIZZAZIONI NAZIONALI E INTERNAZIONALI E SITI DI RIFERIMENTO PER STUDI SUL TURISMO:
http://www.turismo.beniculturali.it/home-piano-strategico-del-turismo/#
http://www.enit.it/it/
http://www.ontit.it
http://www.etc-corporate.org/
http://www2.unwto.org/en
https://www.wttc.org/

Capitolo 2

Gli strumenti di misurazione delle attività turistiche

Stefan Marchioro

2.1. Definizione e classificazione delle attività turistiche

Abbiamo visto che, sia negli studi del turismo che sul piano operativo, una delle esigenze maggiormente avvertite è sempre stata quella di addivenire a definizioni e classificazioni condivise delle attività riconducibili al fenomeno turistico. Questa necessità ha sempre avuto come obiettivo la misurazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica, anche per osservarne l'evoluzione quantitativa e qualitativa. Ovviamente presupposto per tale misurazione era la comparabilità dei dati oggetto di osservazione e monitoraggio e quindi l'adozione di termini univoci che superassero o comunque facessero sintesi delle diverse definizioni della nozione di turismo che abbiamo visto evolvere sulla scia degli studi posti in essere da economisti, sociologi, antropologi e geografi.

Come già anticipato, questa sintesi è avvenuta a cura dell'allora Unione Internazionale delle Organizzazioni Ufficiali di Viaggio (IUOTO, International Union of Official Travel Organizations) [1] nel 1963 in occasione della Conferenza Internazionale del Turismo di Roma. In tale circostanza venne introdotto per la prima volta il concetto di "*visitatore internazionale*" inteso come "*chiunque entri in un Paese diverso da quello di residenza abituale per qualsiasi motivo diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel Paese considerato e per un periodo inferiore a un anno*". Tale definizione escludeva tutta una serie di categorie: migranti, diplomatici, membri delle forze armate, rifugiati, nomadi, lavoratori frontalieri, viaggiatori in transito nelle aree di porto franco (es. aeroporti). Dal concetto di "*visitatore*

1 Costituita nel 1947 all'Aja, l'Unione internazionale delle organizzazioni ufficiali di viaggio (IUOTO, International Union of Official Travel Organizations), stabilì la propria sede temporanea a Londra. Nel 1948 l'organizzazione ottenne lo statuto consultivo dell'ONU. Nel 1951 la IUOTO trasferì la propria sede a Ginevra. Lo statuto di Organizzazione mondiale del turismo (WTO, World Tourism Organization) venne adottato nel 1970 nel corso dell'Assemblea generale di Città del Messico. Dal 1976 la sede dell'organizzazione è a Madrid. Nel 2003 venne approvata la trasformazione dell'organizzazione in agenzia specializzata delle Nazioni Unite e di conseguenza, nel 2005, venne adottata la nuova sigla UNWTO (United Nations World Tourism Organization).

internazionale" discendono quello di "*turista internazionale*" – ovvero colui che trascorre almeno una notte (o comunque più di 24 ore) ma meno di un anno nel Paese di destinazione per qualsiasi motivo (vacanza, sport, visita a parenti, per cure mediche, per motivi religiosi, d'affari o di studio) fuorché per un lavoro retribuito nella destinazione in cui si reca – e di "*escursionista*" che si ferma nella destinazione meno di 24 ore. Nel 1980, nel corso della Conferenza internazionale di Manila, le citate definizioni vennero estese anche al turismo domestico, ma nel 1991 i concetti di "*visitatore domestico*" – e di conseguenza di turista ed escursionista domestico – vennero meglio precisati: pertanto, fatte salve le premesse comuni, *turista domestico è colui che trascorre 24 ore (o una notte), ma meno di sei mesi, nel luogo di destinazione al di fuori del proprio ambiente abituale*, mentre *escursionista domestico è il visitatore che trascorre meno di 24 ore nella destinazione*. Sono di conseguenza esclusi da queste definizioni e quindi anche dalle rilevazioni statistiche, gli immigrati permanenti e temporanei, gli ammessi nelle istituzioni, le forze armate all'opera, i nomadi e le persone senza fissa dimora, i viaggiatori "pendolari" e i viaggi brevi di routine per lavoro o altri motivi.

Nel 1994 questi concetti vennero definitivamente codificati dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT) con la pubblicazione a cura di UNWTO e UNSTAT del "*Recommendations on Tourism Statistics*"[2]. Dall'anno successivo i dati sui flussi turistici rilevati dagli istituti nazionali di statistica rispondono a tali criteri e sono quindi comparabili tra loro a livello internazionale. Va sottolineato però che, per il solo calcolo di turismo domestico, si possono riscontrare diverse modalità di rilevazione come conseguenza delle differenti caratteristiche geografiche e di densità di popolazione tra i diversi Paesi: ad esempio, canadesi e statunitensi considerano ai fini turistici lo spostamento di almeno 80 chilometri al di fuori della propria località di origine, mentre da noi qualsiasi movimento verso una destinazione diversa da quella del proprio Comune di residenza è riconducibile al turismo domestico.

Per una più completa comprensione delle dinamiche di rilevazione statistica dei flussi turistici, si riporta la figura relativa alla classificazione dei visitatori internazionali (Figura 2.1.) così come codificata da UNWTO e UNSTAT.

Con le già citate *Raccomandazioni sulle statiche turistiche*, l'UNWTO ha anche approvato gli standard per la classificazione delle attività turistiche (STCA) che contempla tutte le attività direttamente o indirettamente legate al turismo e stati-

---

2 *Recommendations on Tourism Statistics*, United Nations Department for Economic and Social Information and Policy Analysis Statistical Division and World Tourism Organization, Statistical Papers Series M No. 83, New York, 1994.

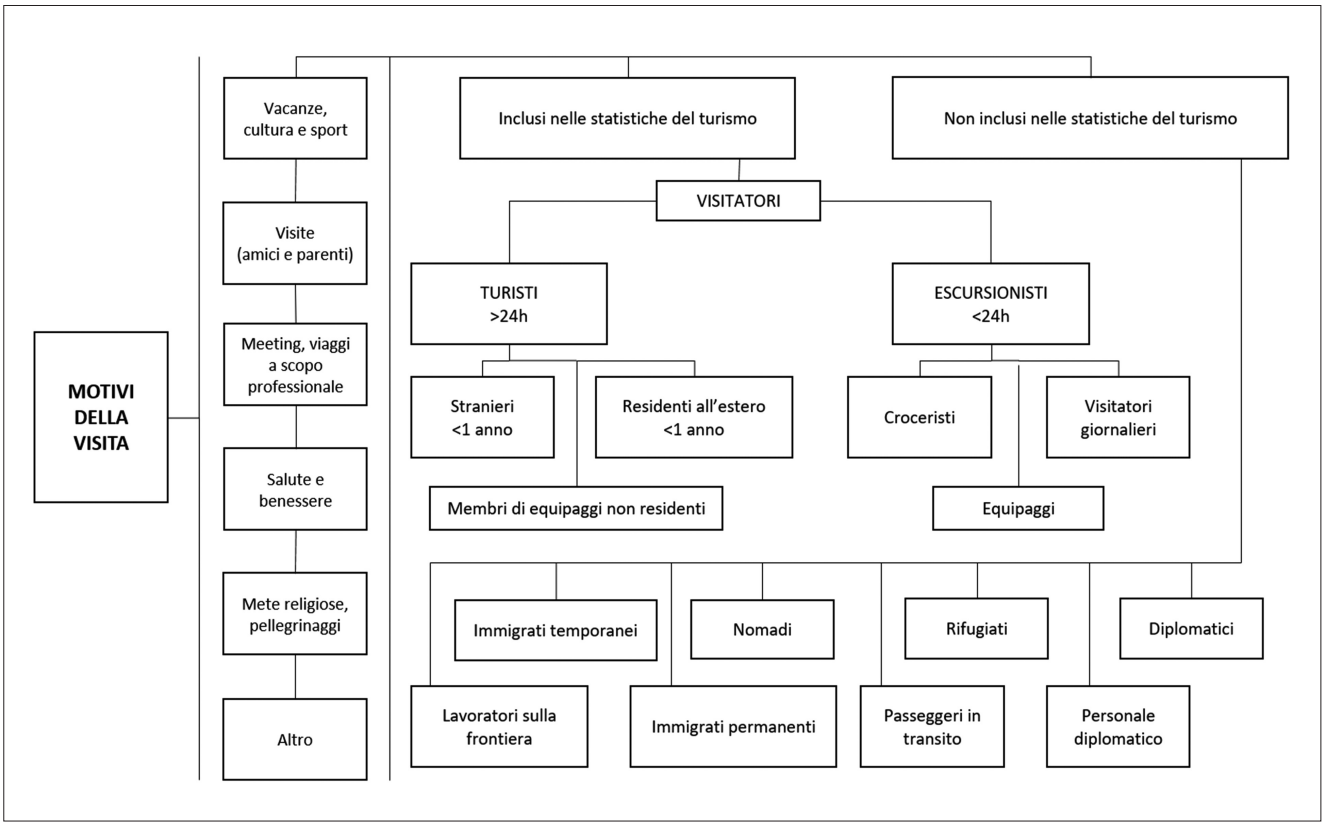


Figura 2.1. Classificazione dei visitatori internazionali - Fonte: UNWTO.

sticamente rilevanti. Inoltre, nel 2000, l'UNWTO ha messo a punto un metodo per la misurazione degli impatti economici del sistema turistico all'interno dello spazio turistico considerato (destinazione, regione, Paese), il "*Tourism Satellite Account*" (TSA). In particolare, il TSA consente di valutare la dimensione economica complessiva dell'industria turistica integrando le informazioni sul turismo derivanti da diverse fonti. In Italia l'ultimo TSA è stato compilato con riferimento all'anno 2015.

Attraverso il TSA si rilevano gli effetti diretti attivati dai consumi turistici, ossia quanta ricchezza interna viene originata dalla domanda di beni e servizi da parte dei visitatori. Il TSA considera gli effetti del cosiddetto *turismo inbound* (non residenti in visita in un paese straniero), del *turismo domestico* (residenti in visita nel loro paese), del *turismo outbound* (residenti in visita in uno o più paesi stranieri) e del *turismo interno* (turismo domestico + turismo inbound).

Per ciascun Paese, ai fini di una valutazione più complessiva del fenomeno turistico e della sua incidenza sulla bilancia dei pagamenti, sarà necessario considerare anche gli effetti del *turismo nazionale* (turismo domestico + turismo outbound). A livello globale saranno analizzati invece i dati relativi al turismo internazionale (turismo inbound + turismo outbound) che ogni anno vengono diffuse dall'UNWTO e che costituiscono le serie statistiche storiche cui ci si riferisce per il monitoraggio dei flussi e delle previsioni sul turismo (Figura 2.2).

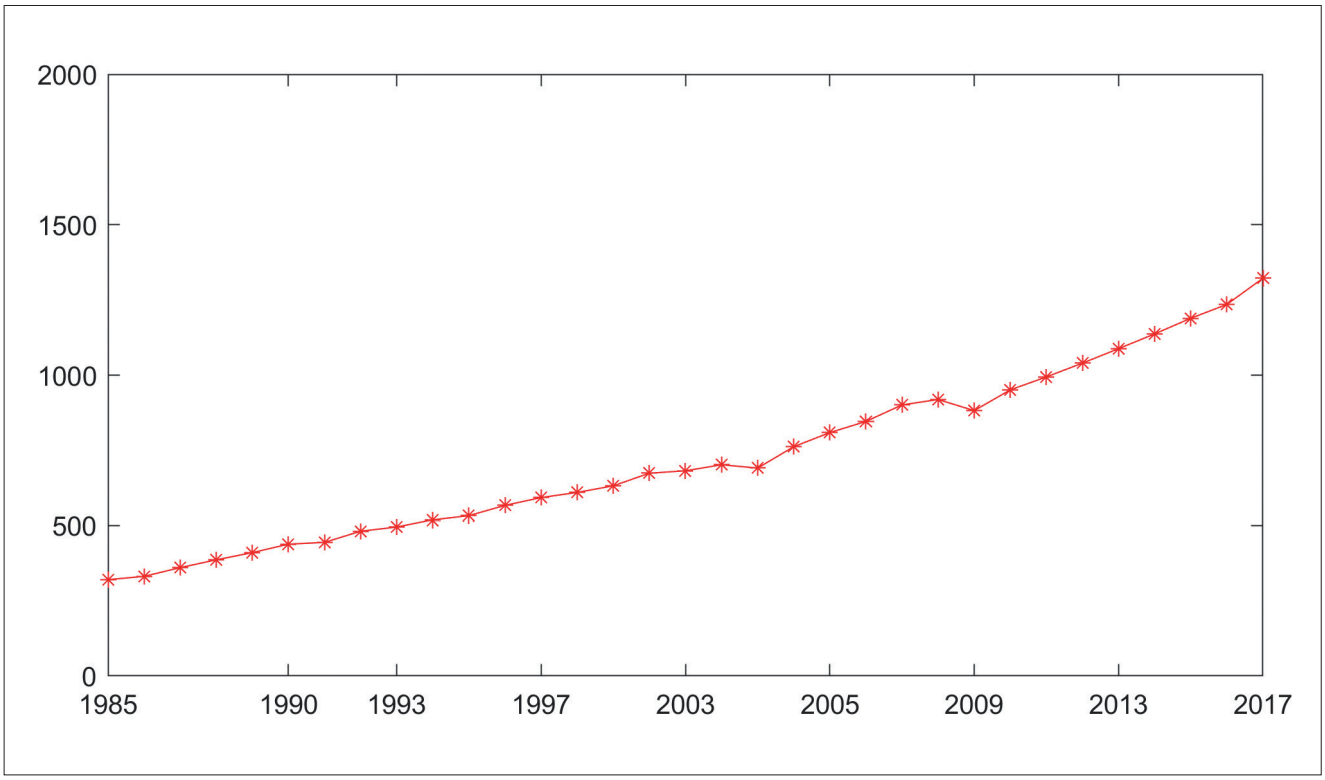


Figura 2.2. Arrivi internazionali (1985-2017) - Fonte: UNWTO.

BOX 2.1. - La misurazione dei flussi turistici e gli indicatori di turisticità

a cura di Stefan Marchioro

Sulla base della condivisione dei concetti di visitatore, turista ed escursionista così come definiti dall'UNWTO e delle "*Recommendations on Tourism Statistics*" da questa codificate nel 1994 – e in Europa sulla base del Regolamento comunitario n. 692/2011 che abrogato la precedente direttiva 95/97/CE – siamo oggi in grado rilevare il movimento turistico nelle destinazioni e di conseguenza i *flussi turistici domestici, inbound e outbound*.
La criticità nella raccolta dei flussi turistici – soprattutto nel nostro Paese – dipende dal fatto che la base dei dati rilevati è costituita dalla denuncia delle singole strutture ricettive ai sistemi regionali o territoriali e tramite questi agli Istituti centrali di statistica. In Italia la rete di rilevazione è diversificata e dipende spesso dalle legislazioni regionali in materia di organizzazione turistica, fermo restando la comune normativa europea e nazionale.
Per la rilevazione sul "*Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*" [1], in attuazione del già citato Regolamento (UE) n. 692/2011 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 6 luglio 2011, relativo alle statistiche europee sul turismo, l'ISTAT [2] si avvale della collaborazione degli uffici statistica e degli assessorati al Turismo delle Regioni e delle province autonome di Trento e Bolzano, i quali, a loro volta, possono avvalersi degli uffici competenti in materia di turismo a livello regionale, provinciale o sub-provinciale. La rilevazione sul movimento dei clienti ha lo scopo di raccogliere informazioni, per ciascun mese dell'anno e per ciascun comune, sugli arrivi e sulle presenze nelle strutture ricettive dei clienti residenti e non residenti in Italia, distinguendo i primi in base alla provincia e/o regione italiana di residenza e i secondi in base al Paese estero di residenza. Gli esercizi ricettivi, classificati per categoria e tipo di struttura in conformità alla normativa nazionale e alle diverse normative regionali costituiscono l'unità di rilevazione.
In conformità alle differenti normative regionali, le tre tipologie di organi intermedi prendono parte alla rilevazione con i compiti di seguito definiti.
Ove coinvolti, agli organi sub-provinciali sono demandati i seguenti compiti:
- raccogliere ed elaborare le informazioni per il territorio di propria competenza;
- monitorare l'andamento della rilevazione e verificare che le strutture ricettive inviino le informazioni nel rispetto dei tempi previsti;
- predisporre i file organizzati secondo il formato Mod. ISTAT MOV/C e inviare una copia all'organo provinciale o regionale, secondo quanto stabilito a livello regionale, entro il giorno 20 del mese successivo a quello di riferimento dei dati;
- assicurare il buon andamento delle operazioni di organizzazione e svolgimento della rilevazione nel territorio di competenza.
Ove coinvolti, agli organi provinciali sono demandati i seguenti compiti:
- raccogliere ed elaborare le informazioni relative ai Comuni che non rientrano nella sfera di competenza di organi sub-provinciali;
- effettuare i controlli sulle informazioni trasmesse dagli organi sub-provinciali del territorio di competenza in merito alla completezza dei dati e la coerenza tra giornate letto disponibili e presenze dichiarate;

---

[1] Le informazioni qui riportate sono tratte in larga parte dal testo della circolare dell'ISTAT n. n. 0252057 del 21.03.2017 relativa alla rilevazione "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" – anno 2017

[2] ISTAT, Istituto nazionale di statistica, ente di ricerca pubblico, è da oltre 90 anni il principale produttore di statistica ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici del nostro Paese. Nel 1926 la legge n.1162 ha infatti affidato all'allora Istituto Centrale di Statistica il mandato di coordinare le attività di rilevazione, elaborazione e diffusione dei dati, che già dal 1861 avevano trovato spazio presso dicasteri diversi. Nel corso del suo cammino l'Istituto ha seguito costantemente i fenomeni collettivi e le tappe fondamentali che hanno trasformato l'Italia. Dal 1989 l'Istat svolge un ruolo di indirizzo, coordinamento, assistenza tecnica e formazione all'interno del Sistema statistico nazionale (SISTAN).

- vigilare sul rispetto dei tempi di trasmissione dei dati da parte degli organi sub-provinciali;
- trasmettere all'Istat, entro il giorno 30 del mese successivo a quello di riferimento dei dati, i file organizzati secondo il formato Mod. ISTAT MOV/C, compilati dagli organi sub-provinciali;
- assicurare il buon andamento delle operazioni di organizzazione e svolgimento della rilevazione nel territorio di competenza.

Agli organi regionali sono demandati i seguenti compiti:
- scegliere le modalità organizzative per la raccolta dei dati presso le strutture ricettive, in conformità al DPCM 22 luglio 2011;
- trasmettere l'informativa a firma del Presidente dell'Istat a tutte le strutture ricettive, eventualmente tramite gli organi provinciali e sub-provinciali, inserendovi l'indicazione dell'ente che effettua la raccolta;
- trasmettere agli organi che effettuano la raccolta dei dati la lettera di presentazione dell'indagine per informare le strutture ricettive sui tempi e modalità di trasmissione dei dati e sensibilizzarle sull'importanza della rilevazione;
- coordinare le attività degli enti territoriali sub-regionali e definire le modalità di raccolta delle informazioni sul territorio di competenza;
- vigilare sul rispetto dei tempi di trasmissione dei dati da parte degli organi provinciali e sub-provinciali;
- trasmettere all'Istat, entro il giorno 30 del mese successivo a quello di riferimento dei dati, i file organizzati secondo il formato Mod. ISTAT MOV/C, compilati dagli organi sub-provinciali o provinciali, nel caso in cui la normativa regionale attribuisca ad essi tale adempimento;
- assicurare il buon andamento delle operazioni di organizzazione e svolgimento della rilevazione nel territorio di competenza.

Oggi la trasmissione telematica dei dati ha ridotto il numero delle strutture ricettive non rispondenti soprattutto tra quelle alberghiere, mentre rimane alta – soprattutto in alcune regioni – la percentuale dei non rispondenti tra le strutture ricettive extralberghiere o complementari (B&B, appartamenti ad uso turistico, locazioni turistiche, agriturismi, etc.). Negli ultimi anni il venire meno in molte Regioni degli organismi sub-provinciali (APT, AIAT, etc.) e – almeno in parte – delle competenze in ambito turistico delle Province, ha indebolito la rete di rilevazione. A ciò si aggiunga che molto spesso gli operatori del settore trovano oggettivamente complesso dovere inviare dati relativi ai propri ospiti alle Questure per gli adempimenti in materia di Pubblica Sicurezza, ai nodi decentrati ISTAT per le statistiche turistiche e ai Comuni per l'applicazione dell'imposta di soggiorno. Anche per questo il Ministero e il coordinamento delle Regioni, d'intesa con ISTAT, stanno cercando di adottare un sistema di rilevazione unico che risponda alle diverse esigenze della PA armonizzando l'attività delle Regioni in questo campo e facilitando gli adempimenti per le strutture ricettive.

Illustrato il sistema di rilevazione è bene conoscere quali sono gli output della rilevazione dei flussi turistici, suddividendoli tra gli indici relativi alla destinazione turistica e gli indici relativi alle regioni di origine dei turisti:

INDICI RELATIVI ALLA DESTINAZIONE TURISTICA

Arrivi (*A*) – numero di visitatori che raggiungono una determinata destinazione, indipendentemente dal tempo che vi rimarranno

Presenze (*P*) – le notti trascorse dal turista in una determinata destinazione

Permanenza media (*d*) – valore medio delle notti trascorse dai turisti in una destinazione in un dato periodo:

$$d = \frac{P}{A}$$

Tasso di occupazione (T_o) – rapporto tra le presenze effettive e le presenze potenziali di una struttura ricettiva o di una destinazione espresso in percentuale:

$$T_{oL} = \frac{P}{pl \times 365} \times 100 \text{ (tasso di occupazione lordo calcolato su base annua)}$$

$$T_{oN} = \frac{P}{pl \times \text{numero giorni di effettiva disponibilità delle camere}} \text{ (tasso di occupazione netta)}$$

Tasso di ricettività (T_r) – rapporto tra posti letto (p_l) e popolazione locale (L) ogni 1000 o 100.000 abitanti:

$$T_r = \frac{Pl}{L} \times 1000 \text{ (o 100.000)}$$

Densità ricettiva (T_r) – numero di posti letto (p_l) per chilometro quadrato:

$$D_r = \frac{P_l}{\text{superficie destinazione in Km}^2}$$

Densità turistica (D_t) – rapporto tra il numero di presenze (P) e la superficie del territorio, dà il numero di turisti per chilometro quadrato:

$$D_t = \frac{P}{\text{superficie destinazione in Km}^2}$$

Tasso di turisticità (T_t) – peso effettivo del turismo rispetto alle dimensioni della destinazione. Detto anche indice di saturazione o di affollamento, il tasso di turisticità è ottenuto dividendo il numero medio di turisti (ossia il rapporto tra presenze e numero di giorni del periodo considerato) negli esercizi ricettivi per gli abitanti (L) della stessa area. Normalmente è calcolato in relazione a ogni 1000 o 100.000 abitanti:

$$T_t = \left(\frac{P}{n \text{ giorni} \times L}\right) \times 1000 \text{ (o 100.000)}$$

Vi è anche chi lo calcola solo rapportando il totale delle Presenze Annue con il numero di abitanti. In questo caso si vuole evidenziare la performance turistica della destinazione, mentre la formula da noi riportata è utilizzata per misurare la pressione turistica sulla destinazione.

INDICI RELATIVI ALLA REGIONE DI ORIGINE DEL TURISTA

Propensione al viaggio (P_v) – percentuale di turisti (T) propensione netta (P_{vN}) e percentuale di viaggi (V) propensione lorda (P_{vL}) sul totale della popolazione locale (L):

$$P_{vN} = \frac{T}{L} \times 100$$

$$P_{vN} = \frac{V}{L} \times 100$$

Frequenza di viaggio (F_v) – numero medio di viaggi intrapresi dai turisti:

$$F_v = \frac{P_{vL}}{P_{vN}} = \frac{V}{T}$$

DOVE CERCARE LE STATISTICHE SUL TURISMO

UNWTO - United Nation World Tourism Organization http://www2.unwto.org/
INTERNET WORLD STATS - https://www.internetworldstats.com/stats.htm
EUROSTAT - http://ec.europa.eu/eurostat
ONT- Osservatorio Nazionale del Turismo http://www.ontit.it/ont/
ISTAT - http://www.istat.it/it/
BANCA D'ITALIA - http://www.bancaditalia.it/
REGIONE DEL VENETO - http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp

2.2. Il prodotto turistico: dal servizio all'esperienza turistica

Il concetto di prodotto turistico è stato a lungo al centro del dibattito a partire dagli anni Settanta del secolo scorso e la sua definizione ha subito diverse evoluzioni. Per comprendere meglio le diverse prospettive è bene partire dall'identificare cosa si intenda per prodotto. Secondo Kotler [3] il termine prodotto può essere definito come "*qualunque cosa possa essere offerta al mercato al fine di soddisfare un bisogno, un desiderio o una richiesta di attenzione, acquisto, utilizzo o consumo da parte del cliente. Fra i prodotti rientrano oggetti fisici, servizi, luoghi, organizzazioni, idee*".

Da questa definizione, con riferimento al settore dell'ospitalità e riprendendo l'approccio di Gonroos [4], Kotler fa discendere quattro livelli di prodotto: il prodotto essenziale (quello che effettivamente sta comprando l'acquirente), i prodotti di facilitazione (i beni e servizi necessari per l'uso del prodotto essenziale), i prodotti di supporto (prodotti aggiuntivi che conferiscono ulteriore valore al prodotto di base e contribuiscono a differenziarlo dall'offerta dei concorrenti) e "*il* prodotto ampliato *che include elementi quali l'accessibilità, l'atmosfera, la partecipazione del cliente e l'interazione di quest'ultimo con l'organizzazione e con altri clienti*".

Già questi livelli – ed in particolar il concetto di prodotto ampliato – ci fanno comprendere l'esistenza di due diverse prospettive d'osservazione del prodotto turistico: quella del produttore di servizi turistici (operatore turistico) e quella del turista. Secondo Forlani (2005) l'operatore turistico "*concepisce il prodotto secondo una dimensione verticale (di servizio), focalizzando l'attenzione alla soddisfazione di esigenze particolari (es. ristorazione, pernottamento, etc.)*. Egli "*pone quindi maggiore attenzione alle fasi della filiera di produzione ed erogazione che stanno a monte ed a valle della propria piuttosto che alle altre componenti che assieme al suo servizio compongono l'esperienza-vacanza*" [5]. Il turista invece "*percepisce la vacanza secondo una dimensione orizzontale, ovvero nella sua complessità di esperienza di vita*" [6].

---

[3] KOTLER P., BOWEN J.T., MAKENS J.C., *Marketing del Turismo*, edizione italiana a cura di MAURI A.G., Milano-Torino, Pearson-Prentice Hall, 2010.

[4] GONROOS C., *Developing the Service Offering – A Source of Competitive Advantage*, Chicago, American Marketing Association, 1987.

[5] FORLANI F., *Il prodotto turistico: da prodotto turistico globale a esperienza turistica*, in *Esperienze, marketing e territorio: Uno schema logico per l'analisi e la gestione dei sistemi d'offerta turistica territoriali,* Università degli Studi di Genova, 2005.

[6] *Ibidem*, pagg. 8-11.

Appaiono ormai ampiamente condivise le tesi che tendono a considerare il prodotto turistico come un *prodotto composito* o – secondo la definizione di Tamma (2000) – un prodotto turistico globale[7] le cui componenti possono essere numerose ed eterogenee e la cui ideazione ed "assemblaggio" avviene per opera del turista e dei diversi operatori. Pertanto, ciò che noi oggi intendiamo come prodotto turistico può essere compreso solo considerando l'interazione tra il processo di consumo da parte del turista dei beni e servizi di cui fruisce durante il suo soggiorno nella destinazione e il processo di organizzazione e produzione dell'offerta. Ciò presuppone un *approccio sistemico* nella gestione del prodotto turistico inteso come l'insieme delle attrattive (tangibili e intangibili) che costituiscono la motivazione per cui il turista sceglie una destinazione e i servizi (turistici e generali) che permettono al viaggiatore di usufruirne[8].

Infatti, secondo Ejarque (2009)[9], "*mentre l'albergatore cura che la sua ospitalità sia adeguata, il ristoratore pensa al cibo e il museo alla visibilità delle opere esposte, il viaggiatore ha in mente l'esperienza che vuole fare*". Il prodotto turistico integrato[10] presuppone quindi che i produttori dei singoli servizi (turistici e generali, quindi privati e pubblici), si accordino e si coordinino tra di loro per erogare un'offerta turistica "ad alto valore aggiunto" per potere essere competitivi rispetto alle proposte dei concorrenti. Dal concetto di servizi turistici essenziali, siamo quindi approdati al concetto di "*esperienza turistica*" il cui processo produttivo è definito attraverso la diretta partecipazione del turista. L'esperienza turistica nasce infatti dall'interazione dell'ospite con il territorio e con gli attori che vi operano. Il prodotto turistico esperienziale deve quindi avere oggi un carattere non solo sistemico ma anche dinamico, poiché nasce grazie all'insieme di beni, servizi, esperienze proposte dalle singole imprese turistiche, dagli altri operatori economici, dagli enti locali e grazie alle risorse presenti nel territorio, alle interazioni con gli abitanti, etc. Pertanto, gli attori che contribuiscono a definire l'offerta turistica, non devono essere considerati soggetti tra loro indipendenti i cui rapporti sono regolati solamente da logiche di mercato, ma unità interconnesse all'interno di un sistema relazionale complesso che emerge da un ambito territoriale specifico e delimitato in grado di rispondere alle nuove esigenze della domanda: non più semplice filiera dell'offerta, ma destinazione turistica organizzata.

---

7 TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in *Destination Management – Fondamenti di marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di PECHLANER H. e WEIERMAIR K., Milano, Touring University Press, 2000.

8 EJARQUE J., *Destination marketing*, Milano, Hoepli, 2009.

9 *Ibidem*, pag. 70.

10 *Ibidem*, pag. 73.

2.3. La spesa turistica

Il concetto di **prodotto turistico integrato** od esperienziale viene oggi identificato come un paniere, *un insieme di differenti beni e servizi domandati dal visitatore durante l'esperienza della sua vacanza* [11] e con il termine "**spesa turistica**" intendiamo la *sommatoria delle spese effettuate dai visitatori per l'acquisto di beni e servizi in preparazione o durante il suo viaggio o il suo soggiorno*. Rientrano in questa definizione quindi le spese di viaggio, trasporto, soggiorno in una struttura ricettiva, ristorazione, ma anche le spese per servizi accessori (es. attività sportive, visite a musei e monumenti, etc.). Sono invece escluse da questo computo le spese pur effettuate per fini turistici ma per beni di consumo durevoli che possono avere un'utilizzazione ripetuta nell'arco di molti anni e denominate anche (seppur impropriamente) investimenti dei turisti; rientrano in questa seconda categoria, ad esempio, le case per vacanze (o seconde case), le imbarcazioni da diporto, i camper, etc.

Un'ulteriore distinzione può essere fatta tra la cosiddetta "spesa turistica specifica" ovvero quelle spese effettuate in conseguenza del viaggio e la "spesa ordinaria" ovvero quelle spese che sarebbero state sostenute anche in assenza del viaggio (ad esempio le spese per mangiare). Questa distinzione è però scarsamente rilevante ai fini del calcolo totale della spesa turistica perché ciò che qui interessa è il valore aggiunto per il turismo e per la destinazione originato dai viaggi e dai soggiorni dei turisti.

La spesa turistica complessiva (S_c) all'interno di una determinata destinazione in un dato periodo si potrebbe, in linea teorica, calcolare sommando le spese per consumi di beni e servizi di tutti i turisti presenti (P = Presenze) nel periodo considerato.

Assumendo, per semplicità, che si possano individuare chiaramente tutte le tipologie di spese effettuate dai turisti presenti suddividendo in modo altrettanto netto i diversi tipi di turisti e conoscendo il loro numero potremmo così calcolare la spesa turistica complessiva:

	albergo	casa	carne	pesce	skipass	discoteca
MARCO	1	0	0	2	1	1
ANNA	0	1	1	1	2	0

[11] CANDELA G., FIGINI P., *Economia del turismo e delle destinazioni*, seconda edizione, Milano, McGraw-Hill, 2010.

Nella destinazione e nel periodo considerati abbiamo 10.000 turisti di tipo Marco, che si fermano in media 2 giorni (quindi 20.000 presenze) e 20.000 turisti di tipo Anna che si fermano 3 giorni (quindi 60.000 presenze).

La spesa turistica si ottiene introducendo i prezzi unitari per ognuno dei beni e servizi consumati dai turisti:

	albergo	casa	carne	pesce	skipass	discoteca
MARCO	20.000	0	0	40.000	20.000	20.000
ANNA	0	60.000	60.000	60.000	120.000	0

Sommando quindi la spesa per riga si ottiene la spesa complessiva per una tipologia turistica in una data destinazione. Sommando la spesa di tutte le righe, si ottiene la spesa turistica complessiva (S_c) di tutte le tipologie turistiche presenti in quella destinazione.

La spesa turistica giornaliera (S_g) in una determinata destinazione è data dal rapporto tra la spesa turistica complessiva (S_c, ovvero la spesa sostenuta da tutti i turisti presenti in quella destinazione in un determinato periodo) e le presenze turistiche (P) nel periodo considerato:

$$S_g = \frac{S_c}{P}$$

La spesa turistica individuale (S_i) in una determinata destinazione è invece data dal rapporto tra la spesa turistica complessiva (S_c) e gli arrivi (A) nel periodo considerato:

$$S_i = \frac{S_c}{A}$$

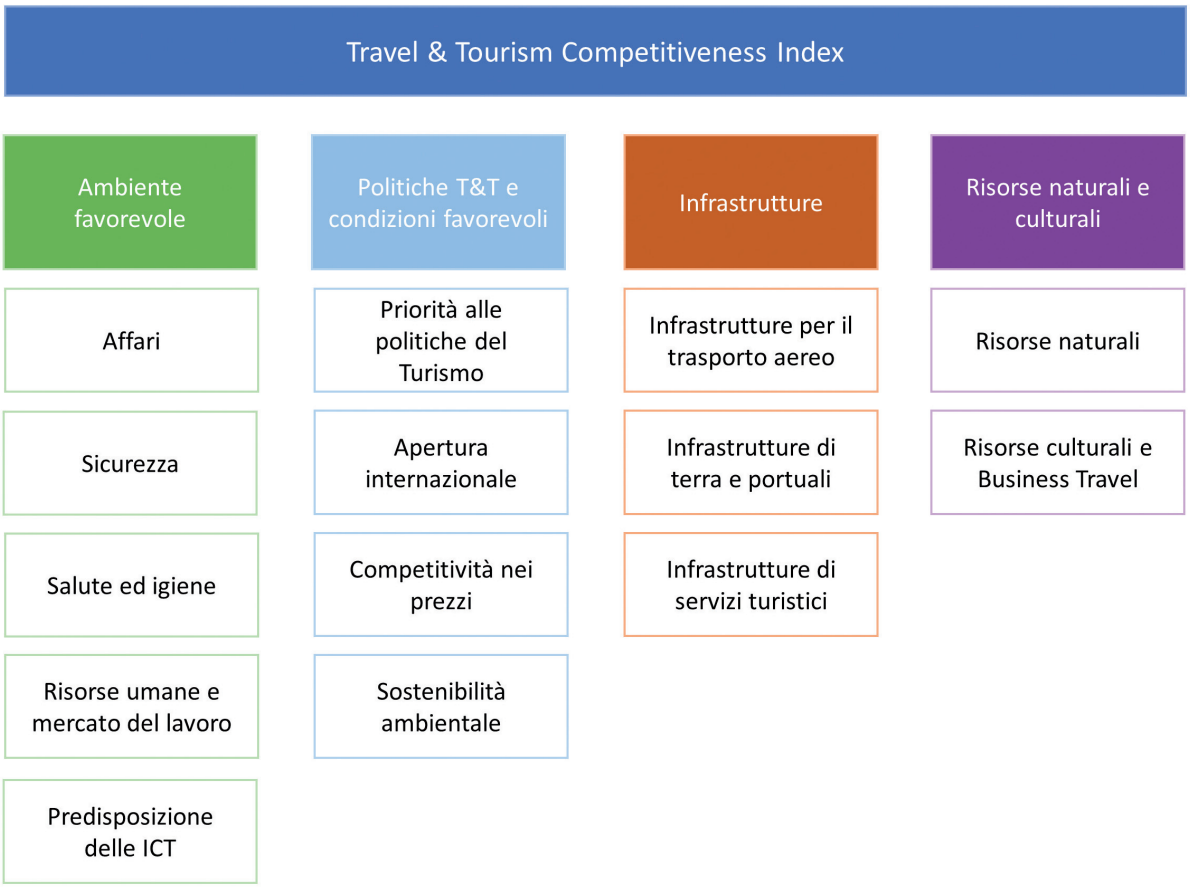
Nella realtà il calcolo della spesa turistica avviene attraverso indagine campionarie che tengono però conto delle tipologie di spese più frequenti e con maggiori ricadute per la destinazione, dei diversi segmenti turistici e anche della distribuzione dei turisti nelle diverse tipologie di strutture ricettive e a volte anche nelle diverse ripartizioni interne alla destinazione, ponendo attenzione a "pesare" correttamente la distribuzione dei questionari di rilevazione in modo che siano effettivamente rappresentativi dell'*universo* della destinazione che si vuole rappresentare.

BOX 2.2.- Il Travel and Tourism Competitiveness Index

a cura di Stefan Marchioro

La capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese è misurata attraverso il **Travel & Tourism Competitiveness Index** che analizza per ogni singolo paese quattro macro-categorie di variabili: l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture e, infine, le risorse umane, culturali e naturali. Tali macro-categorie vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, il grado di priorità che viene attribuito al turismo nelle policy nazionali, le infrastrutture del trasporto aereo e così via.

Paese	Posizione	Valutazione	Cambiamento rispetto al 2015
Spagna	1	5.43	0
Francia	2	5.32	0
Germania	3	5.28	0
Giappone	4	5.26	5
Regno Unito	5	5.20	0
Stati Uniti	6	5.12	-2
Australia	7	5.10	0
Italia	8	4.99	0
Canada	9	4.97	1
Svizzera	10	4.94	-4
Hong Kong SAR	11	4.86	2
Austria	12	4.86	0
Singapore	13	4.85	-2
Portogallo	14	4.74	1
China	15	4.72	2
Nuova Zelanda	16	4.68	0
Paesi Bassi	17	4.64	-3
Norvegia	18	4.64	2
Corea del Sud	19	4.57	10
Svezia	20	4.55	3



Fonte "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017", World Economic Forum

Capitolo 3

Le destinazioni turistiche

Stefan Marchioro, Adriana Miotto

3.1. I fattori che determinano i flussi turistici

Come abbiamo visto, fu l'italiano Umberto Toschi – con la sua importante relazione al *XVII Congresso Geografico Italiano* di Bari del 1957 [1] – tra i primi ad evidenziare come il fenomeno turistico abbia quali oggetto di indagine due regioni principali, oltre a quella di transito: quella di partenza o di origine dei turisti (regione di turismo attivo o *di outgoing*) e quella di destinazione (regione di turismo passivo o di *incoming*).

Nel modello turistico proposto da Leiper nel 1979 [2] e da egli stesso aggiornato nel 1990 vengono presi in considerazione tre elementi:

1. Il **turista**, ovvero il fattore umano: il turista è l'attore di questo sistema, essendo l'esperienza turistica percepita da molte persone come una parte importante della propria vita.
2. **Gli elementi geografici** che vengono identificati anche da Leiper nella a) regione di origine dei viaggiatori 2) nella regione di destinazione dei turisti e c) nella regione di transito ("*c'è sempre un intervallo nel viaggio durante il quale il viaggiatore avverte di avere lasciato la propria regione di origine, ma di non essere ancora arrivato nel luogo che ha scelto di visitare*" [3]).
3. **La filiera (o industria) turistica**: il terzo elemento del modello turistico di Leiper può essere identificato con la *filiera turistica* ovvero il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

---

[1] TOSCHI U., Aspetti geografici dell'economia turistica, in "Atti del XVII Congresso Geografico Italiano", Bari, 1957

[2] LEIPER N., *The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*, in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp. 390-407

[3] LEIPER N., *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne, 1990

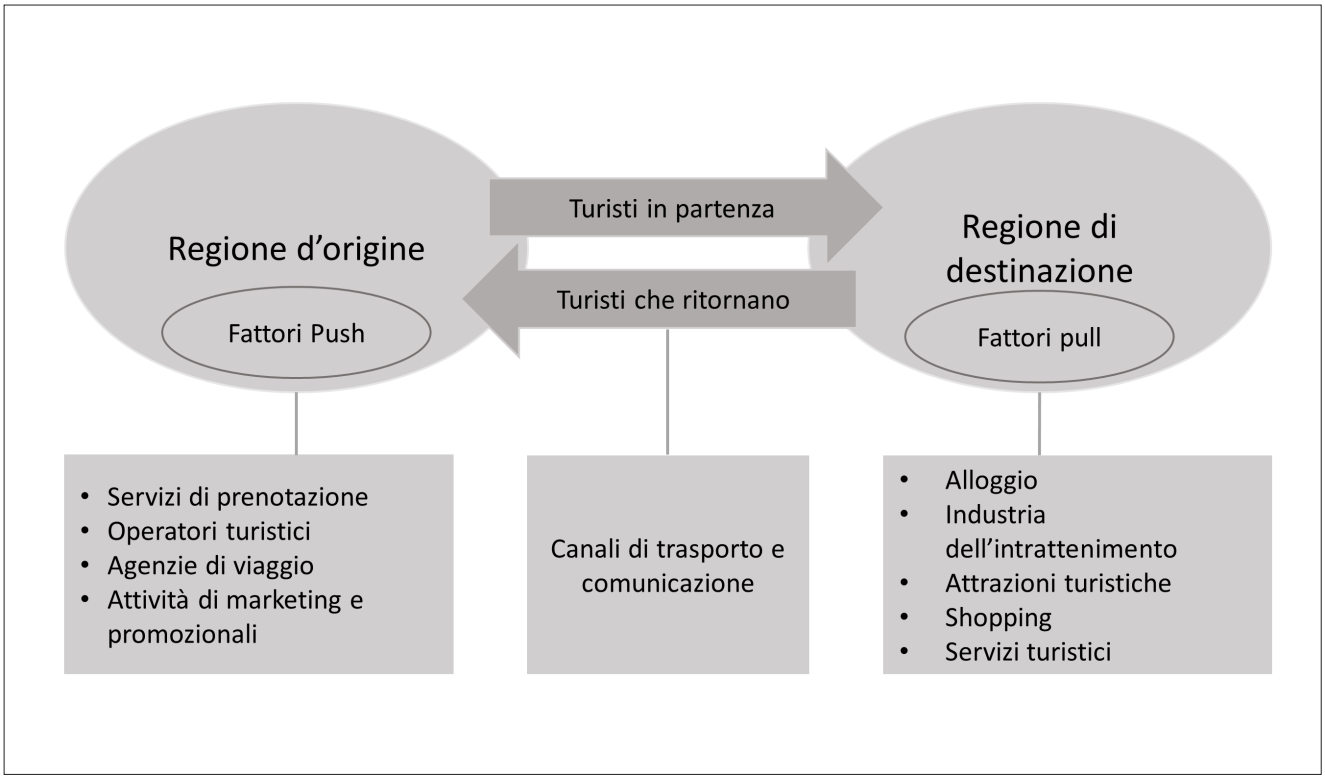


Figura 3.1. Modello turistico di Leiper (1990)

Della definizione di turista ci siamo già occupati in precedenza, mentre alla filiera turistica sarà dedicato un apposito capitolo, qui ci soffermiamo sui fattori che favoriscono i flussi fra una regione generatrice e una regione di destinazione ovvero quelli che vengono definiti i **fattori push** e i **fattori pull.**

I **fattori push** sono identificabili con tutti quegli elementi presenti all'interno delle regioni generatrici di flussi che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza alla ricerca di una destinazione turistica dove trascorrere una vacanza o un soggiorno. Essi possono essere suddivisi sulla base dei seguenti aspetti:

A) Caratteristiche proprie della regione di generazione

- Fattori economici: reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale.
- Fattori sociali: attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e "tempo di non lavoro", livello di istruzione della popolazione.
- Fattori demografici: età media della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie.
- Fattori ambientali: caratteristiche climatiche e geo-morfologiche della regione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio.

B) Rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione

- Fattori geografici: distanza tra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo, tempo di percorrenza.
- Fattori storici: scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori.
- Fattori culturali: grado di similitudine o viceversa di contrasto tra le due regioni con riferimento a lingua, cultura, religione, costumi, tradizioni, etc., ovvero rapporto familiare vs esotico.

I **fattori pull** sono invece sono rappresentati da tutti quegli elementi che sono alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti. Sono pertanto fattori correlati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle regioni di destinazione per motivare la scelta della propria destinazione rispetto a una destinazione concorrente.

- *Attrazioni:* gli elementi naturali, culturali o artificiali – materiali e immateriali – che spingono un visitatore verso una determinata località. Le attrazioni sono quindi la vera *ragione d'essere*, le motivazioni del viaggio per il turista e comprendono tutti quegli aspetti di significato culturale, storico e naturale, ma non solo, che distinguono la destinazione dall'ambiente quotidiano di provenienza dell'ospite. La maggiore o minore fungibilità di tali elementi rispetto a quelli di altre località contribuisce a determinare la competitività della destinazione.
- *Accessibilit*à: declinata in base alle diverse dimensioni che possono caratterizzare una destinazione: abbiamo così l'accessibilità geografica (raggiungibilità del luogo, percorsi possibili, mezzi di trasporto presenti e infrastrutture disponibili: strade, porti, aeroporti, linee ferroviarie, etc.); l'accessibilità socio-politica (procedure formali, autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza vigenti, norme relative all'ordine pubblico, funzionamento dell'assistenza sanitaria, servizi finanziari, attività commerciali); l'accessibilità economica o *affordability*, ossia il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e alloggiare nella destinazione stessa.
- *Informazione, accoglienza, ricettivit*à: l'informazione e l'accoglienza turistica sono alla base delle azioni di marketing poste in essere dalle organizzazioni che gestiscono le destinazioni e concorrono sia alla scelta che alla qualità della vacanza; la ricettività è alla base dell'offerta turistica di una destinazione e può essere sia di mero servizio che vero e proprio fattore di attrazione per le particolari caratteristiche della struttura ricettiva (resort, alberghi, campeggi, agriturismo, b&b) o per il tema vacanza che la contraddistingue (family hotels, bike hotels, etc.).
- *Immagine turistica*: ciò che distingue una destinazione turistica dalle altre è l'immagine comunicata e/o percepita dai potenziali turisti e dal mercato. Essa è frutto dell'esperienza diretta di chi l'ha visitata, del passaparola – oggi sempre più virtuale e virale – grazie al web e ai social media, delle azioni di comunicazione

poste in essere dalla destinazione stessa, ma anche di dinamiche contingenti originate da fattori naturali, politici, sociali, economici, etc.

Vi è una differenza sostanziale tra i fattori push e i fattori pull: dei primi la regione di destinazione può solo tenere conto e quindi deve conoscerli attraverso analisi e ricerche di mercato per orientare le proprie scelte strategiche e le proprie azioni di marketing. I fattori pull – essendo alla base delle motivazioni dei potenziali turisti nella scelta della vacanza o del soggiorno – sono quelli su cui le organizzazioni che gestiscono le destinazioni devono agire, in una prospettiva manageriale, per favorire la competitività della destinazione stessa rispetto alle località concorrenti.

Ma cos'è una destinazione?

3.2. La destinazione turistica: definizioni, identificazione e riconoscimento

Il concetto di destinazione è entrato nella terminologia e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso. Esiste un'ampia varietà di definizioni che si accostano o si sovrappongono al concetto di "destinazione" turistica, anche per questo spesso si possono trovare come sinonimi del termine destinazione espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio o distretto, seguiti dall'aggettivo "turistico". In Italia il concetto di destinazione si è fatto strada ancora più tardi con il riconoscimento, in base alla l.n. 135/2001 [4], dei Sistemi Turistici Locali (STL) e non si è mai affermato del tutto, ritenendosi – erroneamente – che l'evolversi della motivazione di viaggio basata sulla ricerca di esperienze potesse prescindere da un sistema organizzato a livello di destinazione.

I contributi alla definizione del concetto di destinazione turistica possono oggi essere considerati sulla base di diverse prospettive, dal punto di vista della domanda, da quello dell'offerta e con un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita (Bieger, 2000, p. 86) [5] come quel "*contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare*". Tendenzialmente la delimitazione geografica della destinazione può variare in base all'origine dell'ospite e in base alle conoscenze e alle informazioni che l'ospite (potenziale) ha sulla destinazione stessa. In base a questi presupposti e secondo questo approccio, la destinazione viene quindi definita dall'ospite (potenziale). Ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nello spazio geografico prescelto.

Pertanto, ancora oggi – nonostante l'evolversi delle motivazioni di viaggio in ottica esperienziale – dal punto di vista della domanda, le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le destinazioni (Pechlaner/Weiermair, 2000) [6]. Esse

---

[4] L. 29 MARZO 2001, n. 135: "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*", successivamente abrogata da nuovi interventi normativi, ebbe il pregio di introdurre per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di *Sistema Turistico Locale* improntato agli approcci di destination management e destination marketing, seppur poi variamente e non sempre efficacemente tradotti dalle leggi regionali attuative.

[5] BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

[6] PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

sono spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni (ed esperienze) che ritiene necessarie al proprio soggiorno (Bieger, 2000, p. 86)[7] e per la soddisfazione delle proprie motivazioni di viaggio. Questi spazi geografici sono quindi diversamente definiti a seconda del segmento di turisti. Possiamo però affermare, in termini generali, che la destinazione sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi e le motivazioni che muovono il turista; ciò premesso, è quindi possibile individuare due variabili che influenzano in modo determinante la definizione della destinazione da parte del viaggiatore: la distanza che separa i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta, inteso oggi anche come tempo di percorrenza) e tutto ciò che rientra nell'ambito della fruizione (esperienza turistica). Più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione (Fig. 3.2.); più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più ristretta è la destinazione.

Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche (Rispoli, Tamma, 1996)[8] "*si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario*". Coerentemente con tale approccio, Tamma[9] afferma che oggetto di analisi non dovrebbe quindi essere la destinazione in quanto luogo definito sulla base di criteri meramente geografici e/o amministrativi, ma in quanto "*Sistema locale di offerta turistica (SLOT)*", ovvero un "*insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*". In questo senso, la destinazione non è più solo uno spazio geografico ma un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una chiara visione manageriale: l'attenzione è quindi focalizzata sui comportamenti strategici, sulla gestione della destinazione e su soluzioni operative.

Da più parti si ritiene però che l'approccio più completo sia quello che tiene conto dei diversi punti di vista (approccio olistico) nella definizione di destinazione e che coniuga il concetto di spazio geografico con i contenuti di prodotto, tenendo insieme la prospettiva della domanda e quella dell'offerta. In tal senso per Della Corte[10], la destinazione "*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi*

---

[7] BIEGER T., *ibidem,* p. 86.

[8] RISPOLI M. , TAMMA M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, *Collana Ca' Foscari sul Turismo*, Padova, Cedam, 1996.

[9] TAMMA M., *Aspetti strategici del Destination Management*, in *Destination management - Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

[10] DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam, 2000.

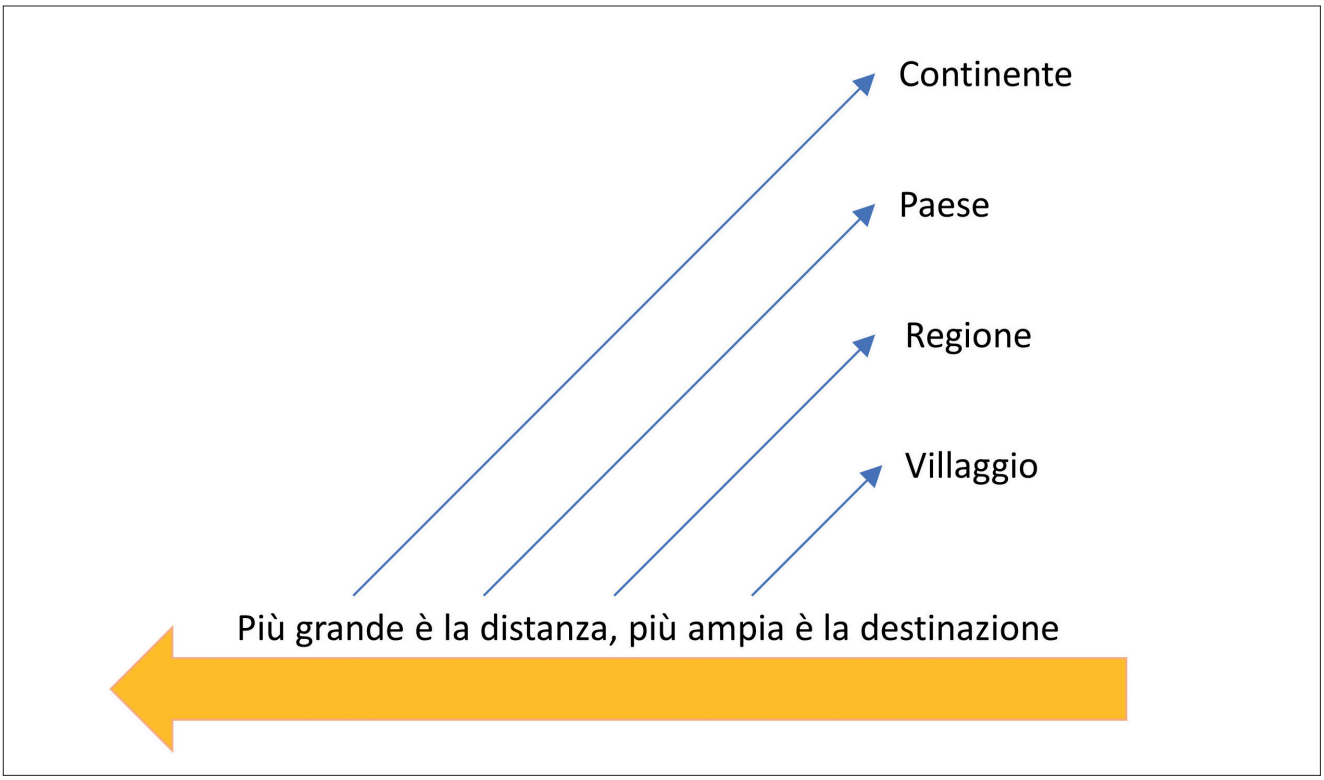


Figura 3.2. Definizione della destinazione in base alla distanza

congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme". Per Pencarelli e Forlani [11] – i quali tendono a considerare anche l'evoluzione in senso esperienziale del turismo – "*la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni*".

Tenendo conto delle diverse definizioni che nel tempo sono state proposte, Tamma [12] fa rilevare come le stesse risultino essere caratterizzate da un costante riferimento ad almeno tre elementi:

a) uno spazio geografico ben definito;
b) un'offerta (un prodotto o insieme di prodotti) che nasce dalla messa a sistema di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti nel territorio della destinazione;
c) un mercato (segmenti di domanda) e quindi la gestione di flussi turistici verso il

[11] PENCARELLI T., FORLANI F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, Sinergie 58/02, 2002.

[12] TAMMA M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi di offerta locale* in *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.

luogo considerato.

Alcune destinazioni possono essere definite artificialmente, secondo criteri geo-politici e storici, senza considerare le preferenze turistiche e le caratteristiche dell'industria turistica. Altrettanto – in taluni casi – i confini geo-politici vengono annullati dallo stesso turista, come nel caso delle Dolomiti condivise da Trentino, Südtirol, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, ma percepite ed utilizzate come parte dello stesso prodotto dal potenziale turista.

Considerando quindi che le destinazioni sono prima di tutto dei luoghi, diviene fondamentale poter identificare in maniera concreta tali entità: compito che si rivela tutt'altro che agevole. Premesso, infatti, che spesso le destinazioni tendono ad "auto-riconoscersi", sulla base di criteri di diversa natura (politico-amministrativi oppure storico-culturali), nell'ambito del fenomeno turistico i soggetti che conferiscono concretamente valore alle destinazioni, sono i turisti stessi: "*un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva*" (Martini, 2010, p. 23 e ss.) [13]. Questi contesti geografici presentano quindi confini sempre nuovi e mutevoli, direttamente riconducibili alle esperienze dei singoli viaggiatori e dei diversi segmenti di turisti. Come già affermato "le destinazioni sono definite dalla domanda" e questa è – a sua volta – riconducibile agli stimoli e ai variegati interessi dei terzi. Di fatto, quindi, gli individui, con le loro motivazioni e curiosità, i loro bisogni, hanno un ruolo rilevante nel processo di determinazione di una destinazione; o meglio, "*il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione*" (Martini, 2010, p. 24) [14].

Per meglio comprendere e analizzare le diverse tipologie di destinazione turistica è opportuno operare – sulla scia di numerosi autori (Bieger, 1996 e 1998, Flagestad e Hope, 2001) – un'ulteriore distinzione tra le cosiddette destinazioni corporate e le destinazioni community. Le destinazioni corporate sono "*quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche*" (Martini, 2010, p. 44 e ss.) [15]. Si tratta quindi di destinazioni per lo più etero governate.

---

[13] MARTINI U., *Destinazione turistica e territorio,* in *Marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Franch M., Milano, MCGraw-Hill, 2000.

[14] *Ibidem*, p. 24.

[15] *Ibidem*, p. 44 e ss.

Le destinazioni di tipo community sono quelle dove la dimensione sistemica e territoriale è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni community possono essere definite come "*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*" (Martini, 2010, p. 47) [16].

Le destinazioni community si distinguono, in particolare, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l'offerta attraverso azioni di programmazione, sostegno, incentivazione. Il fatto che sia il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l'importanza dell'interazione tra il turista ed il territorio stesso, in questo senso "*la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio*" (Martini, 2010, p. 47) [17].

Come avremo modo di approfondire nel prossimo capitolo, la necessità di differenziare i diversi sistemi turistici in base al grado di integrazione e di condivisione tra le diverse componenti e in merito al ruolo svolto dall'organo di governo della destinazione dovrebbe essere affrontata dalle destinazioni community attraverso un approccio sistemico territoriale.

---

[16] *Ibidem*, p. 47.

[17] *Ibidem*, p. 47.

3.3. Il ciclo di vita di una destinazione turistica

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono nel territorio interessato dai flussi turistici elementi diversi quali:

- L'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale e grado di capacità operativa degli attori locali;
- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997) e ripresi di recente da Martini (Martini, 2010, p. 34), le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

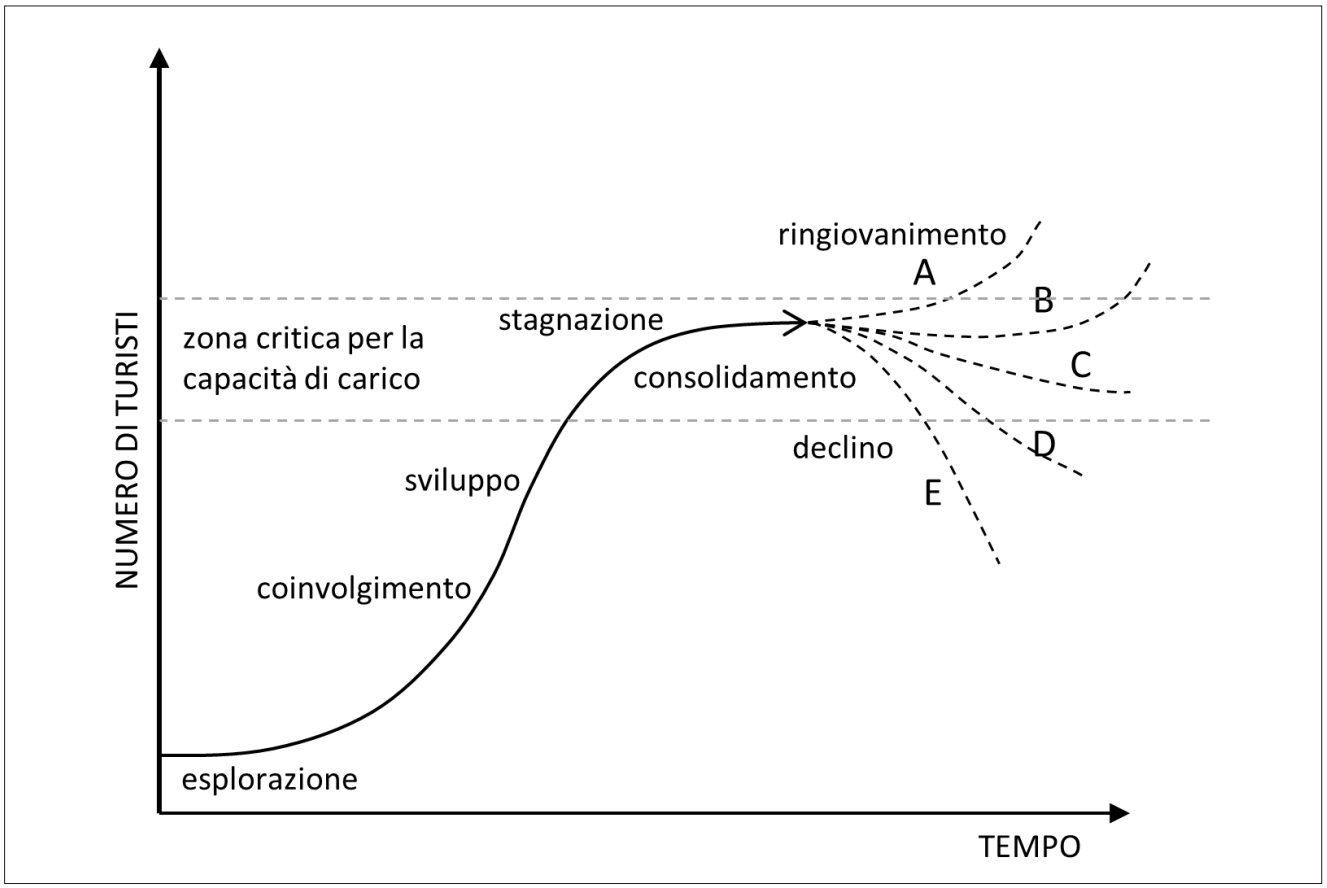


Figura 3.3. Ciclo di vita della destinazione

- **Esplorazione**: pochi turisti visitano il territorio, scarsità di servizi, naturalezza e originalità del luogo, ambiente integro, capacità ricettiva bassa; i turisti sono intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti.
- **Coinvolgimento:** le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere.
- **Sviluppo:** il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di antagonismo.
- **Consolidamento:** il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento.
- **Stagnazione:** è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda"; il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio.
- **Post-stagnazione**: esistono alcune possibilità alternative (declino vs. rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione (diventa necessario un "*change of management*" per il riposizionamento sul mercato).

3.4. La destinazione e i nuovi prodotti turistici

L'evoluzione del mercato globale del turismo degli ultimi decenni ha determinato un cambiamento radicale nella costruzione del prodotto turistico, non solo in relazione alla promozione, ma soprattutto alla commercializzazione del prodotto. Se nella fase di sviluppo del mercato turistico – come per i beni materiali – veniva prima ideato il prodotto e poi si cercavano i potenziali clienti, oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri. Un corretto approccio da parte di chi gestisce la destinazione presuppone quindi partire da una ricerca delle opportunità di mercato per individuare i bisogni da soddisfare; sulla base di questa analisi è necessario definire il mercato o i segmenti di mercato su cui concentrare gli sforzi per mettere poi a punto i prodotti adatti al/i mercato/i prescelto/i e gestendo in modo adeguato le leve del marketing mix (prezzo, pubblicità, promozione e distribuzione).

Per essere competitivo, il prodotto turistico deve aggiungere ai due elementi tradizionali (attrattive e servizi) anche una propria immagine che permetta di costruire una proposta adatta al mercato. La tendenza attuale è quella di proporre sul mercato prodotti turistici sempre più integrati poiché oggi il potenziale turista cerca prodotti più complessi, non è più interessato alle offerte tradizionali riferite principalmente ad un unico elemento di base collegato alla destinazione (la città d'arte, la montagna, il turismo balneare). Per il potenziale turista diventa quindi necessario identificare in una destinazione, accanto alle risorse naturali, storiche e culturali, anche altre forme di attrazione. In tal senso si indirizzano le cosiddette "azioni sull'offerta" (tematizzazione della vacanza, club di prodotto, marketing degli eventi, azioni sulla qualità), che mirano a plasmare, a determinare, l'offerta di una destinazione [18].

La soddisfazione percepita dal turista dipende anche dalla capacità del "sistema destinazione" di gestire l'intero processo di scelta, acquisto e consumo e dalla capacità di gestione dell'immagine e della percezione della destinazione stessa prima, durante e dopo la conclusione dell'esperienza. Il consumatore ha una percezione della destinazione che è il risultato di molteplici immagini della stessa sul mercato, le quali possono essere gestite direttamente dalla destinazione stessa ma anche generate e veicolate da altre fonti. Dal punto di vista dell'offerta, l'immagine della destinazione è il risultato dell'identità della destinazione ma anche delle strategie di posizionamento della stessa adottate dagli attori locali. Riuscire ad interpretare i diversi prodotti e servizi attraverso un'unica chiave di lettura (un unico brand) rappresenta spesso la vera sfida nella creazione di un'immagine turistica forte della destinazione.

---

[18] MARTINI U., *Destination marketing*, in *Marketing delle destinazioni turistiche,* a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2010.

Come per tutti prodotti, anche per quelli turistici l'impossibilità degli attori locali pubblici e privati di controllare l'immagine della destinazione veicolata da diversi fonti (i media, gli opinion leader, i gruppi di riferimento, etc.) rappresenta un importante limite al posizionamento della stessa. Tuttavia, gli attori dell'offerta possono indirizzare il consumatore verso un'immagine univoca, cercando di influenzare la motivazione di viaggio, tramite azioni di coinvolgimento, favorendo l'apprendimento di informazioni sulla destinazione e creando un'attitudine positiva nei confronti della stessa. È necessario però che l'immagine scelta sia coerente e che venga veicolata attraverso un mix di prodotti o esperienze offerti. I turisti attuali o potenziali, in base alla percezione che hanno della destinazione, agiscono cercando informazioni, valutando le alternative, decidendo di prenotare e consumare il prodotto e poi confrontare i benefici percepiti con quelli attesi. Vi è una continua modifica ed evoluzione della percezione che il consumatore ha della destinazione e di conseguenza gli attori dell'offerta hanno difficoltà nel creare e gestire immagini con forte impatto e durature nel tempo. L'esperienza globale del turista nella destinazione deve quindi essere gestita nel suo intero percorso.

È pertanto necessario trovare risposte strategiche e soluzioni operative ad una serie di questioni che riguardano principalmente l'individuazione dei prodotti della destinazione e dei segmenti, l'individuazione della promozione più adatta per integrare l'identità, l'immagine e la percezione della destinazione, l'identificazione degli attori e delle modalità di interazione per la strategia di gestione e la determinazione del valore creato per o dal sistema destinazione. Inoltre, lo sviluppo e la gestione di prodotti turistici in una destinazione rappresenta, appunto, una scelta strategica per la competitività della stessa.

Come vedremo nel capitolo dedicato al destination marketing, la promozione ha come obiettivo finale la differenziazione della destinazione dai più diretti competitors ed il suo posizionamento nel set evocativo del consumatore e quindi le decisioni che riguardano la segmentazione, l'immagine da veicolare e le caratteristiche da esaltare sono molto importanti poiché influenzano la percezione che il consumatore potenziale ha della destinazione ed il processo di acquisto. La decisione finale del turista si basa sul set di benefici attesi dal prodotto destinazione e le aspettative si creano in momenti diversi, prima, durante e dopo la visita. La comunicazione ha quindi come obiettivo quello di posizionare la destinazione nel set evocativo del potenziale turista.

Nel valutare l'esperienza turistica il visitatore non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta e valuta il prodotto nel suo insieme. La capacità quindi di fare sistema diventa fondamentale e dipende soprattutto da due fattori importanti: l'individuazione e la definizione del complesso di attori pubblici e privati, di ruoli e responsabilità e competenze di ognuno di essi e l'individuazione di progetti ed iniziative che aggreghino gli interessi degli stessi. È inoltre necessario considerare il valore che si viene a creare per ciascun attore del sistema e per la destinazione nel suo insieme.

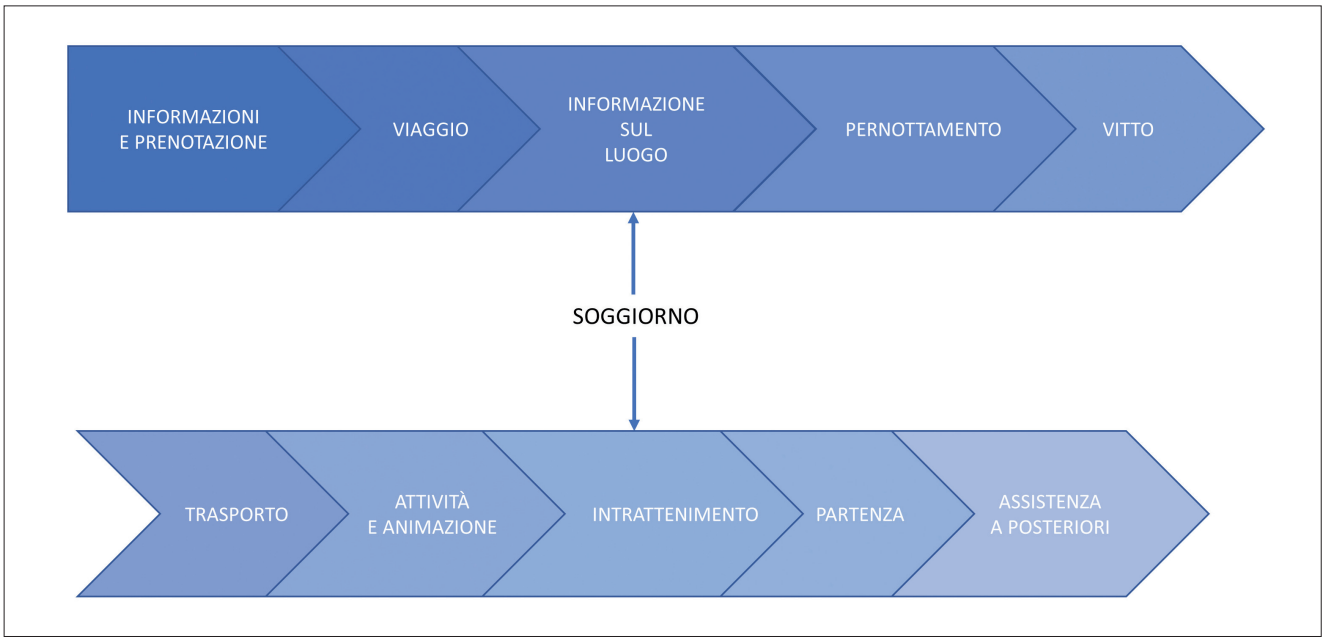


Fig. 3.4. Catena di servizi della destinazione (da Pechlaner 2003)

La pluralità di prodotti della destinazione e le varie questioni sollevate nell'analisi della catena di valore della destinazione – oggi divenuta un sistema molto complesso – sottolineano la necessità evidente di introdurre due nuovi concetti: il Destination Management (la gestione complessiva della destinazione e dei suoi prodotti) ed il Destination Marketing (la commercializzazione della destinazione turistica nella sua globalità), che affronteremo nei prossimi capitoli.

BOX 3.1. - Il PST e il "catalogo" delle destinazioni turistiche italiane: conoscere per decidere

a cura di Stefano Landi e Stefan Marchioro

PREMESSA

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo, "**PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori**" [1], cui è dedicato un apposito box del capitolo 7, intende favorire, tra l'altro, una più integrata fruizione delle destinazioni prevalenti e dei territori minori attraverso una rete di percorsi alternativi (ad esempio, vie e cammini) e migliori collegamenti e connessioni tra le coste – caratterizzate da flussi turistici molto concentrati – e il loro entroterra. Nella visione del Piano, le città della cultura e dell'arte sono spazi non solo di fruizione del patrimonio ma anche produttrici di cultura, in cui viene incoraggiato un ruolo attivo dei visitatori. Il richiamo turistico esercitato dalle destinazioni maggiori diventa, quindi, un'opportunità per la diffusione turistica a partire dagli attrattori noti verso i territori meno conosciuti, nell'ambito dei quali riveste un ruolo centrale la costruzione di un'offerta turistica competitiva.

Tra gli obiettivi su cui si focalizza il PST vi sono l'innovazione – di prodotto e di processo, relativa anche all'integrazione tra attori della filiera e management pubblico e privato, all'organizzazione e alla gestione dell'informazione – e la diversificazione dell'offerta turistica, integrandola con quelle di territori e prodotti emergenti o nuovi.

Per raggiungere questi obiettivi si è resa indispensabile l'acquisizione di un patrimonio conoscitivo strumentale alla costruzione di un Catalogo delle destinazioni e dei prodotti turistici, quale elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda.

Il processo di acquisizione delle informazioni è stato realizzato attraverso un'indagine quanti-qualitativa, promossa dal MiBACT, sulle aree di destinazione turistica individuate da ciascuna Regione italiana sul proprio territorio, che ha rilevato caratteristiche dell'offerta e priorità in termini di prodotti, fabbisogni, aspettative. La classificazione delle destinazioni/prodotti mature/ emergenti/ nuove, avviando un dialogo strutturato fra tutte le istituzioni e gli operatori, mira sia alla valorizzazione integrata che alla promozione internazionale delle destinazioni/prodotti.

Sulla base delle risultanze dell'indagine e avvalendosi di metodi di analisi multivariata, si è pervenuti ad una suddivisione delle destinazioni tra "mature", emergenti e nuove, definendo anche un "disciplinare" che ne identifica il carattere di "vendibilità" a seconda del raggio di attrazione (prossimità, medio, lungo raggio).

Le variabili considerate più rilevanti prese in considerazione per tale suddivisione sono state le seguenti:

- l'intenzione ad operare come destinazione, rilevabile dai passi formali effettuati in questa direzione (criterio organizzativo)
- la dimensione dell'offerta in termini (almeno) di massa critica ricettiva (criterio quantitativo di offerta)
- la grandezza della domanda e le sue tendenze nel medio periodo (criterio quantitativo di domanda)
- la geografia di captazione della domanda stessa (criterio geografico/promozionale)

---

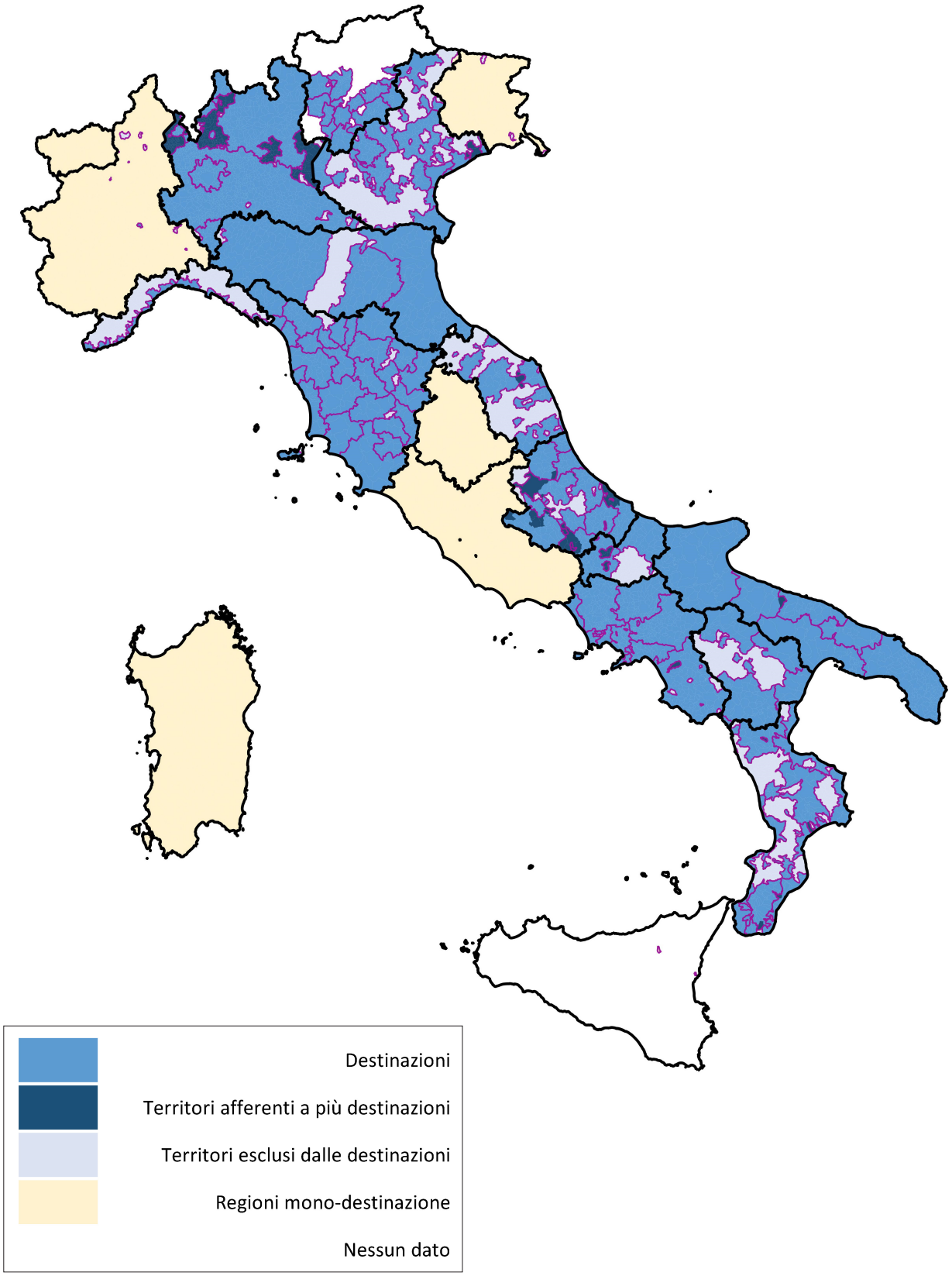
[1] Il Piano Strategico del Turismo è stato approvato dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo Dario Franceschini, il 17 febbraio 2017. È stato elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del MiBACT e il supporto di un Gruppo Tecnico misto (cd Editor). Con Decreto Legge 12 luglio 2018 , n. 86 le funzioni esercitate dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in materia di turismo sono state trasferite al Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo.

- la notorietà e la reputazione (criterio di marketing)
La raccolta delle schede regionali sulle destinazioni e i prodotti e il data entry delle informazioni hanno consentito di elaborare:
A. Una matrice Destinazioni/Prodotti e Prodotti/Mercati coordinata con ENIT
B. Un "cruscotto valutativo", che può prendere, ad esempio, la forma di una infografica in cui, sulla mappa d'Italia, si "illuminano" le destinazioni a seconda dei loro caratteri.
In questo modo si sono potute, ad esempio, identificare le destinazioni che, per massa critica e livello di export, si propongono come prioritarie per la comunicazione ed il marketing internazionale/globale cui è preposto l'ENIT.
Allo stesso modo si potranno ulteriormente disegnare mappe "di offerta" e/o "di prodotto" e su queste si potranno poi proiettare i grandi "assi" di senso, i progetti di sistema, le ricomposizioni, per capire dove passano, che destinazioni "illuminano": Ciclovie, Cammini, Borghi, Siti Unesco, ecc.
Le informazioni si prestano ad essere correlate tra di loro ed analizzate contemporaneamente anche con metodi multivariati (cluster analysis) che consentono una visione sintetica di fenomeni molto complessi, come il nostro.
Questo lavoro ha quindi permesso di predisporre un "**Catalogo Italia**" di destinazioni e prodotti, identificando allo stesso tempo le esigenze di policy maggiormente avvertite a livello territoriale.
Il "Catalogo" costituisce uno strumento a supporto delle decisioni: le singole Regioni possono estrarre informazioni in merito alle strategie di valorizzazione e promozione delle proprie destinazioni grazie anche alla griglia di abbinamento domanda/offerta costruita in collaborazione con ENIT, mentre, a livello centrale, il patrimonio informativo disponibile facilita l'analisi di un quadro d'insieme in grado di rappresentare l'offerta e l'integrazione delle strategie interregionali e nazionali, nel pieno rispetto delle scelte strategiche e di pianificazione delle singole Regioni.

LE DESTINAZIONI ITALIANE
Come accennato, il percorso di raccolta delle informazioni, affidato ad un questionario nella primavera del 2016, è stato particolarmente laborioso, e non può dirsi del tutto concluso.
Non esiste infatti un «dovere statistico» da parte delle Amministrazioni delle Regioni e delle Province Autonome, che come noto dalla Riforma Costituzionale del 2001 sono pienamente titolari delle competenze in materia di turismo, competenza che non è stata poi rivista a seguito della bocciatura del Referendum del 4 dicembre 2016.
Nonostante questo, solo le Regioni Sicilia e la Provincia Autonoma di Bolzano non hanno inviato, ad oggi, il loro questionario compilato[2].
Sette Regioni, invece, hanno ritenuto di auto-definirsi «mono-destinazione», e non hanno quindi indicato suddivisioni sub-regionali a tal proposito. L'assenza di normative regionali al riguardo è stata la principale causa di tale forma di inadempienza, con la ragionevole eccezione della Valle d'Aosta, che già dal 2009 ha deciso di autodefinirsi «La Regione Unica».
Per tentare di ottenere una rappresentazione più completa delle informazioni sono stati acquisiti direttamente anche alcuni dati relativi ai 14 Ambiti istituiti nella Provincia Autonoma di Trento, ed ai 26 Ambiti istituendi in Regione Toscana.
La risultante generale di questa operazione conduce quindi ad un totale di 134 destinazioni, seppur di varia dimensione, connotazione, motivazione.
Da notare che in alcuni casi (Lombardia, Marche) si presentano territori comunali appartenenti a diverse destinazioni, mentre in numerose altre situazioni, anche notevoli, vi sono porzioni del territorio regionale che non risultano appartenere ad alcuna destinazione turistica.

[2] Al momento della pubblicazione l'indagine e il catalogo non risultano completati, quindi tutti i dati riportati sono da considerarsi provvisori. I dati completi e aggiornati saranno pubblicati on line in un apposito sito dedicato al catalogo delle destinazioni e dei prodotti.

CARTOGRAFIA DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE



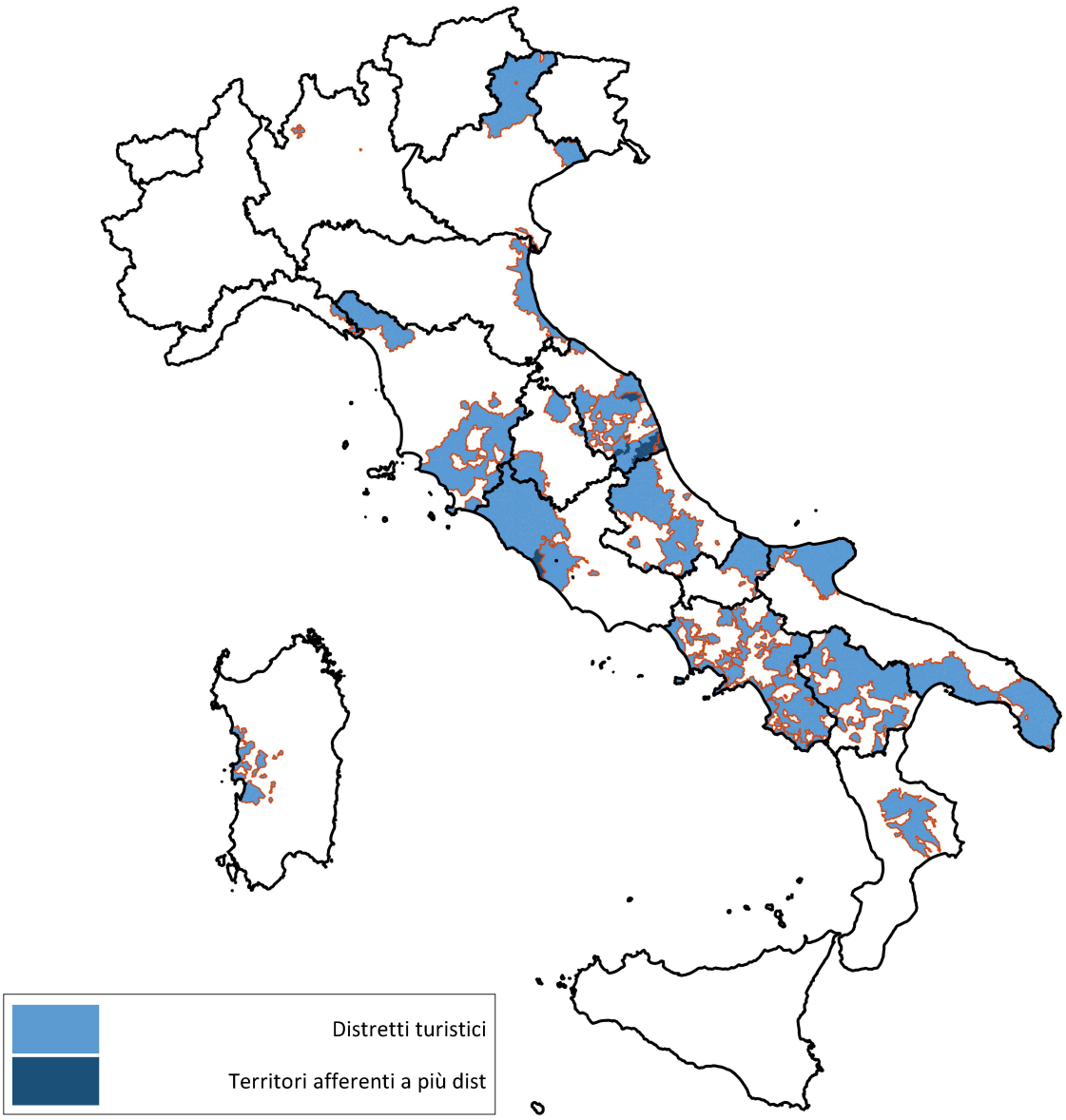
I DISTRETTI TURISTICI

A complicare un quadro già di per sé non semplice si pone l'istituzione ed il riconoscimento dei Distretti turistici, entità introdotta da una Legge nazionale (la 106 del 2011) con finalità diverse – essenzialmente fiscali – da quelle del PST, evento questo che le Regioni hanno in qualche modo tollerato.

A titolo di cronaca si riporta che 49 di tali Distretti hanno realizzato una aggregazione di Comuni, ottenuto un placet regionale (in alcuni casi – come la Lunigiana e l'Etruria – anche interregionale), ed infine conseguito il prescritto riconoscimento da parte del MIBACT. Quanto titolo di documentazione se ne è riportata la cartografia completa, comprensiva degli ultimi riconoscimenti, avvenuti nel dicembre 2017.

Come si vede, in alcune aree del Paese, soprattutto centro-meridionali, i distretti hanno riscosso notevole successo, in altre (Nord e Isole) molto meno. Da notare anche che l'aggregazione volontaria dei Comuni non pretendeva la loro contiguità, per cui si sono create anche entità «a macchia di leopardo», come nel caso dell'unico distretto sardo.

CARTOGRAFIA DEI DISTRETTI TURISTICI



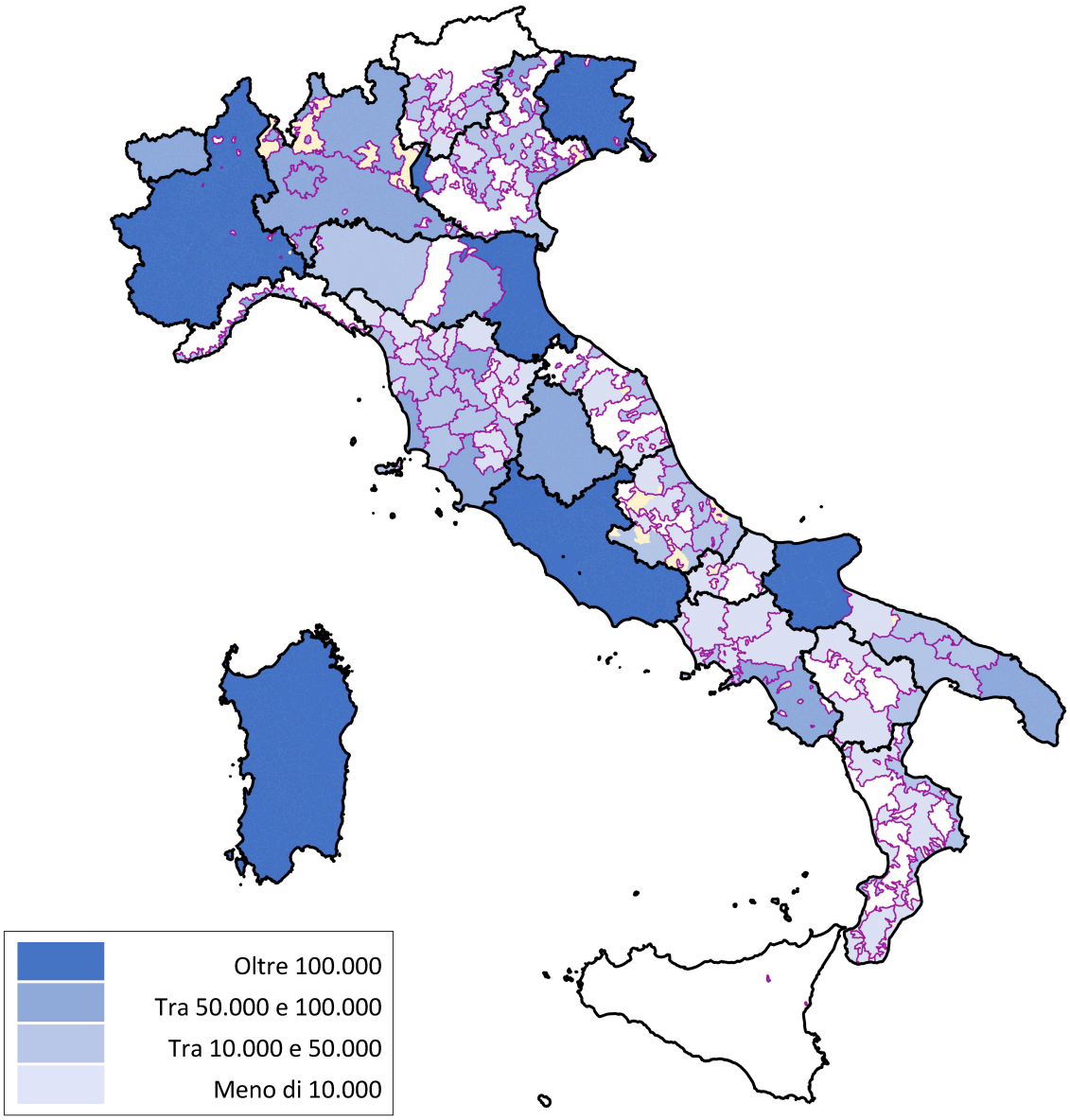
LA DIMENSIONE PRODUTTIVA

Il primo dato interessante ai nostri fini è quello della capacità produttiva, che nel turismo può essere approssimato con la ricettività, espressa in posti letto.

La cartografia riporta essenzialmente dati prevedibili, perché alcune regioni che si sono definite come mono-destinazione (Lazio, Piemonte, Friuli - Venezia Giulia, Sardegna) svettano nella classe superiore.

Questo avviene anche per alcune Destinazioni consolidate, a tutte le latitudini: dal Garda Veneto, alla Romagna, al Gargano. Qui sono concentrate le attuali «capitali dell'ospitalità» italiana, almeno in termini di capacità di accoglienza, e si rileva anche una certa coincidenza con brand territoriali consolidati ed in qualche modo affermati, sia in termini di risultati di mercato, che di notorietà.

CARTOGRAFIA DEI POSTI LETTO

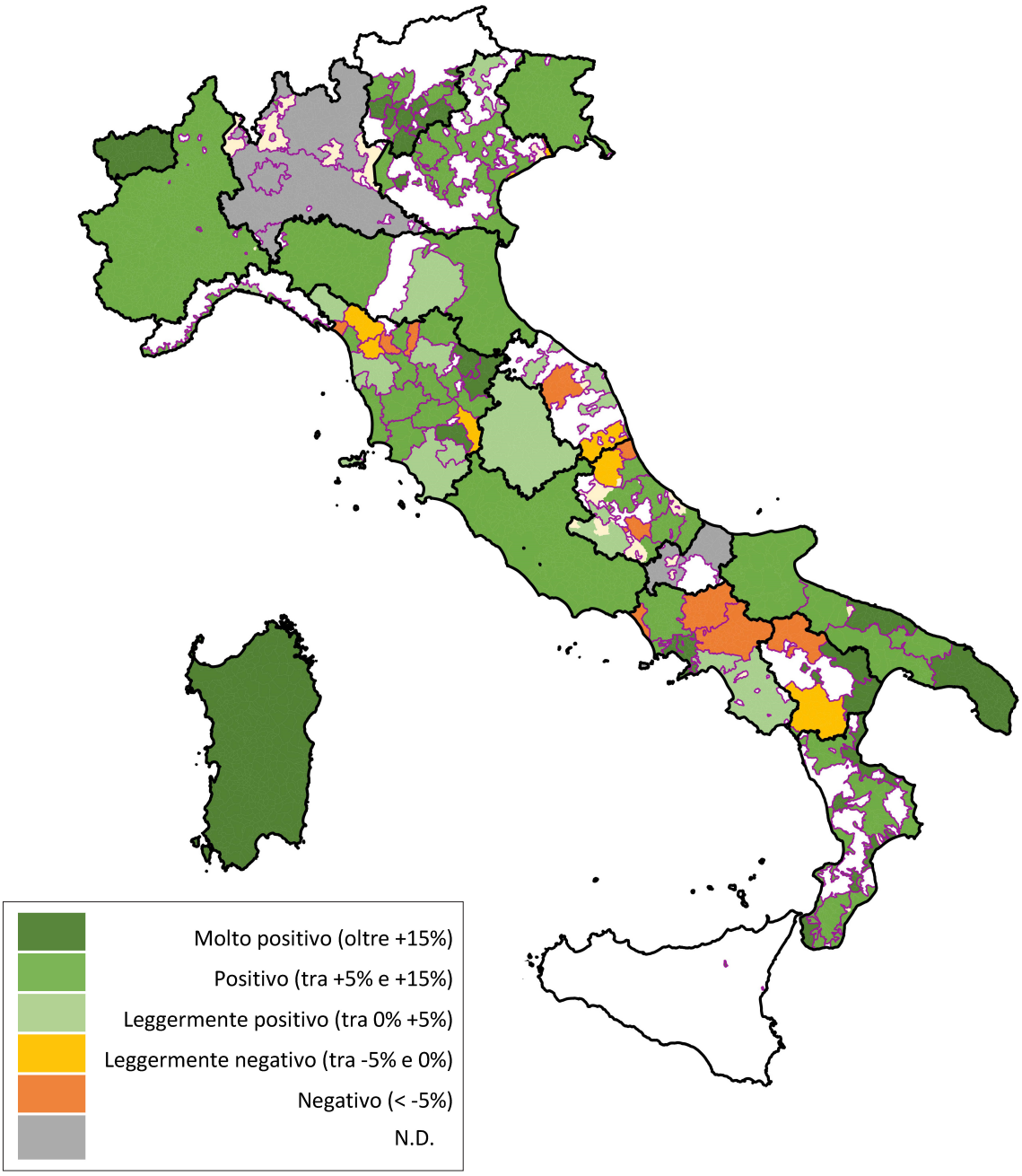


LE DINAMICHE DI MERCATO

Analizzando i dati – peraltro non recentissimi – degli arrivi turistici, si evidenzia che, pur in generale andamento positivo dei territori italiani nella loro capacità di crescita, spiccano però alcune aree «di crisi», in particolare nel Centro-Sud. Anche ad una visione d'insieme, non è difficile identificare due possibili «pattern» di questa tendenza negativa, entrambi riferibili ad una fase di maturità del ciclo di vita della destinazione:

- Aree costiere che subiscono il declino della proposta balneare tradizionale, e non riescono (ancora) a riposizionarsi sul mercato con prodotti diversi e più attuali;
- Aree interne che soffrono della generale problematica di questi territori (spopolamento, venir meno delle attività economiche tradizionali, calo della villeggiatura climatica) che peraltro hanno ispirato una apposita Strategia Nazionale delle Aree Interne.

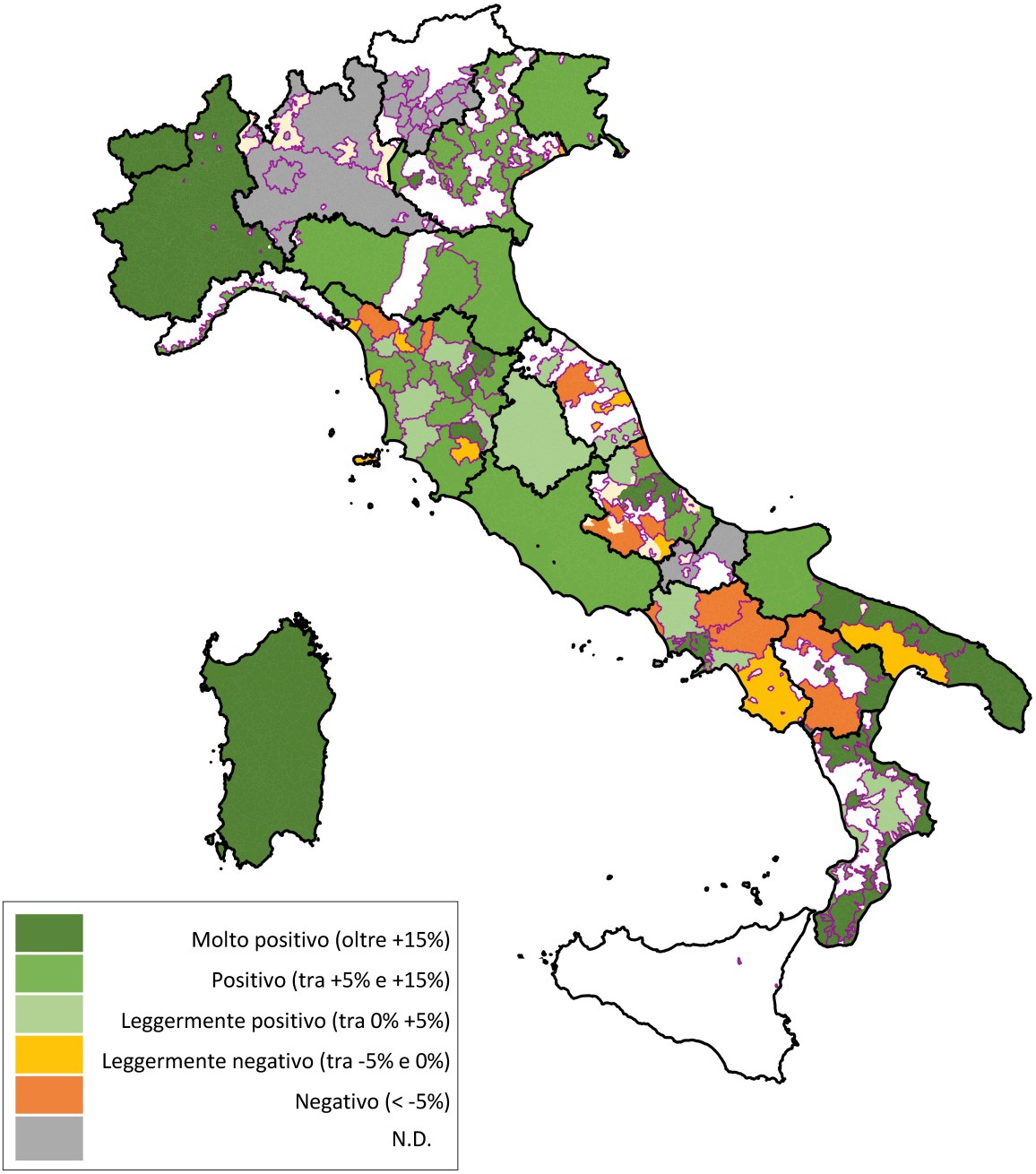
CARTOGRAFIA DEI TREND DEGLI ARRIVI (2014-2016)



I TREND DELL'EXPORT

Analizzando poi la tendenza rilevabile negli arrivi internazionali, è molto indicativa la coincidenza delle aree/destinazioni di crisi turistica generale, con quelle in cui si evidenzia una difficoltà nell'attrarre turisti stranieri. La domanda interna, composta da turisti italiani, ha infatti subito un calo generale dal 2008 al 2016, e le destinazioni che sono riuscite a restare agganciate all'export (europeo ed intercontinentale) ne hanno risentito in misura certamente minore.
Anzi per alcune di queste, come la Valle d'Aosta, la Sardegna, il Salento, il «treno» dei mercati esteri ha rappresentato il più forte fattore di affermazione.
Ma insita in questo successo non sta solo la forza delle Destinazioni, quanto anche la capacità di diversificare i prodotti in una logica di sempre maggiore orientamento alla domanda, che -soprattutto sui bacini di domanda esteri- è fortemente portatrice di innovazione.

CARTOGRAFIA DEL TREND DEGLI ARRIVI INTERNAZIONALI (2014-2016)



I PRODOTTI TURISTICI PREVALENTI

Per quanto non sia semplice né univoco definire un prodotto turistico, nella rilevazione effettuata se ne sono proposte diverse tipologie, tratte dalla schematizzazione utilizzata per l'Osservatorio Turistico nazionale (ONTIT) sulla base di una metodologia Unioncamere-ISNART.

Secondo un corretto approccio di marketing operativo, «prodotto» dovrebbe essere «quello che il turista compra», piuttosto che non «quello che il territorio/destinazione offre», ma a questo livello di analisi non ci si può spingere in una direzione che porterebbe inevitabilmente a testare decine e decine di prodotti, e troverebbe i sistemi statistici territoriali del tutto inadeguati a fornire risposte quantitative corrette.

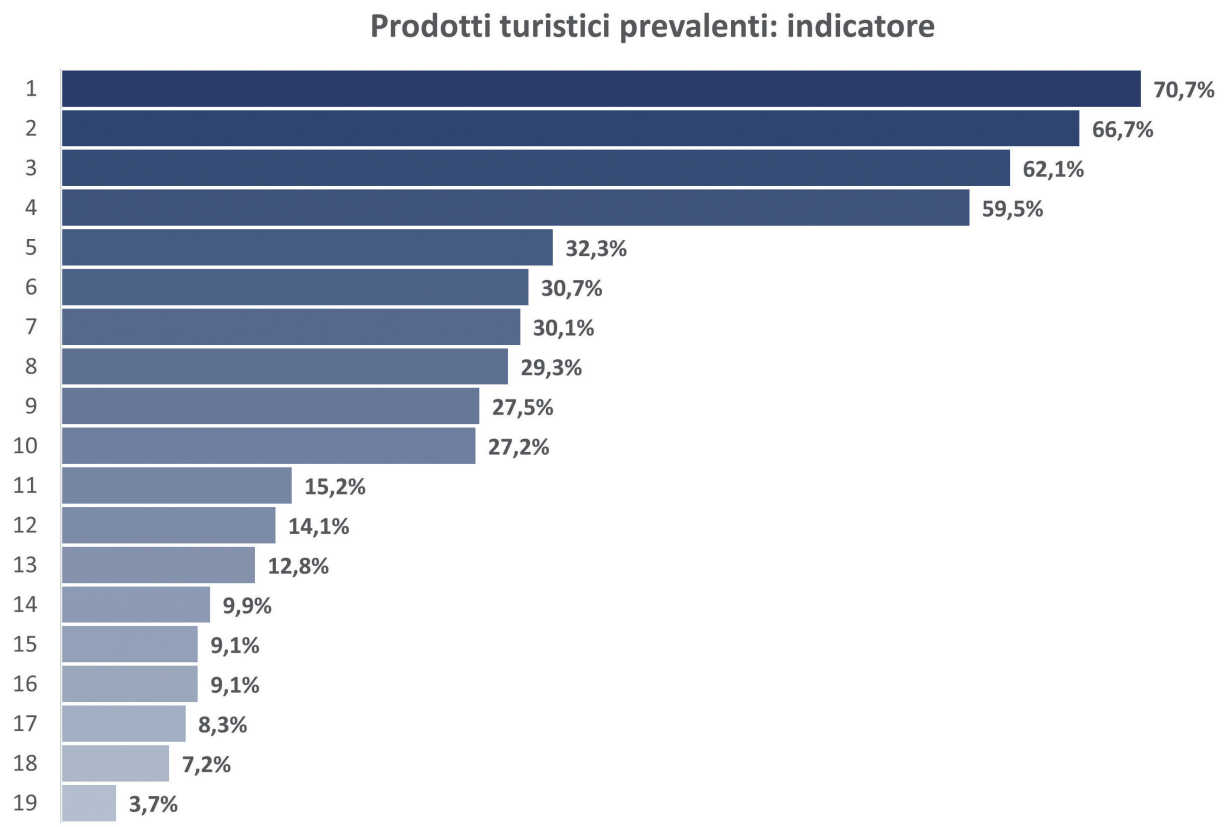
Attenendoci quindi alle definizioni proposte (per cui era stato richiesto alle Regioni di esprimere una gerarchia), si ottiene un primo ranking che vede in testa un blocco di 4 tematiche come la Cultura e l'Enogastronomia, seguite dalla Natura e dal Mare.

Il secondo «plotone» è guidato dal Religioso (prodotto che ci vede in qualche modo monopolisti) e dai Borghi (un prodotto identitario di punta a cui è stato dedicato dal MIBACT un anno di attenzione nel 2017).

Interessante, in termini di marketing strategico, notare che alcuni prodotti «emergenti» come il Bike, il Benessere, i Cammini, il Lusso ed i Mestieri, non solo non sfigurano, ma anzi si collocano al livello di nicchie particolarmente interessanti.

I PRODOTTI TURISTICI PREVALENTI

(indicatore)



Nota: i dati per la Toscana e il Trentino non sono disponibili

MATRICE DESTINAZIONI * PRODOTTO

REGIONE	DESTINAZIONE	Numero Prodotti	Cultura	Enogastronomia	Natura	Mare	Religioso	Borghi	Sport	Montagna	Business	Eventi culturali
Abruzzo	DMC ABRUZZO QUALITÀ - MONTAGNE D'ABRUZZO	5			4			1		5		
Abruzzo	DMC ALTO SANGRO	4		2	4					5		
Abruzzo	DMC COSTIERA DEI TRABOCCHI	5		3	4	5		2	1			
Abruzzo	DMC TERRE D'AMORE IN ABRUZZO S.C.AR.L.	7	5	4	5			5				4
Abruzzo	GRAN SASSO L'AQUILA E TERRE VESTINE	5	5	5				5	5	5		
Abruzzo	GRAN SASSO LAGA - CUORE DELL'APPENNINO	5		4			4	4		5		
Abruzzo	HADRIATICA	5		4		5		4				
Abruzzo	MARSICA	14	4	5	5		3	4	4	5		5
Abruzzo	RIVIERA DEI BORGHI ACQUAVIVA	13	5	5	5	5	5	5	5			5
Abruzzo	SANGRO AVENTINO	5		2	2	5	3			4		
Abruzzo	TERRE DEL PIACERE	5		4		5		4			4	
Basilicata	PICCOLE DOLOMITI LUCANE	5	3	4	5			5	4			
Basilicata	MARATEA	5			4	5		4			3	
Basilicata	MATERA CAPITALE DELLA CULTURA 2019	5	5	3	5						3	
Basilicata	COSTA IONICA-METAPONTINO	5	5		4	5			5		2	
Basilicata	PARCHI NAZIONALI – POLLINO E APPENNINO LUCANO - VAL D'AGRI LAGONEGRESE	5		4	5		3	5		5		
Basilicata	VULTURE ALTO BRADANO – TERRA DI FEDERICO II	5	5	5	4		4	5				
Calabria	AMANTEA E GOLFO DI S. EUFEMIA	5	1	3		5		4				
Calabria	CAPO RIZZUTO	5	4	3	2	5			1			
Calabria	CITTA DI COSENZA	5	3	1							5	4
Calabria	CITTA DI REGGIO CALABRIA	5	5	3		4			1	2		
Calabria	COSTA DEGLI DEI	5	4	2	1	5		3				
Calabria	COSTA VIOLA	5	1	4	2	5		3				
Calabria	GOLFO DI CORIGLIANO	5	1			5	4					
Calabria	GOLFO DI SQUILLACE	5	4		1	5						
Calabria	PARCO DEL POLLINO	5			1				3	5		
Calabria	PARCO DELLA SILA	5		1	3			2		5		
Calabria	PARCO DELL'ASPROMONTE	5	2			1	3	4		5		
Calabria	PARCO DELLE SERRE	5	3	2	1		5			4		
Calabria	RIVIERA DEI CEDRI	5				5	3	1	2			
Calabria	RIVIERA DEI GELSOMINI	5	4	1		5	2	3				
Campania	AREA VESUVIANA	5	5	1	3		4					2
Campania	CAMPI FLEGREI	5	5	2	4	3						
Campania	CASERTA	5	5	2	4						3	1
Campania	IRPINIA	5	2	4	5		3			1		
Campania	ISOLA DI CAPRI	5	4	2	3	5					1	
Campania	ISOLA DI ISCHIA E PROCIDA	5	1	2	3	5						
Campania	LITORALE DOMITIO	5	2	4	3	5						
Campania	NAPOLI	5	5	4							2	3
Campania	PENISOLA SORRENTINA	5	1	4	3	5					2	
Campania	SALERNO – CAVA DEI TIRRENI - COSTIERA AMALFITANA	5		3	2	5	4				1	
Campania	SANNIO	5	2	5	3		4					
Campania	SELE-TANAGRO - CILENTO E VALLO DI DIANO	5		2	4	5	3					
Emilia Romagna	BOLOGNA METROPOLITANA	5	5	2						1	3	4
Emilia Romagna	EMILIA	0										
Emilia Romagna	ROMAGNA	0										
Friuli	FRIULI VENEZIA GIULIA	5	4	4		5			3	5		
Lazio	LAZIO	19	5	5	3	3	4	3	2	1	4	3
Liguria	CINQUE TERRE	5		1	2	3		5				
Liguria	GENOVA	5	5								4	1
Liguria	GOLFO DEI POETI	5		2	3	5		4				
Liguria	PORTOFINO E TIGULLIO	5		1	2	5		4			3	
Liguria	RIVIERA DEI FIORI	5			1			4		5		2
Liguria	RIVIERA DELLE PALME - L	5	1	3	2	5			4			
Lombardia	LE CITTA' D'ARTE E LA PIANURA LOMBARDA	5	5	4					2			3
Lombardia	I LAGHI LOMBARDI	5	4				2		3			
Lombardia	MILANO E AREA METROPOLITANA	5	4	2							5	3
Lombardia	MONTAGNA LOMBARDA	5		2	4				3	5		
Marche	COLLI ESINI FRASASSI	5	4	5	5		4				5	
Marche	FERMANO/MACERATESE	12	5	5	4	4	5		3	5	4	
Marche	PICENO	12	4	5	5		3		5	5	3	3
Marche	RIVIERA DEL CONERO E COLLI DELL'INFINITO	11	3	3	5	5	5		3		2	2
Marche	RIVIERA DELLE PALME - M	7	3	3	3	5	1		5		2	
Marche	VIA FLAMINIA	5	4	4	3	5						3
Molise	ASTPI ISERNIA	5	5	4	5		3					3
Molise	CONSORZIO MAB	5	5	5	5					3		4
Molise	MOLISE ORIENTALE	6	3	5	1	2						
Piemonte	PIEMONTE	20	5	5	4		3	4	5	5	3	5
Puglia	BARI E LA COSTA	11	4	2	1	5	4		2		5	3
Puglia	GARGANO E MONTI DAUNI	10	3	1	4	5	5	4	3		1	2
Puglia	MAGNA GRECIA, MURGIA E GRAVINE	13	5	2	5	4	3	2			4	1
Puglia	PUGLIA IMPERIALE	11	5	4	5	3		3	2		2	1
Puglia	SALENTO	11	5	3	2	4		1	1		3	5
Puglia	VALLE D'ITRIA	11	4	5	1	2		5	2		4	3
Sardegna	SARDEGNA	5	3		4	5						
Umbria	UMBRIA	7	4	2	3		4					
Valle D'Aosta	VALLE D'AOSTA	4	3	3					5	5		
Veneto	BIBIONE E SAN MICHELE AL TAGLIAMENTO	10		1	5	5	2		3			
Veneto	CAORLE	2				5						3
Veneto	CAVALLINO - TREPORTI	5	4	4	5	4						4
Veneto	CITTÀ D'ARTE E VILLE VENETE DEL TERRITORIO TREVIGIANO	5	4	5	2				3		1	
Veneto	DOLOMITI - BELLUNO	10	3		5			3	3	5		3
Veneto	JESOLO-ERACLEA- SAN DONA' DI PIAVE	5		3	4	5			4			
Veneto	LAGO DI GARDA	5		5	5				3	4		
Veneto	PADOVA	5	5	2			4				3	3
Veneto	PEDEMONTANA VENETA E COLLI	5	5	5						5	1	
Veneto	PO E SUO DELTA	5	5	5	5	5						
Veneto	TERME E COLLI EUGANEI	5	3	4	3							
Veneto	TERRE VICENTINE	5	5				2		4		5	
Veneto	TERRITORIO COMUNE DI CHIOGGIA	6	5	5	5	5			5			4
Veneto	VENEZIA	10	5	5	4	5	4		4		5	5
Veneto	VERONA	5	5	5			4				5	5
Veneto	RIVIERA DEL BRENTA E TERRE DEL TIEPOLO	6	5		4		2					

UN PROBLEMA APERTO: *IL NAMING*

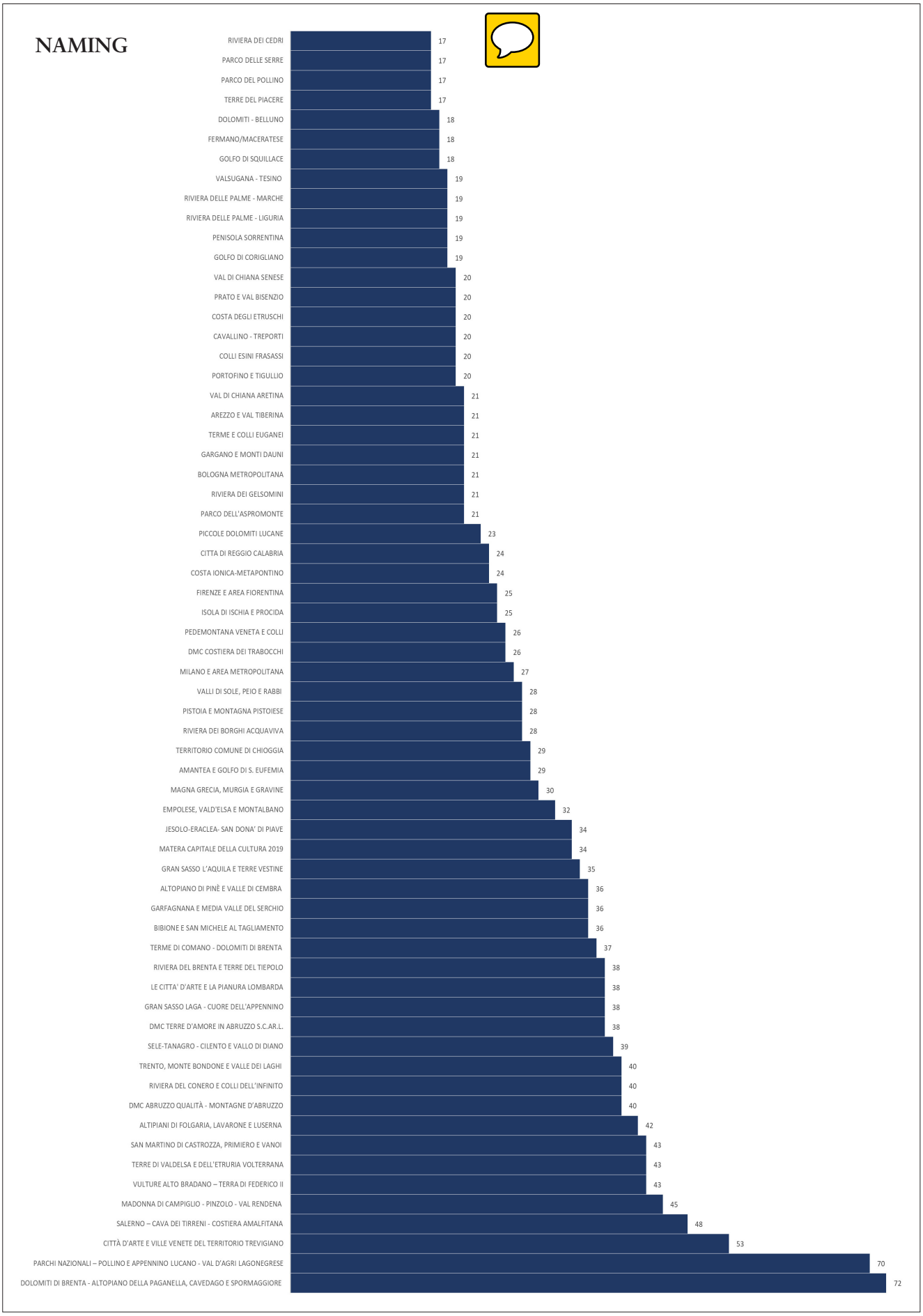
Ma se da una analisi «fotografica» delle destinazioni italiane si passa alla creazione di un Catalogo che possa servire all'ENIT per la comunicazione, la promozione e sperabilmente anche come supporto alla commercializzazione, si pone una questione di non poco conto, relativa al «nome» dei luoghi che dovrebbe anche fungere da «marca» dei loro prodotti.

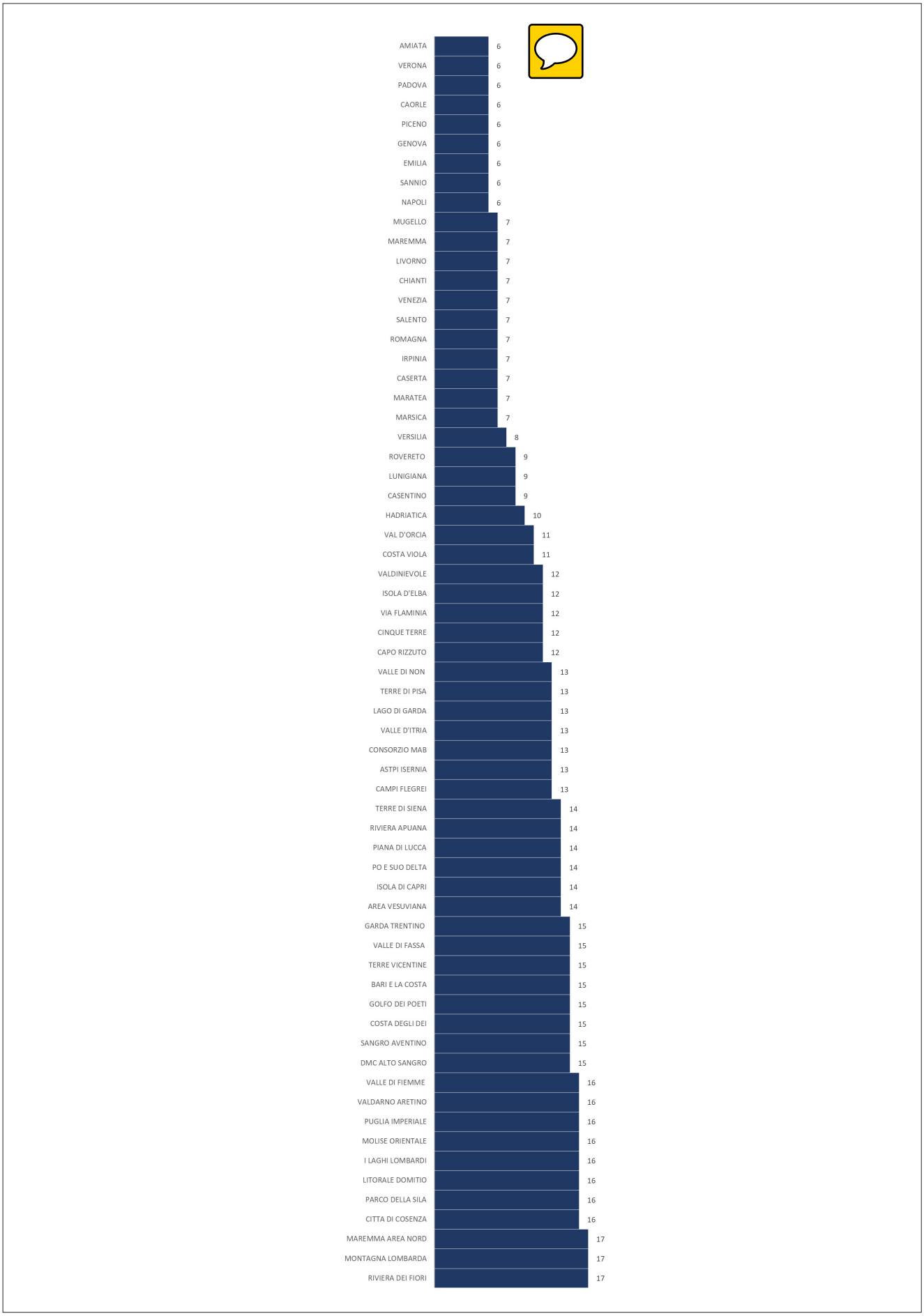
Da questo punto di vista le attuali destinazioni non sembrano ancora essersi poste il problema della propria rappresentazione all'esterno, sui mercati. Le denominazioni scelte, infatti, sembrano il più delle volte rispondere solo a logiche locali, di elencazione dei vari territori (e campanili) componenti le destinazioni stesse.

Per rappresentare questo problema è stata effettuata una operazione semplice, ma illuminante in termini di marketing (un campo in cui, come noto, si predica la necessità di darsi nomi corti e memorabili). Se quindi si contano i caratteri che compongono il nome delle destinazioni, si va da un minimo di 6 ad un massimo di 72.

Escludendo da questo ranking (che conduce ad una sorta di «piramide») i nomi delle regioni mono-destinazione, infatti, si riscontra immediatamente questa inadeguatezza definitoria, che andrà necessariamente superata, se ci si vuole rivolgere all'esterno.

Da ultimo, una verifica della bontà degli assunti enunciati nel PST: il Catalogo delle Destinazioni è utile anche come strumento di confronto tra le diverse realtà, e di indirizzi delle loro scelte strategiche. Ci si riferisce al fatto che sia in Liguria che nelle Marche esiste una destinazione denominata «Riviera delle Palme». Una questione che, evidentemente, necessita di «disambiguazione».


NAMING
RIVIERA DEI CEDRI 17
PARCO DELLE SERRE 17
PARCO DEL POLLINO 17
TERRE DEL PIACERE 17
DOLOMITI - BELLUNO 18
FERMANO/MACERATESE 18
GOLFO DI SQUILLACE 18
VALSUGANA - TESINO 19
RIVIERA DELLE PALME - MARCHE 19
RIVIERA DELLE PALME - LIGURIA 19
PENISOLA SORRENTINA 19
GOLFO DI CORIGLIANO 19
VAL DI CHIANA SENESE 20
PRATO E VAL BISENZIO 20
COSTA DEGLI ETRUSCHI 20
CAVALLINO - TREPORTI 20
COLLI ESINI FRASASSI 20
PORTOFINO E TIGULLIO 20
VAL DI CHIANA ARETINA 21
AREZZO E VAL TIBERINA 21
TERME E COLLI EUGANEI 21
GARGANO E MONTI DAUNI 21
BOLOGNA METROPOLITANA 21
RIVIERA DEI GELSOMINI 21
PARCO DELL'ASPROMONTE 21
PICCOLE DOLOMITI LUCANE 23
CITTA DI REGGIO CALABRIA 24
COSTA IONICA-METAPONTINO 24
FIRENZE E AREA FIORENTINA 25
ISOLA DI ISCHIA E PROCIDA 25
PEDEMONTANA VENETA E COLLI 26
DMC COSTIERA DEI TRABOCCHI 26
MILANO E AREA METROPOLITANA 27
VALLI DI SOLE, PEIO E RABBI 28
PISTOIA E MONTAGNA PISTOIESE 28
RIVIERA DEI BORGHI ACQUAVIVA 28
TERRITORIO COMUNE DI CHIOGGIA 29
AMANTEA E GOLFO DI S. EUFEMIA 29
MAGNA GRECIA, MURGIA E GRAVINE 30
EMPOLESE, VALD'ELSA E MONTALBANO 32
JESOLO-ERACLEA- SAN DONA' DI PIAVE 34
MATERA CAPITALE DELLA CULTURA 2019 34
GRAN SASSO L'AQUILA E TERRE VESTINE 35
ALTOPIANO DI PINÈ E VALLE DI CEMBRA 36
GARFAGNANA E MEDIA VALLE DEL SERCHIO 36
BIBIONE E SAN MICHELE AL TAGLIAMENTO 36
TERME DI COMANO - DOLOMITI DI BRENTA 37
RIVIERA DEL BRENTA E TERRE DEL TIEPOLO 38
LE CITTA' D'ARTE E LA PIANURA LOMBARDA 38
GRAN SASSO LAGA - CUORE DELL'APPENNINO 38
DMC TERRE D'AMORE IN ABRUZZO S.C.AR.L. 38
SELE-TANAGRO - CILENTO E VALLO DI DIANO 39
TRENTO, MONTE BONDONE E VALLE DEI LAGHI 40
RIVIERA DEL CONERO E COLLI DELL'INFINITO 40
DMC ABRUZZO QUALITÀ - MONTAGNE D'ABRUZZO 40
ALTIPIANI DI FOLGARIA, LAVARONE E LUSERNA 42
SAN MARTINO DI CASTROZZA, PRIMIERO E VANOI 43
TERRE DI VALDELSA E DELL'ETRURIA VOLTERRANA 43
VULTURE ALTO BRADANO – TERRA DI FEDERICO II 43
MADONNA DI CAMPIGLIO - PINZOLO - VAL RENDENA 45
SALERNO – CAVA DEI TIRRENI - COSTIERA AMALFITANA 48
CITTÀ D'ARTE E VILLE VENETE DEL TERRITORIO TREVIGIANO 53
PARCHI NAZIONALI – POLLINO E APPENNINO LUCANO - VAL D'AGRI LAGONEGRESE 70
DOLOMITI DI BRENTA - ALTOPIANO DELLA PAGANELLA, CAVEDAGO E SPORMAGGIORE 72


AMIATA 6
VERONA 6
PADOVA 6
CAORLE 6
PICENO 6
GENOVA 6
EMILIA 6
SANNIO 6
NAPOLI 6
MUGELLO 7
MAREMMA 7
LIVORNO 7
CHIANTI 7
VENEZIA 7
SALENTO 7
ROMAGNA 7
IRPINIA 7
CASERTA 7
MARATEA 7
MARSICA 7
VERSILIA 8
ROVERETO 9
LUNIGIANA 9
CASENTINO 9
HADRIATICA 10
VAL D'ORCIA 11
COSTA VIOLA 11
VALDINIEVOLE 12
ISOLA D'ELBA 12
VIA FLAMINIA 12
CINQUE TERRE 12
CAPO RIZZUTO 12
VALLE DI NON 13
TERRE DI PISA 13
LAGO DI GARDA 13
VALLE D'ITRIA 13
CONSORZIO MAB 13
ASTPI ISERNIA 13
CAMPI FLEGREI 13
TERRE DI SIENA 14
RIVIERA APUANA 14
PIANA DI LUCCA 14
PO E SUO DELTA 14
ISOLA DI CAPRI 14
AREA VESUVIANA 14
GARDA TRENTINO 15
VALLE DI FASSA 15
TERRE VICENTINE 15
BARI E LA COSTA 15
GOLFO DEI POETI 15
COSTA DEGLI DEI 15
SANGRO AVENTINO 15
DMC ALTO SANGRO 15
VALLE DI FIEMME 16
VALDARNO ARETINO 16
PUGLIA IMPERIALE 16
MOLISE ORIENTALE 16
I LAGHI LOMBARDI 16
LITORALE DOMITIO 16
PARCO DELLA SILA 16
CITTA DI COSENZA 16
MAREMMA AREA NORD 17
MONTAGNA LOMBARDA 17
RIVIERA DEI FIORI 17

Capitolo 4

Dal destination management alla destination governance

Stefan Marchioro, Adriana Miotto

4.1. La strategia sistemica territoriale e i cambiamenti nel turismo

Anche se negli ultimi anni abbiamo assistito ad un'inversione di tendenza, lo sviluppo locale territoriale è stato spesso frutto della costante interazione tra il sistema economico e il tessuto sociale di riferimento. Per facilitare questi processi, i sistemi locali territoriali hanno favorito la costituzione di soggetti e organizzazioni per l'aggregazione e la cooperazione delle imprese (associazioni di categoria e consorzi), l'istituzione di agenzie per lo sviluppo e la promozione nei diversi settori economici o di filiera (pensiamo alle aziende speciali delle Camere di Commercio nella filiera agroalimentare o per l'internazionalizzazione delle imprese), la definizione di politiche di programmazione e di incentivazione, accompagnandole con normative e regolamenti di gestione del territorio dal punto di vista urbanistico, commerciale, etc.

Nel turismo, l'evolversi dell'offerta turistica in prodotto turistico complesso o integrato, l'affermarsi delle destinazioni "community" quali sistemi di offerta turistica locale (SLOT secondo la definizione di Tamma [1], ma anche STL in base alla l. n. 135/2001 [2]) e la conseguente applicazione al turismo della di strategia sistemica territoriale, sono alla base dell'introduzione anche nel nostro Paese – seppur almeno un decennio più tardi rispetto ad altri contesti nazionali e regionali – degli approcci di *destination management*.

---

[1] TAMMA M., Aspetti strategici del Destination Management, in Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

[2] L. 29 MARZO 2001, n. 135: "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*", successivamente abrogata da nuovi interventi normativi, ebbe il pregio di introdurre per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di *Sistema Turistico Locale* improntato agli approcci di destination management e destination marketing, seppur poi variamente e non sempre efficacemente tradotti dalle leggi regionali attuative.

Infatti, anche da noi, le profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi decenni hanno reso inadeguate le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta supportata dagli enti territoriali e dalla sola incentivazione dell'attività imprenditoriale.

I principali cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico a partire dagli anni '90 hanno fatto emergere in modo dirompente l'esigenza di una diversa gestione del turismo nelle destinazioni cosiddette "mature" – ovvero nella loro fase di ciclo di vita a rischio stagnazione/declino – ma anche per quelle emergenti che intendono proporsi sul mercato. I mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico internazionale sono ormai a tutti noti, ma per chiarezza espositiva possono essere così riassunti:

1. **Globalizzazione e variabili non ponderabili**: l'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto con la conseguente apertura di nuovi mercati, hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo internazionale a livello globale, evidente nella domanda turistica ma ancor più nell'incremento – più che proporzionale rispetto alla domanda – dell'offerta turistica. Nel mercato globale le destinazioni sono sempre più numerose e in competizione tra loro e tale competizione è fortemente condizionata da variabili economiche (crisi congiunturali o strutturali dei sistemi paese), da situazioni geopolitiche (guerre, flussi migratori, attentati terroristici, etc.) e da fenomeni naturalistici (terremoti, tsunami, etc.). Le serie storiche relative ai dati statistici ci confermano che tali variabili non hanno arrestato – se non in poche occasioni (guerre del Golfo, attentati torri gemelle, crack Lehman Brothers, etc.) – i flussi turistici, ma li hanno indirizzati verso destinazioni non coinvolte o solo marginalmente da tali fattori.

2. **Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza**: i turisti sono oggi caratterizzati da bisogni sempre più specifici e differenziati e ricercano quindi le proposte più adatte alle proprie caratteristiche, ai diversi stili di vita e alle diverse motivazioni; essi sono orientati a ridurre la durata della vacanza ma a moltiplicare il numero di viaggi e soggiorni durante l'anno (fenomeno dei cosiddetti "*short breaks*"). Le imprese e le destinazioni turistiche devono quindi rapportarsi con una domanda sempre più preparata, smaliziata e turisticamente "*infedele*" e di conseguenza più esigente e segmentata, che richiede proposte sempre più personalizzate, su misura ("*tailor made*").

3. **Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto**: la crescita del mercato internazionale ha determinato la comparsa di grandi gruppi multinazionali con grandi volumi di clientela e forti economie di scala e politiche di prezzi sempre più aggressive soprattutto nelle destinazioni emergenti caratterizzate anche da una diversa tutela sociale e del lavoro. Le destinazioni "*community*"

dei mercati europei o comunque maturi, si sono spesso trovate in difficoltà nel fronteggiare tali forme di competizione a cui non erano preparate anche a causa delle "rendite di posizione" acquisite nel tempo, ma oggi non più sufficienti ad affrontare il mercato.

4. **Avvento delle ICT [3] applicate al turismo:** il *web* ha completamente rivoluzionato il mondo dei viaggi e del turismo sia per le modalità di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi costitutivi della vacanza (viaggio, soggiorno, attrazioni), sia per il ruolo assunto nell'aggregazione dell'offerta dalle OLTA [4], oltre che per l'esponenziale crescita della *sharing economy* che proprio nel turismo ha visto il proprio maggiore sviluppo.

Oggi più che mai quindi, per le destinazioni turistiche "*community*", il raggiungimento o il mantenimento di posizioni di competitività sul mercato, dipendono dalla effettiva capacità di adattarsi ai cambiamenti che hanno modificato e continuano a condizionare il fenomeno turistico a livello globale. In particolare, emerge con forza la necessità per le destinazioni di darsi una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi, con riferimento soprattutto ai cambiamenti introdotti dalle innovazioni tecnologiche e dall'avvento della *sharing economy*.

---

[3] ICT (*Information and Communication Technologies*), tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. Rilevanti incentivi economici favoriscono questo processo di integrazione, promuovendo la crescita delle imprese attive nel settore, definizione dizionario di *Economia e Finanza*, Treccani, 2012.

[4] OLTA (*On Line Travel Agency*), sono agenzie di intermediazione online del settore turistico. Si tratta di portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse e prenotarle. Tra i più noti vi sono *Booking.com, Expedia, HRS*, etc. Oltre alle OLTA (o OTA) vi sono i così detti motori aggregatori o portali di *meta-search* che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendole dai portali delle OLTA o da portali di destinazione.

4.2. La gestione di una destinazione di tipo "community"

L'approccio olistico al concetto di destinazione "*community*" intesa come prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma anche quale sistema di offerta turistica per promuovere la località nel suo insieme, presuppone una gestione integrata della destinazione stessa.

Il concetto di *destination management* si è sviluppato, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, proprio per integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici e posizionare quindi la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

In tal senso Della Corte (Della Corte, 2000, p. 111)[5] ha definito il destination management come "*un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area*". Si può quindi affermare che un efficace processo di destination management deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema territoriale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in termini competitivi ed adeguati alle capacità e alle caratteristiche della destinazione.

Il concetto di destination management è molto complesso e si presta ad un'interpretazione sia ***istituzionale*** che ***funzionale***. L'interpretazione istituzionale fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese (Tschurtschenthaler, 2000, p. 2)[6].

Ma sia da un punto di vista strategico che da quello operativo, l'approccio di destination management comporta la capacità di sapere individuare, comprendere, coordinare e gestire il complesso di relazioni e interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione, nonché gli effetti che il contesto competitivo ha nei confronti della destinazione stessa (Presenza, 2007, p. 56)[7].

---

[5] DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam, 2000.

[6] TSCHURTSCHENTHALER P., *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche*, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

[7] PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Mi-

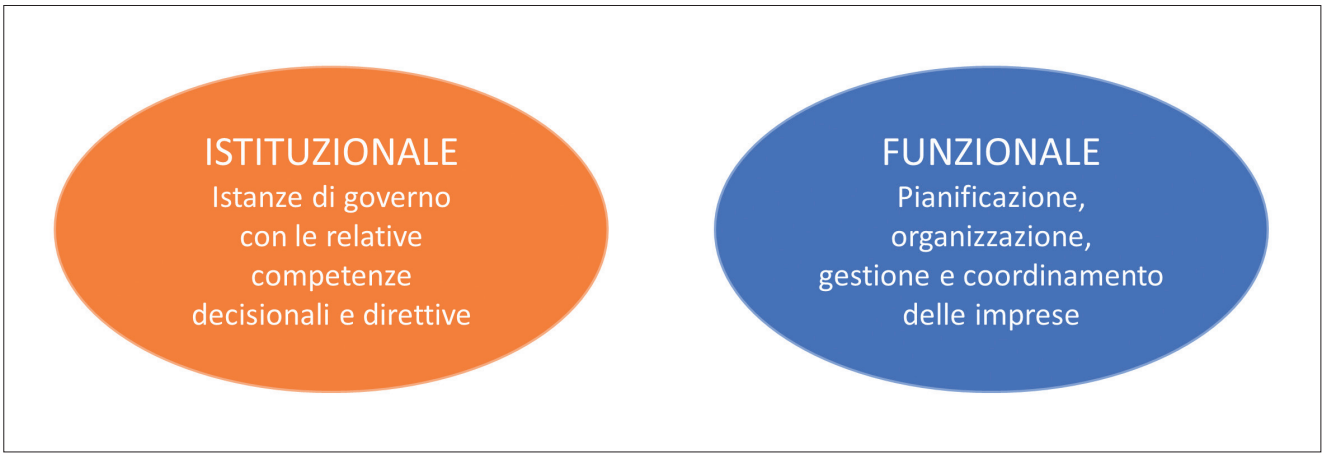


Fig. 4.1. Modelli interpretativi del destination management

Con queste premesse, il destination management si traduce in un processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa, attraverso il superamento delle logiche competitive interne, favorendo accordi tra gli attori pubblici e privati e stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo della destinazione (Sicca, 2000)[8].

Nelle attuali dinamiche di mercato, ogni approccio di destination management deve ovviamente essere orientato prima di tutto al turista, il cui obiettivo "*non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama*", colmando la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p. 238)[9].

È bene precisare che il concetto di destination management è più ampio e ricomprende quello di destination marketing, ovvero l'insieme delle funzioni di marketing della destinazione cui dedicheremo un apposito capitolo. Qui anticipiamo solo che la letteratura in materia offre diverse interpretazioni anche del concetto di destination marketing: da quelle più estreme secondo le quali le destinazioni dovrebbero essere gestite come imprese o gruppi aziendali, a quelle che prevedono il necessario coordinamento delle azioni delle singole imprese o la cooperazione tra queste in determinati ambiti (per esempio ricerche di mercato) preservando l'autonomia decisionale della singola impresa. È comunque necessario però tener conto sin d'ora del fatto che il successo di una qualunque impresa turistica è strettamente ancorato alla competitività della destinazione "community" in cui opera: "*Nessuno si salva da solo*"[10].

---

lano, Franco Angeli, 2007.

[8] SICCA L., *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, a cura di Bellini N., Milano, Franco Angeli, 2000.

[9] EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Milano, Hoepli, 2003.

[10] MAZZANTINI M., *Nessuno si salva da solo*, Milano, Mondadori, 2011.

Il destination marketing si propone, tra l'altro, di ideare ed attuare le giuste politiche di marketing che possono contribuire all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione o del suo sistema di offerta. In tal senso per competitività della destinazione si intende la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico ed operativo nei confronti dei competitor ed è quindi una competenza gestionale interna al territorio, mentre l'attrattività di una destinazione è come questa viene percepita e valutata dal mercato.

Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), "*il destination marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione*".

Come vedremo, la gestione operativa del destination marketing incontra spesso una serie di difficoltà relativamente ai seguenti aspetti: la frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti che del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati); il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili o esterni alla destinazione stessa; lo scarso potere di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione che a volte ha il soggetto cui è demandato il marketing della destinazione; la difficoltà nel reperire risorse per investimenti in servizi, ricettività ma anche infrastrutture. Una risposta a gran parte di queste difficoltà può venire proprio dalla collaborazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio ed amministrazione e quindi dal più complessivo approccio di destination management.

Gli approcci di destination management e destination marketing comportano una chiara definizione dei servizi turistici e delle organizzazioni che se ne occupano sulla base delle richieste dell'ospite potenziale. Quest'ultimo percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede un'offerta di servizi integrati in base al tipo di vacanza e situazione, prescindendo dai confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Da un lato questo richiede un rapporto più flessibile fra i diversi livelli delle organizzazioni turistiche (locale vs comprensoriale vs. regionale vs nazionale), dall'altro lato presuppone una regolamentazione chiara di rapporti a seconda dei compiti da svolgere e delle problematiche da risolvere.

Come abbiamo visto, una delle funzioni principali del destination management è il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione

unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. Far comprendere ai singoli operatori che i loro prodotti contribuiscono all'esperienza turistica globale che il turista fa nella destinazione, è infatti uno degli aspetti più rilevanti nella costruzione del **sistema "destinazione"**. Ciascun attore deve comprendere che – fermo restando il perseguimento dei propri legittimi obiettivi – le proprie scelte sono strettamente interconnesse a quelle degli altri attori territoriali. È pertanto necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscano il rapporto cooperativo tra i diversi attori della destinazione rispetto a quello competitivo, puntando a una configurazione della destinazione in termini di "*network*" e quindi di "*coopetition*" [11]. Nella configurazione network – diversamente dalle configurazioni "punto a punto" e "a pacchetto" che hanno caratterizzato le fasi di sviluppo e consolidamento del fenomeno turistico – "*più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza*" (Rispoli/Tamma, 1995) [12]. In questo caso – diversamente dal passato – i prodotti turistici della destinazione sono frutto della integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale tra i diversi attori realizzate attraverso il coordinamento delle decisioni e il rispetto di standard di qualità e di servizio condivisi. Si tratta infatti di un modello che si basa sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta (DMO o altro organismo di meta-management) che consente l'adozione delle decisioni necessarie al governo della destinazione. Questa configurazione della destinazione può innescare anche altri processi virtuosi, quali la diffusione di buone pratiche, l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, la co-evoluzione del sistema imprenditoriale e territoriale, rendendo nel complesso la destinazione e le imprese che ne fanno parte più competitive.

Nell'approccio di destination management va tenuto conto non solo del punto di vista dei turisti e degli escursionisti o di quello delle imprese, ma anche del punto di vista della comunità ospitante. Pertanto, anche i residenti vanno coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione e nelle conseguenti decisioni.

La creazione di ***organizzazioni per la gestione delle destinazioni*** rappresenta una priorità e anche uno dei compiti più impegnativi per quei territori a vocazione turistica che vogliano risultare competitivi sul mercato. E poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino davvero un punto di forza.

---

[11] NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. M., *Coopetition*, Crown Publishing Group, 1996.

[12] RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.

Nella fase di avvio di tale processo di riorganizzazione è possibile e spesso probabile, che la funzione di governo della destinazione sia svolta da un soggetto pubblico o da un tavolo di coordinamento misto pubblico-privato, per poi evolvere verso forme organizzative più strutturate (in tal senso la l.r. n. 11/2013 della Regione del Veneto e le sue delibere attuative) [13]. La definizione della funzione di destination management e la sua modalità operativa, dipendono però spesso anche dal contesto culturale, politico e normativo. Ad esempio, a livello di contenuti, il destination management si configura in maniera completamente diversa tra Stati Uniti ed Europa, ma anche tra i vari paesi o regioni del vecchio continente. In tal senso, in Europa – dove il tessuto economico è caratterizzato dalla forte e diffusa presenza delle PMI (Piccole Medie Imprese) – il destination management è divenuto una competenza imprescindibile per lo sviluppo delle destinazioni turistiche.

Come vedremo analizzando il ruolo delle Destination Management Organization e confrontando diversi casi di studio, non è possibile individuare a priori il modello più efficace per la gestione di una destinazione [14]. Certo vi possono essere delle buone pratiche da prendere a riferimento, ma ogni destinazione deve riuscire autonomamente a definire la soluzione gestionale più idonea al proprio contesto territoriale, tenendo conto delle condizioni di partenza, dei soggetti da coinvolgere, del loro grado di consapevolezza delle risorse del territorio e di conoscenza dei cambiamenti in atto in ambito turistico, dei rapporti tra i diversi stakeholder e di quelli interaziendali. In ogni caso l'obiettivo del destination management – qualsiasi sia la forma organizzativa e giuridica adottata – deve rimanere quello di superare una logica di sviluppo spontaneistica per far sì che le risorse della destinazione diventino veri e propri prodotti turistici, frutto e parte integrante, di un sistema di offerta a network.

---

[13] L.R. N. 11 del 14 giugno 2013 "*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*", art. 9 "Destinazioni turistiche" e sue delibere attuative, n. 2286/2013 e successive modifiche.

[14] FRANCH M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill, 2010.

4.3. Il destination management: campo d'azione, obiettivi, modalità di attuazione

Le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire a causa della complessità delle relazioni degli stakeholder locali (Sautter e Leisen, 1999) [15]. Gestire e commercializzare le destinazioni è quindi una vera e propria sfida a causa della varietà di soggetti coinvolti nello sviluppo e nella produzione di prodotti turistici. La destinazione è infatti un vero e proprio "*bene esperienza*" (experience good) [16], inteso come insieme di risorse e amalgama di strutture e servizi turistici che spesso non appartengono ai singoli individui ma alla comunità territoriale nel suo complesso.

Come abbiamo già accennato, la gestione di interessi spesso contrastanti degli stakeholder rende estremamente difficile gestire e commercializzare la destinazione nel suo insieme. Proprio per questo la gestione della destinazione, la definizione delle strategie e l'attuazione delle conseguenti azioni di marketing devono vedere il coinvolgimento di tutte le parti interessate, compresi i residenti, le imprese e gli investitori, i turisti, i tour operator e gli intermediari e più in generale tutti i portatori di interesse del territorio. Una delle questioni più complesse da affrontare è l'utilizzo in termini sostenibili di risorse territoriali quali i paesaggi, le montagne, il mare, il patrimonio storico-artistico, a fini turistici ma preservandole per le generazioni future. Trovare il compromesso che contemperi tutti questi interessi è estremamente difficile e a volte quasi impossibile, ma è la chiave di un successo a lungo termine.

I turisti percepiscono la destinazione come un unico *brand*, un insieme di fornitori, risorse e servizi. Prima di visitare la destinazione i turisti si formano un'idea della destinazione ed hanno una serie di aspettative che si fondano su esperienze precedenti, sul passaparola (oggi sempre più on line), sul ruolo dei media e del web, sulla pubblicità ma anche su "luoghi comuni" e stereotipi. Durante il loro soggiorno i turisti vivono, "consumano", percepiscono la destinazione come un'esperienza completa, unica e indivisibile, spesso senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato della destinazione è realizzato e gestito da singoli attori. L'esperienza complessiva dei turisti è composta infatti da numerosi piccoli incontri con una varietà di presidi turistici, quali i conducenti di taxi, albergatori, camerieri, nonché le attrazioni locali come musei, teatri, spiagge, parchi a tema, etc. È l'impressione generale che ricavano durante la loro permanenza che determina l'immagine che i turisti si fanno della de-

---

[15] SAUTTER E.T., LEISEN B., *Managing stakeholders. A tourism Planning Model*, in *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 1999.

[16] MANENTE M., CERATO M., Destination management per creare valore, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

stinazione dopo la visita. Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti è quindi uno dei compiti principali del destination management. Questo obiettivo va di pari passo con quello di riuscire a garantire una buona qualità della vita e dei servizi a favore della popolazione locale: una destinazione dove si vive bene è anche spesso una destinazione che accoglie bene i turisti. Ovviamente, poiché il turismo è un'attività economica, uno degli obiettivi principali del destination management è quello di massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, di incrementare gli effetti moltiplicatori del turismo, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del turismo e garantendo così un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi socioculturali e ambientali.

Lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi strategici della destinazione dipendono dai rapporti tra tutte le parti interessate e, quindi, l'attuazione dei principali obiettivi di destination management che abbiamo appena illustrato sarà condizionata dalle dinamiche tra tutti gli attori del turismo così come rappresentato in questa figura:

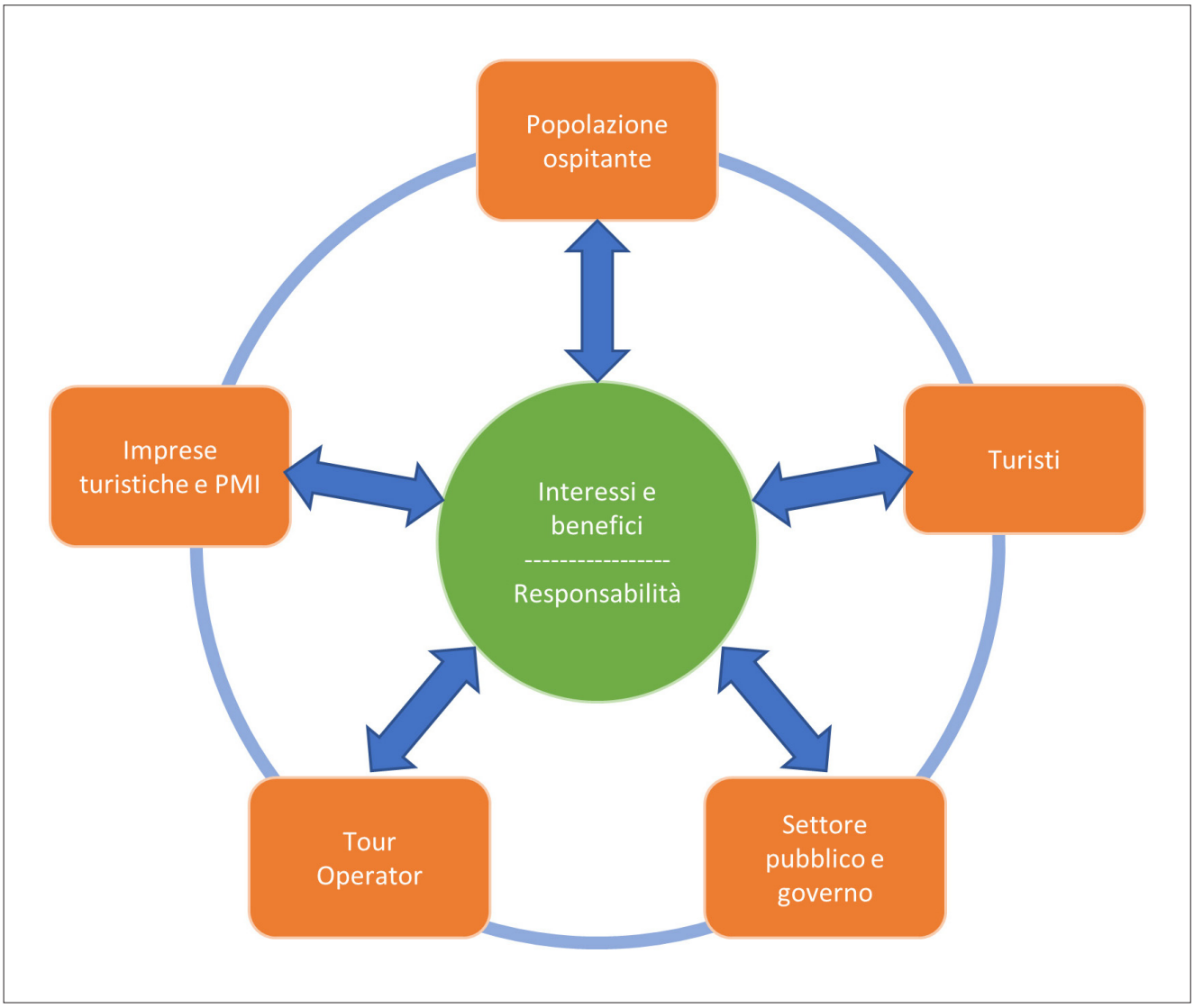


Fig. 4.2. La "ruota" delle dinamiche tra gli attori della destinazione turistica

Il destination management è quindi la gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione. Come abbiamo visto, il destination management adotta un approccio strategico per coordinare e creare un network relazionale tra i molti – spesso tra loro separati e disorganici – soggetti della destinazione per migliorarne la gestione. Una gestione coordinata può aiutare infatti a evitare la duplicazione degli sforzi per quanto concerne la promozione, l'erogazione dei servizi per i visitatori, la formazione, il supporto alle imprese e identificare eventuali lacune gestionali che in precedenza non erano state affrontate.

La gestione delle destinazioni può risultare più facilmente organizzabile sulla base degli ambiti amministrativi locali, sub-regionali, regionali e statali perché ***è spesso*** il settore pubblico che detiene e gestisce molte delle infrastrutture e a volte anche del patrimonio naturale, storico-artistico e monumentale di questi territori. Tuttavia, il turista – come abbiamo già evidenziato – non si muove necessariamente tenendo conto degli politico-amministrativi, per cui le destinazioni potrebbero dover essere gestite oltre tali confini. La destinazione potrebbe anche dover essere organizzata attorno a una specifica risorsa, quale una vallata, un tratto di costa o un'attrazione naturale o culturale unica.

Le destinazioni sono direttamente responsabili della gestione dell'esperienza turistica nei confronti dei turisti una volta che questi sono giunti nella località e questo richiede, come abbiamo visto, meccanismi di coordinamento e cooperazione. Tra le formule maggiormente utilizzate per il coordinamento e la cooperazione tra le parti interessate e per la creazione di un network relazionale vi è quella di dare vita ad una *partnership* pubblico-privato per lo sviluppo e la gestione del turismo che sovraintenda alle seguenti funzioni:

- Sviluppo della *vision* della destinazione;
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Attuazione coordinata dei piani di azione;
- Sviluppo dei prodotti turistici integrati di prodotti e dei progetti di promozione;
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati (compresa la pianificazione degli investimenti e loro attuazione sulla base di un cronoprogramma definito).

Il ***Destination Management Plan*** (DMP) è lo strumento chiave per dare corpo alla partnership tra gli attori del territorio e definire gli impegni condivisi.

Come documento, il DMP dovrebbe definire chiaramente la visione della destinazione, le linee strategiche e le linee di azione. ***Come processo dovrebbe essere un'ottima opportunità*** per:

- Integrare le azioni di organizzazioni separate;
- Confermare e rafforzare il legame tra strategia e azione;
- Applicare le conoscenze e le competenze della DMO alle attività di programmazione e progettazione di altre organizzazioni;
- Favorire un approccio alla promozione e alla gestione della destinazione basato sull'evidenza di dati certi e sull'apprendimento di ciò che si è riscontrato dal mercato.

Alla progettazione strategica in ambito turistico e a come si sviluppa e attua un DMP è dedicato un apposito capitolo di questo libro. Qui è però utile anticipare che, secondo alcuni autori (Godfrey e Clarke, 2000) [17], i contenuti di una strategia di sviluppo per una destinazione turistica possono riassumersi nelle seguenti domande e conseguenti azioni da mettere in pratica:

✓ **Che cosa abbiamo?** *Analizzare le risorse e le attrattive della destinazione.*
✓ **Chi vogliamo?** *Identificare e selezionare i target di mercato adatti alla destinazione.*
✓ **Come possiamo soddisfarli?** *Elaborare un piano di sviluppo dell'offerta.*
✓ **Come possiamo raggiungerli?** *Elaborare un piano di marketing.*
✓ **Come possiamo mantenerli?** *Strutturare l'accoglienza turistica, elaborare azioni di Customer care.*
✓ **Come misurare i risultati?** *Monitorare la customer satisfaction, misurare l'impatto economico, sociale e ambientale del turismo.*

Infine, va evidenziato che "*l'azione di destination management in una destinazione community è inserita in uno spazio decisionale compreso fra la politica turistica del territorio e la strategia imprenditoriale dei singoli attori economici che vi operano*" [18]. Questi due aspetti devono essere resi coerenti tra loro: infatti se la politica va in una direzione e le imprese nell'altra non vi è visione strategica condivisa della destinazione. Inoltre, tali strategie ed azioni devono risultare coerenti con le tendenze della domanda turistica e devono tenere conto dell'andamento della competizione tra destinazioni e tra prodotti turistici.

---

[17] GODFREY K., CLARKE J., *The Tourism Development Handbook*, London, Cassel, 2000 (traduzione italiana, *Manuale di marketing territoriale per il Turismo*, Mondadori).

[18] MARTINI U., *Destination management e governo del territorio*, in *Marketing delle destinazioni turistiche,* a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2010.

4.4. Le DMO: definizione, mission, obiettivi, funzioni, risorse

Abbiamo visto sin qui quali siano campo di azione, obiettivi e modalità di attuazione del destination management. Tali attività possono essere svolte in modo collegiale anche da un tavolo di coordinamento e/o da una cabina di regia espressioni degli *stakeholder* del territorio, supportati da uno staff tecnico con diverse competenze manageriali ed operative. È evidente però che la presenza di un organismo di meta-management "dedicato" innalza le possibilità che le funzioni di destination management siano esercitate in modo efficiente ed efficace. La storia del turismo ha visto evolvere le organizzazioni preposte alla gestione del fenomeno turistico in parallelo – ma spesso inseguendo – l'evoluzione della relazione fra domanda e offerta nel processo di fruizione turistica. Come abbiamo già avuto modo di conoscere, tale relazione è stata ben ricostruita da Rispoli e Tamma (1995) [19], che hanno individuato tre possibili configurazioni dell'offerta di una destinazione:

- la configurazione *punto – punto*: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali;
- la configurazione *package*: il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa specializzata (tour operator, agenzie di incoming, consorzio locale), la quale vende la vacanza nella sua composizione completa al turista sotto forma di "pacchetto turistico";
- la configurazione *network*: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

A posteriori possiamo altresì ricostruire – almeno con riferimento all'Italia – come a ciascuna tipologia di configurazione sia di fatto corrisposta nel tempo o possa potenzialmente corrispondere un'evoluzione delle organizzazioni turistiche territoriali:

- la configurazione "*punto - punto*", che ha caratterizzato le fasi di sviluppo del turismo nel nostro Paese, ha visto l'istituzione prima delle Aziende Autonome di Cura e Soggiorno [20] e poi delle Aziende di Promozione Turistica [21];

---

[19] RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.

[20] AA.C.S.T. (Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo), furono istituite con Regio Decreto 10 luglio 1926, n. 1380 per il sostegno delle località turistiche: la loro costituzione poteva avvenire però soltanto in località in cui il turismo aveva un peso rilevante per l'economia locale; abrogate con la Legge quadro del turismo n. 217/1983 continuano comunque ad esistere in alcune Regioni.

[21] AA.PT. (Aziende di Promozione Turistica), previste dalla L.217/1983, che ne demandava la costituzione alle Regioni quali loro enti strumentali, dotati di autonomia amministrativa e gestionale e con propria personalità

- la configurazione "*package*", che ha contraddistinto il passaggio al turismo di massa, ha visto a livello imprenditoriale un ruolo importante dei Tour Operator e a livello di destinazioni – almeno in alcune regioni italiane (ad esempio in Veneto [22]) – la costituzione di Consorzi di Promozione Turistica, spesso misti tra soggetti privati e pubblici;
- la configurazione "*network*" della destinazione, in quanto modello che si basa sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta, presuppone, per una maggiore efficacia, la costituzione di un organismo di meta-management che eserciti le funzioni di destination management e quindi di vere e proprie *Destination Management Organization* (DMO).

Abbiamo evidenziato la logica evolutiva ma anche di "inseguimento" dei modelli organizzativi rispetto ai mutamenti nei rapporti tra domanda e offerta in ambito turistico: questo dipende – a nostro avviso – dal prevalere, nel nostro Paese, a livello di programmazione – soprattutto regionale e locale – di approcci giuridico-amministrativi rispetto a quelli economico-gestionali. Questo spiegherebbe, almeno in parte, i ritardi nel recepire ed applicare modelli orientati al destination management e nella costituzione di vere e proprie DMO (salvo alcune lodevoli eccezioni che approfondiremo), nonostante il contributo importante alla sistematizzazione concettuale delle strategie sistemiche territoriali applicate al turismo da parte di studiosi ed esperti italiani.

Secondo la European Cities Marketing [23] invece, le destinazioni in futuro dovranno saper sviluppare sempre più una visione unitaria e strategica. Nel manifesto "*The Future of DMOs*" [24] pubblicato nel 2017, questa organizzazione ha individuato otto punti cardine che potrebbero orientare le DMO verso una gestione più moderna ed efficace. Questi punti possono essere così sintetizzati:

1. Sostenibilità sociale;
2. Distinguibilità sul mercato mondiale;
3. Visione integrata della destinazione: non le singole attrazioni ma il territorio nel suo insieme;

---

giuridica, con funzioni di informazione, accoglienza e promozione turistica.

[22] Legge regionale 16 marzo 1994, n. 13 e legge regionale 4 novembre 2002, n. 33.

[23] ECM, *European Cities Marketing*, è la denominazione internazionale dell'Associazione europea per il turismo urbano, fondata nel 1991 a Heidelberg, in Germania, su iniziativa franco-tedesca (FOTVE – Federazione degli uffici turistici delle città europee, FECTO – Federazione degli uffici turistici delle città europee). È un'organizzazione senza scopo di lucro istituita per migliorare la competitività e le prestazioni delle principali città europee. European Cities Marketing promuove e collega gli interessi dei membri di oltre 100 grandi città in 36 paesi. ECM gestisce due reti, una del turismo *leisure* e una del turismo congressuale.

[24] *The Future of DMOs: the ECM Manifest*, Dubrovnik, 31 maggio-3 giugno, 2017.

4. Le partnership sono di fondamentale importanza;
5. Nuovi forme di finanziamento, nuove opportunità: diversificare le fonti di entrate;
6. Integrare la *sharing economy*, ma a condizioni vantaggiose per la qualità della destinazione;
7. *Smart cities*: utilizzare le innovazioni tecnologiche (intelligenza artificiale, big data, internet delle cose) per fornire migliori servizi;
8. Gestione della sicurezza e delle crisi: essere un partner affidabile in tempi difficili.

Questa in parte è anche la visione sul futuro delle DMO formulata da molti studiosi ed esperti. In tal senso una sintesi interessante è quella proposta da Ejarque[25] che riassume in 5 punti il ruolo delle DMO nel prossimo futuro: Pensare, Costruire, Guidare, Generare contenuti e Distribuire i contenuti.

4.4.1. Definizione, 'mission', obiettivi

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la *Destination Management Organization (DMO) è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere*.

Le attività delle ***Destination Management Organization*** (di seguito DMO) si possono suddividere in due macro-gruppi: quelle orientate alla gestione della destinazione (*destination management*) e quelle orientate al marketing (*destination marketing*). In tal senso, le DMO devono innanzitutto contribuire a definire la *vision* e le linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un'offerta turistica coerente con tale strategia, ai fini di mettere in contatto la domanda con l'offerta. Per fare questo devono avere gli strumenti (osservatorio del turismo, analisi di mercato, etc.) e le competenze per comprendere e interpretare le esigenze dei visitatori e dare loro risposte efficaci; devono saper coordinare in modo continuativo l'insieme delle attività e delle proposte della destinazione, curando anche una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati obiettivo della destinazione. Le DMO devono inoltre essere in grado di favorire l'assunzione delle decisioni strategiche in relazione agli strumenti di destination marketing: definizione dei prodotti, *destination branding*, *pricing*, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

---

[25] EJARQUE J., *Hanno un future le DMO?* in *Destinations & Tourism*, Rivista di Destination Management e Marketing, n. 40/ dicembre 2017.

Le DMO hanno la responsabilità complessiva dell'offerta turistica integrata della destinazione e devono facilitare lo sviluppo di prodotti che possano risultare attrattivi per la domanda di mercato senza mettere a repentaglio le risorse locali. Le DMO dovrebbero quindi tutelare l'immagine e le risorse delle destinazioni.

La ***mission*** delle DMO può quindi essere sintetizzata come segue:

- contribuire alla definizione della vision, delle linee strategiche della destinazione e alla costruzione di prodotti coerenti con la strategia attraverso la creazione di un *network* relazionale;
- organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- integrare l'offerta in proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- operare attività di marketing attraverso il monitoraggio della domanda e dell'offerta, la segmentazione del mercato, l'implementazione di un sistema di qualità totale, lo sviluppo e la promozione di forme di turismo sostenibile;
- gestire la promo-commercializzazione dell'offerta della destinazione attraverso i canali digitali e altre forme di distribuzione.

Gli obiettivi che, pertanto, le DMO devono perseguire sono:

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;
- la qualità progettuale e il vantaggio economico per le imprese e gli operatori turistici;
- il coinvolgimento dei residenti per un vantaggio del turismo anche a favore delle comunità ospitanti;
- il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- *branding* della destinazione in termini di consapevolezza (*awareness*) dei propri elementi identitari e distintivi.

Questi obiettivi potranno essere raggiunti grazie alla disponibilità di competenze che devono essere eccellenti nell'ambito della progettazione strategica, di regia ossia di *governance*, di comunicazione e negoziazione interna (processi partecipativi) ed esterna al sistema.

Su molti di questi temi avremo modo di tornare nei prossimi capitoli.

4.4.2. Struttura organizzativa, risorse, funzioni

Una DMO, quando non istituita sul piano normativo, può essere il frutto di un Progetto Strategico o di un percorso di destination management che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica inte-

grata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva.

A seconda del livello di destinazione le DMO possono essere suddivise in:

- autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale (National Tourist Organiztion, NTO);
- DMO di livello regionale o di area vasta (Regional Tourist Organization, RTO);
- DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città predefinita.

Prendendo come esempio la Nuova Zelanda, questi livelli possono essere rappresentati dal ***New Zealand Tourism*** a livello nazionale www.newzealand.com , da ***Destinazione Fiordland*** a livello regionale www.fiordland.org.nz e dalla DMO ***Wellington Absolutely Positively*** a livello locale www.wellingtonnz.com.

La struttura organizzativa delle DMO può quindi includere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione (per esempio l'Assessorato al turismo), un ente pubblico territoriale (aziende speciali), consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit. A parere di chi scrive però, le strutture organizzative rappresentative di una partnership pubblico-privato sono le più coerenti con l'applicazione dell'approccio di destination management.

La DMO è in effetti, in molti casi, una società pubblico-privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (aziende anche non turistiche, istituzioni, associazioni, persone). Come abbiamo visto, la tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla sono condizionati dal contesto culturale, politico, economico e normativo. Ma è soprattutto la consapevolezza da parte degli attori del territorio della necessità di adottare un approccio di destination management per rendere più competitiva e sostenibile la destinazione, che può aprire la strada alla costituzione di una DMO.

La gestione della DMO presenta una dimensione strategica ed una dimensione operativa. La dimensione strategica riguarda la ricerca e la condivisione della vision e quindi dei fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing. La dimensione operativa riguarda il monitoraggio economico – gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi. Il compito delle DMO non è quindi di curare solo gli aspetti di marketing ma anche – anzi soprattutto – quello di imprimere al sistema territoriale un indirizzo di

fondo consistente in una visione di sviluppo più ampia, ciò che si traduce nella gestione dei flussi, l'analisi della domanda, nell'aggregazione e l'organizzazione dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti, la creazione e gestione di un network relazionale. Si passa quindi dalla configurazione punto–punto considerata un modello di frammentazione, di debolezza alla configurazione network che rappresenta un modello di cooperazione, una sinergia.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento delle DMO, è possibile individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie differenti in base alla struttura organizzativa o al contesto in cui opera la DMO: si può andare dall'allocazione governativa di fondi pubblici (sempre meno), a tasse di scopo o all'imposta di soggiorno, dalle sponsorizzazioni e pubblicità di specifiche attività promozionali ai contributi richiesti ai promotori ed ai soci, alle commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione, etc.

Alcuni autori (Morrison, 1998, p. 7 [26], Presenza, 2007, p. 59 [27]) hanno provato a riassumere alcune delle possibili funzioni delle DMO come segue:

- un *economic driver* che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un economia locale più diversificata;
- un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla ridistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- un *quasi – public rappresentative* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Come abbiamo visto, tradizionalmente (configurazioni *punto-punto* e *package*) le organizzazioni turistiche erano prevalentemente orientate al marketing. Negli ultimi decenni però – pur rimanendo rilevante il ruolo del marketing – i mutamenti di scenario che hanno portato agli approcci di destination management hanno fatto

---

[26] MORRISON A.M., BRUEN S.M., ANDERSON D.J., *Convention and visitors bureaus in the U.S.A.: A profile of bureaus, bureau executives and budgets*, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7 (1), 1998.

[27] PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Milano, Franco Angeli, 2007.

emergere con forza la necessità di gestire un insieme di attività che vanno ben oltre il marketing e la promozione e che attengono alla gestione e allo sviluppo della destinazione nel suo complesso. Di conseguenza, sempre più spesso, le DMO si configurano come *destination developers* [28], cioè strutture che agiscono per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività della destinazione. Il loro compito non è più solo di curare aspetti relativi al marketing bensì anche quello di imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione di sviluppo di ampio respiro. Ciò si traduce, appunto, nella definizione della vision e delle linee strategiche, nella gestione dei flussi turistici, nell'analisi della domanda, nell'aggregazione e organizzazione dell'offerta turistica, nella costruzione di nuovi prodotti, nella creazione e gestione di un network relazionale. Uno dei compiti fondamentali è divenuto, pertanto, quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che – direttamente o indirettamente – sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione della destinazione. Ma anche questo ruolo sembrerebbe oggi non essere più sufficiente e questo ci introduce al tema della evoluzione dal destination management alla *destination governance*.

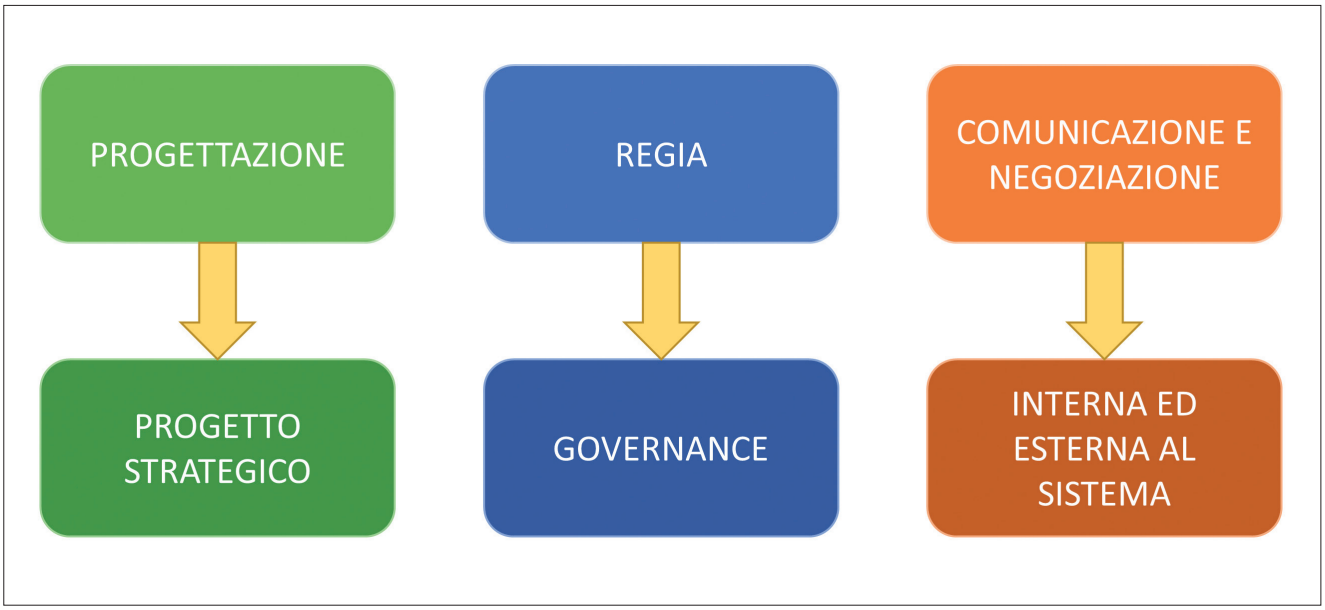


Fig. 4.3. I fabbisogni di competenze di una DMO

[28] PRESENZA A., *Ibidem*, p.

BOX 4.1. - Modelli di DMO a confronto

a cura di Stefan Marchioro

TURISMO TORINO E PROVINCIA - CONVENTION & VISITORS BUREAU [1]

Dopo la crisi degli anni '70 e '80 del secolo scorso, Torino da "capitale dell'automobile" e città industriale ha dovuto ripensare totalmente la propria vocazione economica e sociale. Il percorso di riconversione – che ha visto gradualmente la città affrancarsi dall'immagine grigia e industriale con progetti come Luci d'Artista, le esposizioni della *Sindone*, le Olimpiadi Invernali del 2006 – è oggi sicuramente completato e Torino è a pieno titolo una destinazione turistica. Nel 2016, tra le destinazioni che il New York Times consigliava di visitare, l'unica meta italiana segnalata era proprio Torino per "la riqualificazione urbana della vecchia capitale italiana dell'industria". Il capoluogo piemontese ha fatto così registrare un forte incremento dei flussi turistici. Anche in conseguenza di questi cambiamenti, nel febbraio del 1998 venne istituita Turismo Torino, Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica dell'Area Metropolitana di Torino, nella forma di consorzio pubblico-privato senza scopo di lucro, in attuazione della legge regionale n.75/96 con il compito di organizzare le attività di promozione, accoglienza, informazione e assistenza turistica di Torino e della sua Area Metropolitana.
Dalla fusione fra ATL1 "Turismo Torino", ATL2 "Montagnedoc" e ATL3 "Canavese e Valli di Lanzo nel 2007 e dall'incorporazione nel 2010 di *Torino Convention Bureau*, nasce *Turismo Torino e Provincia*, il Convention & Visitors Bureau della città di Torino e del suo territorio per la promozione della provincia di Torino, quale destinazione di turismo *leisure*, sportivo, naturalistico, culturale, viaggi individuali e di gruppo, congressi, convention, viaggi incentive e turismo d'affari.
Gli obiettivi principali del Convention & Visitor Bureau del capoluogo piemontese sono:
promuovere 'Torino come destinazione turistica, organizzando e valorizzando le diverse risorse esistenti al fine di offrire una gamma di prodotti turistici diversificata in grado di rispondere alle esigenze del mercato;
- predisporre prodotti e servizi per l'accoglienza dei turisti; sensibilizzare il territorio cittadino e dell'area sull'importanza del turismo come elemento di sviluppo economico e occupazionale;
- supportare l'imprenditoria del settore e attivare momenti di coordinamento tra i diversi interlocutori pubblici e privati per la formazione turistica a i vari livelli.
L'attività si concretizza da un lato nella comunicazione, con lo sviluppo e la realizzazione di materiali informativi di promozione e accoglienza, che presentano in modo integrato e attraente il prodotto "Torino e provincia" secondo le esigenze e i trend del mercato in Italia e all'estero; dall'altro nella promozione sia verso la stampa nazionale e internazionale e gli operatori professionali del segmento leisure e MICE, sia verso il cliente finale, sempre più interlocutore diretto; dall'altro ancora nell'accoglienza dei turisti attraverso gli Uffici del turismo e infine nella presentazione di candidature per l'acquisizione di grandi congressi.
In questi anni *Turismo Torino e Provincia* ha saputo razionalizzare e valorizzare le eccellenze del territorio, promuovendole come prodotti turistici e presentando Torino come brand turistico e come destinazione ideale per il city-break. In collaborazione con le associazioni di categoria e gli enti, il territorio e gli operatori, la DMO torinese ha puntato molto sulla formazione e sull'accoglienza al turista, per la veicolazione di un'unica immagine positiva della città [2].

---

[1] https://www.turismotorino.org/it/chi-siamo.
[2] Turismo Torino e Provincia: come cambia la Torino turistica, di Vincenzo Mania, 27 settembre 2017, [online] Disponibile al: http://www.pillolediturismo.it/turismo-torino/.

È stato fatto un grande investimento sull'accoglienza turistica, con l'apertura e la gestione diretta dei punti informativi puntando su un alto standard qualitativo, aperture 7 giorni su 7 per 365 giorni all'anno con personale formato e multilingue.
Turismo Torino utilizza molto la comunicazione on line: il sito internet https://www.turismotorino.org/it svolge un ruolo fondamentale ma anche l'attività sui social è molto sviluppata, così come le azioni di direct marketing, le collaborazioni con gli influencer e i blogger.
Turismo Torino e Provincia, nell'ambito delle sue attività istituzionali, persegue anche lo scopo di attrarre nella Provincia di Torino il *turismo congressuale*. Per svolgere in modo efficace tale attività si è ritenuto opportuno coinvolgere gli operatori del settore congressuale, in possesso di determinati requisiti generali, di capacità economico-finanziaria e tecnico professionale e, ovviamente, interessati a collaborare. La forma giuridica scelta da *Turismo Torino e Provincia* per coinvolgere gli operatori del congressuale è quella, già sperimentata in altri casi, del "*club di prodotto*", cioè della stipulazione di un contratto con gli operatori del settore, selezionati sulla base di criteri oggettivi, che disciplina lo svolgimento in comune di alcune attività di analisi, di programmazione ed anche operative, a fronte di un rimborso, da parte degli operatori coinvolti, dei costi vivi sostenuti da ATL Torino. Data la logica dell'attività, il numero degli operatori coinvolti non è predeterminato in quanto, al contrario, la maggiore partecipazione non potrà che rendere migliore il risultato. È però necessario che tutti gli operatori coinvolti garantiscano un determinato livello qualitativo e di serietà professionale. Pertanto, *Turismo Torino e Provincia* ha pubblicato un bando aperto per la costituzione di un "Registro" delle imprese del settore, che consente l'iscrizione a tutti i soggetti che operano nella Provincia di Torino, che siano interessati a partecipare al progetto Convention Bureau e siano in possesso di determinati requisiti. Ciascun soggetto interessato può chiedere di essere iscritto in qualunque momento, impegnandosi a garantire il mantenimento dei requisiti dichiarati per tutto il periodo di permanenza sul Registro, pena l'esclusione dall'albo, ovvero il passaggio ad altra categoria di soggetti ammessi.
Sempre in Piemonte, a seguito della legge regionale n. 14 del 11 luglio 2016, recante "Nuove disposizioni in materia di organizzazione dell'attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte", è nata nel 2017 **DMO Piemonte Marketing s.c.r.l.**, frutto anche della fusione con IMA – Istituto di Marketing Agroalimentare del Piemonte. La nuova struttura svolge per conto della Regione Piemonte funzioni di promozione in ambito turistico e agroalimentare con una struttura ed un'organizzazione ad hoc, capace di operare sui mercati cogliendone le continue evoluzioni.

BOLOGNA WELCOME CONVENTION & VISITORS BUREAU [3]

Sulla scia della designazione nel 2000 a *Capitale Europea della Cultura*, Bologna ha registrato nel decennio successivo un grade aumento di visibilità e flussi turistici con conseguente incremento di strutture ricettive e la necessità quindi di creare una nuova immagine turistica e di operare una diversificazione dell'offerta. Nello stesso periodo Bologna è evoluta – come altre città italiane – da un turismo prettamente business verso un turismo business più leisure.
In seguito alla crescita e all'evoluzione della domanda turistica, nel dicembre del 2010 – su iniziativa di Comune, Camera di Commercio e Provincia di Bologna – è stata istituita *Bologna Welcome*, inizialmente incaricata della gestione degli IAT di Piazza Maggiore e dell'Aeroporto, del portale turistico e dei vari social network della città.
Nel 2012 viene avviato dal Comune di Bologna il primo progetto strategico *Bologna City Branding* per far fronte all'incremento del turismo e definire il posizionamento della città sul mercato

[3] http://www.bolognawelcomesrl.it/.

turistico. Il primo febbraio 2014, a seguito dello scorporo di un ramo d'azienda di *Bologna Congressi s.p.a.*, viene costituita Bologna Welcome s.r.l. Contestualmente al trasferimento del ramo d'azienda sono confluiti nella nuova società le attività, il personale dipendente e gli asset relativi alla gestione di promozione e accoglienza turistica della precedente struttura Bologna Welcome. In una prima fase la nuova Società ha mantenuto la stessa composizione societaria di *Bologna Congressi* perché la cessione di ramo d'azienda si è realizzata attraverso un processo di scissione proporzionale simmetrica. *Bologna Welcome* nasce però sin da subito con la volontà di rappresentare e coinvolgere i principali attori del territorio che lavorano e hanno competenze nel settore del turismo. Si è quindi realizzato un aumento di capitale che ha permesso di allargare la base societaria grazie all'ingresso di tutte le associazioni di categoria.
A seguito dell'aumento di capitale *Bologna Welcome* ha acquisito dai soci Confcommercio e Federalberghi il ramo d'azienda BLQIncoming titolare di regolare licenza di Agenzia Viaggi. A seguito della cessione di ramo d'azienda la titolarità dell'agenzia è stata trasferita a Bologna Welcome ed è stata denominata BWIncoming. Anche in questo caso, contestualmente al trasferimento dell'agenzia sono confluiti in Bologna Welcome le relative attività commerciali, il personale e gli asset.
Bologna Welcome ha una governance allo stesso tempo snella e rappresentativa. Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre membri. Lo statuto prevede, poi, un Comitato Tecnico di indirizzo dove sono rappresentati tutti i Soci, ma che può essere allargato ad altri soggetti del territorio che operano ed hanno competenze in ambito turistico. Il Comitato Tecnico ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione relativamente alla formulazione degli indirizzi operativi della società.
Bologna Welcome S.r.l. ha per oggetto e svolge attività di promozione, informazione e accoglienza turistica attraverso l'attuazione di ogni iniziativa in grado di contribuire alla diffusione della conoscenza, allo sviluppo della ricchezza e alla valorizzazione del territorio, con particolare riferimento al comune e alla provincia di Bologna nonché di attività di agenzia di viaggio e turismo e di tour operator, sia in sede nazionale che internazionale.
Nell'ambito del già citato progetto BCB (*Bologna City Branding, 2012-2015*), Bologna Welcome s.r.l. è stata designata quale vera e propria Destination Management Organization della città. Infatti, in data 8 Gennaio 2015 a seguito della gara di evidenza pubblica deliberata dal Comune di Bologna per la selezione di un progetto di promozione denominato "Destinazione Bologna", il progetto presentato dalla società *Bologna Welcome* è stato proclamato vincitore e in data 23 Aprile 2015 è stato sottoscritto con il Comune di Bologna l'accordo che disciplina lo svolgimento delle attività previste nel progetto selezionato.
Bologna Welcome s.r.l. è oggi il *Convention & Visitors Bureau* di Bologna e si occupa dello sviluppo e della gestione delle attività di accoglienza turistica, nonché della promozione della Città Metropolitana, sia a livello nazionale, sia internazionale.
Attualmente i **soci** di Bologna Welcome s.r.l. sono:
Camera di Commercio Industria, Agricoltura, Artigianato di Bologna
Fiere Internazionali di Bologna s.p.a. – Bologna Fiere
Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna s.p.a.
Associazione delle Imprese Attività Professionali e Lavoro Autonomo
Confcommercio - Federalberghi Bologna
Confartigianato Imprese Bologna
Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola Impresa – Associazione Prov.le Bologna
Legacoop Bologna
Confesercenti provinciale di Bologna
Confcooperative, Unione Provinciale Bologna

Mission:
Bologna Welcome vuole supportare il sistema di offerta locale per identificare nuove opportunità di mercato, costruire prodotti di qualità economicamente sostenibili e realizzare azioni promozionali efficaci nei confronti dei target identificati, con l'obiettivo comune di rendere Bologna una destinazione turistica di primaria importanza a livello nazionale e internazionale.

Attività:

Funzioni interne di gestione:
Bologna Welcome s.r.l. ha per oggetto lo svolgimento di attività di promozione, informazione e accoglienza turistica attraverso l'attuazione di ogni iniziativa in grado di contribuire alla valorizzazione del territorio.
I punti informativi di *Bologna Welcome* si trovano in Piazza Maggiore, all'area arrivi dell'Aeroporto Internazionale G. Marconi e in Fiera e forniscono informazione e accoglienza turistica, oltre che servizi di incoming.
Turisti e cittadini possono rivolgersi presso i punti Bologna Welcome per ricevere informazioni turistiche sul territorio, su mostre, musei ed eventi ed accedere a servizi di prenotazione alberghiera, organizzazione tour e visite guidate, biglietteria ferroviaria, prevendita per eventi e acquisto di merchadising.
Bologna Welcome accoglie il turista e si pone, inoltre, al servizio degli operatori locali ed internazionali, offrendo soluzioni su misura a seconda delle diverse necessità.

Funzioni esterne di marketing:
Attività di agenzia di viaggio e turismo e tour operator, sia in sede nazionale che internazionale.
Organizzazione e svolgimento di attività culturali, turistiche, convegnistiche, anche con la gestione degli spazi assegnati, la promozione l'organizzazione di spettacoli teatrali e cinematografici, concerti, riprese e produzioni televisive in genere. In via strumentale ogni altra attività connessa e complementare alle precedenti.
Erogazione di servizi di prenotazione e vendita e prevendita, anche online, di biglietti per eventi teatrali, sportivi ed altri eventi ricreativi e di intrattenimento; la gestione e la realizzazione, anche in collaborazione con soggetti terzi, di siti e portali cittadini di Bologna e del territorio per la promozione e vendita di servizi e beni turistici, anche online.
Il portale turistico www.bolognawelcome.it è il punto *Bologna Welcome* on line per la promozione della destinazione Bologna attraverso i servizi di informazione (su eventi, percorsi turistici tematici, shopping e tempo libero, enogastronomia, etc.), accoglienza e prenotazione alberghiera.
Il varo della nuova legge regionale dell'Emilia-Romagna, 25 Marzo 2016, n. 4 – che ha abrogato la precedente legge regionale del 4 marzo 1998 – ha introdotto in quella regione un nuovo sistema organizzativo con l'istituzione di tre destinazioni turistiche, quali soggetti pubblici di area vasta: "Destinazione turistica Emilia", "Destinazione turistica Romagna" e "Destinazione Città Metropolitana di Bologna con Modena". In attuazione della nuova normativa regionale, il 26 luglio 2017, il Consiglio metropolitano di Bologna ha approvato la convenzione con la Provincia di Modena per la condivisione di funzioni di destinazione turistica.

4.5. La necessaria evoluzione verso la destination governance

Se è vero, come sostiene Martini [29], che è necessario non sovrapporre il campo di azione del destination management con le decisioni di politica turistica e che l'azione di destination management deve essere legittimata sul territorio dall'organo di governo, è altrettanto vero che oggigiorno la gestione delle destinazioni *community* è fortemente interconnessa con tutte le scelte di governo più complessive a livello territoriale per la trasversalità del fenomeno turistico.

Abbiamo già affermato che una destinazione in grado di garantire una buona qualità della vita ai propri residenti è anche una destinazione più accogliente per i turisti e, per converso, spesso gli abitanti di una località turistica beneficiano di una serie servizi frutto delle economie di scala e dei gettiti fiscali derivanti dall'industria turistica: così una cittadina di 5.000 abitanti che veda nella stagione turistica aumentare anche di molto la propria "popolazione temporanea" grazie alle presenze dei turisti, dovrà (e sarà in grado di farlo) erogare servizi qualitativamente e quantitativamente superiori a quelli di un'altra località, non turistica, di pari numero di residenti. Si instaura infatti un meccanismo, che entro certi limiti (capacità di carico), può risultare virtuoso perché i gettiti economici e fiscali sono in grado di migliorare gli standard di servizi – pubblici e privati – offerti a residenti e turisti. È chiaro che si tratta di un equilibrio molto delicato e che necessita costantemente di essere monitorato e governato. È infatti altrettanto presente il rischio che la destinazione possa – anche per l'accresciuta ricchezza economica e per le opportunità che ne derivano (es. insediamenti urbanistici, residenziali e commerciali) – perdere di vista la propria vocazione turistica. Appare quindi evidente che ormai il contributo del "mondo turistico" al governo territoriale di una destinazione non può limitarsi al ruolo propositivo – quasi sindacale e settoriale – sulla formulazione della politica turistica, come è avvenuto in passato. Così come la gestione della destinazione non può fare prevalere l'aspetto meramente operativo e promozionale rispetto a quello strategico: le località che vogliano divenire turistiche o le destinazioni che vogliano rimanere tali e competere sul mercato devono tenere conto di queste aspirazioni in ogni scelta strategica territoriale. Tutto ciò è fortemente collegato – ad esempio – alla qualità dell'ambiente inteso nella sua accezione più ampia, il che significa qualità urbanistica, qualità della mobilità e dei parcheggi, qualità del paesaggio, qualità dell'arredo urbano, etc…

---

[29] MARTINI U., *Destination management e governo del territorio*, in Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2010.

I turisti, infatti, hanno sviluppato una grande attenzione non solo alla qualità dei prodotti turistici, ma anche alla qualità del contesto in cui si recano per fruirne. La destinazione turistica è sempre stato un luogo degno di essere visitato [30], ma in passato spesso ciò veniva identificato con le singole attrazioni (es. il mare, le montagne, i monumenti, etc.), senza eccessiva attenzione al contesto in cui questa offerta veniva proposta, causa ed effetto di uno sviluppo disordinato e non governato tipico delle economie in crescita. Oggi – proprio perché la destinazione è percepita dai turisti come un "bene esperienza" nel suo complesso – il contesto in cui i fattori di attrattiva si collocano, è altrettanto importante quanto l'attrazione stessa o quanto la motivazione di viaggio: ci è capitato spesso di sentire dai turisti di una località turistica il commento "avete costruito troppo" o in una città d'arte "la viabilità è caotica" o ancora in un ambito collinare "il paesaggio è stato deturpato da troppi insediamenti commerciali", etc.

Ecco quindi che si pone con forza il tema di un nuovo governo e una nuova gestione del territorio in generale e in particolare delle destinazioni turistiche, attuali o potenziali. Questo spiega perché, oggi, la gestione del turismo e delle località turistiche non possa essere confinata entro gli ambiti delle politiche turistiche o di costruzione e promo-commercializzazione dell'offerta. Altrettanto – pur essendo gli "addetti ai lavori" e i professionisti ed esperti del turismo indispensabili e imprescindibili – la gestione delle destinazioni turistiche non può più essere ricondotta solo ad essi. In tal senso l'approccio di destination management muove già – come abbiamo visto – dalla necessità di coinvolgere i residenti e le comunità ospitanti nella definizione della visione e delle strategie turistiche delle destinazioni e dall'attenzione e rispetto per l'ambiente. Oggi però, probabilmente, si deve andare oltre a questi aspetti che pur rappresentano già una buona base di partenza per il governo dei territori turistici. Per altro, interessanti casi, divenuti ormai di studio, come quelli di Torino e Manchester e in misura minore quello del bacino della Ruhr, dimostrano come la necessità per queste realtà di ripensare la propria vocazione economica e sociale in termini post-industriali, abbia finito con il favorire – non partendo da una strategia turistica ma da una progettualità strategica più ampia – proprio uno sviluppo turistico di quelle che oggi sono vere e proprie destinazioni.

Il destination management o, se vogliamo, la *destination governance*, deve oggi vedere una sempre maggiore integrazione delle strategie e delle visioni circa il futuro della destinazione. Abbiamo già sottolineato come vi debba essere coerenza fra la politica turistica del territorio e la strategia imprenditoriale dei singoli attori, ma oggi ancor più vi deve essere coerenza tra le politiche territoriali generali e la vocazione

---

[30] MARTINI U., *Destinazione turistica e territorio*, in Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2010.

turistica. Insieme, parte pubblica e parte privata, devono sapere immaginare, pensare, progettare la destinazione del futuro e per farlo devono condividere ed esercitare la leadership, senza prevaricazioni e senza rivendicazioni di esclusività di ruoli: i sindaci che affermano "decidiamo noi perché siamo legittimati dal voto popolare" o gli operatori privati che controbattono "sappiamo noi cos'è meglio per il turismo".

Ciò significa anche ripensare i modelli organizzativi in ambito turistico che nelle esperienze del passato sono spesso sfociate in una specializzazione "autoreferenziale". Ciò non significa fare venire meno aspetti organizzativi e gestionali imprescindibili per il turismo (ad esempio le funzioni di informazione, accoglienza e assistenza turistica, oltre a quelle di promozione e commercializzazione), ma significa collocarle all'interno e in coerenza con una più ampia progettualità strategica. In tal senso un modello interessante può essere proprio quello di Manchester che ha demandato a *Marketing Manchester* la definizione della propria *vision* e della propria progettualità strategica "*Visit. Meet. Invest. Study 2017-2020*", frutto di processi partecipativi, per fare dell'area della *Greater Manchester* un luogo ideale da visitare (turismo e visiting economy), dove investire, fare affari, vivere e studiare e al Tourist Board *Visit Manchester* l'attuazione degli aspetti più prettamente operativi della strategia turistica. Tutti i principali *stakeholder* territoriali sono però coinvolti nella realizzazione di investimenti infrastrutturali, culturali, formativi, coerenti con la nuova *destination governance* anche attraverso l'agenzia di sviluppo economico e sociale *Growth Company*.

Un percorso simile ha seguito in Italia, la Città metropolitana di Bologna con il progetto *Bologna City Branding* del 2012 e *Destinazione Bologna* del 2015 la cui attuazione è demandata alla DMO *Bologna Welcome*.

Nel nostro Paese appare interessante anche l'intuizione del legislatore veneto che con la legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 "*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*" – non ancora del tutto compresa e recepita dalle destinazioni turistiche – ha cercato di porre l'accento proprio sulla necessità di un nuovo approccio al governo delle destinazioni. La sfida ancora una volta non sta nel dare attuazione a una legge, ma nelle evoluzioni culturali e gestionali necessarie per governare e non subire il cambiamento.

BOX 4.2. - Le Card turistiche strumenti di gestione della destinazione

a cura di Stefan Marchioro e Adriana Miotto

Quando sono nate, negli anni '80, le card turistiche venivano utilizzate per agevolare la fruizione di servizi culturali tra loro analoghi e le relazioni con i rispettivi gestori. Successivamente sono diventate uno strumento di collegamento tra servizi di diverso settore (cultura, trasporti, ristorazione, svago, sport), nell'ottica di quello che si definisce marketing integrato.
Oggi infatti, mediante un unico titolo, il turista può accedere a un ampio carnet, che può comprendere l'ingresso a monumenti e attrazioni quanto l'abbonamento ai trasporti o convenzioni con esercizi commerciali. Anche il raggio d'azione è mutato: si è partiti da ambiti cittadini (serviti per l'appunto dalle cosiddette *city card*), per estendersi progressivamente a un livello sovra-comunale o ancora più ampio (*destination* o *regional card*).
Lo strumento delle card è tuttora in continua evoluzione, sia a livello quantitativo che qualitativo. Oltre a essere aumentati di numero, infatti, i casi di utilizzo si sono diversificati. Questo grazie anche all'evoluzione della tecnologia e alla diffusione della rete e dei dispositivi mobili.
Le card si differenziano da territorio a territorio per contenuti, servizi offerti e prezzo, tanto che in molti casi, anche all'interno della stessa città, possono coesistere card con caratteristiche e obiettivi diversi.
In Italia le card turistiche sono spesso legate alle città d'arte. Il nucleo principale dell'offerta, perciò, è costituito dai fattori di attrazione di carattere culturale, segnatamente storico-artistico (musei e monumenti). A questo primo nucleo si aggiungono quasi sempre il trasporto e, nei casi dei pass più evoluti, altri servizi ricettivi o relativi agli esercizi commerciali.
Sono previste in alcuni casi anche convenzioni con strutture ricettive, che in seguito all'acquisto delle card offrono uno sconto sul prezzo della camera e servizi di vario tipo.
Le card si possono categorizzare secondo diversi parametri: sulla base dell'ampiezza territoriale (*City Card* o *destination card*) sulla base della tipologia d'offerta (*All-inclusive*, *discount card*, card mista), sulla base della durata (stessa card, diverse versioni), sulla base della diversità di segmento cui sono destinate (famiglie, bambini, aree geografiche). È possibile trovare tipologie di card diverse nella stessa città (per esempio card che si concentrano sui soli fattori di attrazione accanto a pass che offrono un ventaglio più ampio di benefici e facilitazioni).
Il costo della card turistica dipende ovviamente dal numero e dall'entità dei benefici, dalla durata, dal target cui si rivolge e dal numero di persone che fruiscono delle agevolazioni.
Un esempio è l'utilizzo dei trasporti pubblici locali e, in alcuni casi, del transfer da/per l'aeroporto principale. A questo riguardo occorre evidenziare alcune soluzioni prospettate che divergono dallo standard rintracciato nella gran parte delle città.

- Alcune card limitano l'accesso ai trasporti pubblici in termini temporali piuttosto che di numero di corse (Granada 5 o 9 viaggi, se si acquista rispettivamente la versione basica o plus della carta [1])
- Alcune card hanno reso "opzionale" il servizio di trasporto pubblico, attraverso un'apposita versione della City Card cittadina (Bruxelles, Nizza, Torino, Stoccarda, Vilnius e Porto) [2]
- Alcune card (Madrid, Londra con il London Pass) possono essere abbinate ad una travel card del trasporto pubblico (nel caso della capitale londinese, per esempio, sono stati predisposti più "tagli" della travel card a seconda del numero di viaggi inclusi del trasporto pubblico) [3];

---

[1] en.granadatur.com. (2018). What does the GRANADA CARD include? | Turismo de Granada. [online] Disponibile al: http://en.granadatur.com/page/5-what-does-the-granada-card-tourist-pass-include/.
[2] We Love City Cards. (2018). We Love City Cards. [online] Disponibile al: http://welovecitycards.com.
[3] ibidem.

- la OMNIA Vatican & Rome dell'Opera Romana Pellegrinaggi, propone un'offerta del patrimonio artistico di Roma combinata con un biglietto open dei mezzi pubblici di durata pari a quella della carta (3 giorni)[4].

La card turistica è diventata così con il tempo un vero e proprio strumento di destination management, i cui vantaggi sono riscontrabili sia dal punto di vista degli erogatori sia dal punto di vista dei fruitori.

La card
Come è fatta
Le card turistiche hanno spesso la forma di una tessera (cartacea o plastificata) e vengono esibite per avere l'accesso alle strutture e ai servizi convenzionati. In alcuni casi, la card è accompagnata da un blocchetto di voucher, i quali possono fungere da veri e propri biglietti d'ingresso o da coupon che offrono varie forme di agevolazioni. Le card più avanzate si compongono di un chip e/o di un codice a barre che permette di tracciare il comportamento e il percorso del turista, fornendo alla DMO delle preziose informazioni sull'utilizzo della card. In alcuni casi è prevista anche un'applicazione mobile, che può integrarsi anche con altre app disponibili a destinazione, come quella del trasporto pubblico, offrendo così la possibilità di accedere agli orari, alle linee, monitorare le corse e di acquistare i biglietti o di pagare il parcheggio grazie ad un unico strumento.
Modalità d'acquisto
Generalmente le card possono essere acquistate sia presso la destinazione che online. Nel primo caso, le card si possono trovare nei punti d'informazione, nei punti di accesso alla destinazione (come stazioni ferroviarie, aeroporti e biglietterie del trasporto pubblico), nei musei e nelle varie strutture appartenenti al circuito cittadino. Nel secondo caso invece si possono acquistare tramite il sito web ufficiale della destinazione, richiedendo la consegna al proprio domicilio, o in alternativa ritirandole direttamente a destinazione presso uno dei punti convenzionati.
Kit d'accompagnamento
Per facilitare l'uso della card, normalmente questa viene accompagnata da un kit composto da una guida che descrive i luoghi e i servizi convenzionati e da una mappa cartacea della città. **Vienna Pass** Con l'acquisto del Vienna Pass, il turista riceve anche una guida dettagliata sulle attrazioni e servizi inseriti nel circuito, un booklet contente tutti i coupon e le agevolazioni, la mappa dell'Hop On Hop Off Bus Tour e un'ulteriore guida dedicata all'arte, al design e alla moda. Inoltre, attraverso il sito web della card è possibile scaricare tutto il materiale in formato digitale[5].   FREE Guidebook — FREE Bonus Booklet — FREE Hop On Hop Off Bus Tour Map — FREE Fashion, Art & Design Guide

[4] Romeandvaticanpass.com. (2018). OMNIA Vatican and Rome Card - Your Rome City Pass. [online] Disponibile al: https://www.romeandvaticanpass.com/.

[5] Viennapass.it. (2018). Vienna Pass - La tua Carta *per la visita turistica a Vienna. [Online] Disponibile Al:* https://www.Viennapass.It/?Aid=469&Gclid=Cj0kcqjwrlxxbrcxarisaittmrpthjjh9kxtuewnfbiaabeqyaqzbkjvrwb90vynarpmdxaosi1llrqaamyoealw_Wcb

Le tipologie di card
La stessa card può essere declinata in diverse forme, nella griglia sottostante proponiamo i criteri più diffusi

Tempo

La stessa card può avere diverse validità temporale, normalmente hanno una durata di 24, 48 e 72 ore. In alcuni casi, specialmente nei casi delle card regionali, possono avere una durata anche di una settimana.

Brussels Card	**Campania Arte Card**
La Brussels Card è possibile comprarla in tre versioni differenti: 24, 48 e 72 ore[6].	La Campania Arte Card, è una card regionale e ha l'obbiettivo di riunire in un unico strumento itinerari culturali, trasporti e altre agevolazioni nelle provincie di Napoli e Salerno. Per incentivare una permanenza media maggiore la card viene proposta anche su base settimanale[7].

Segmento

La card può essere declinata anche in base al profilo del turista, spesso la card viene proposta nella versione per adulti, per famiglie e/o solo per bambini.

Valencia Tourist Card
La Valencia Tourist Card oltre alla versione standard per adulti, propone altre due varianti: una per i bambini dai 6 ai 12 anni e una per i gruppi composti da almeno 20 persone, entrambe con uno sconto del 15% rispetto alla card per adulti.

Aree geografiche

Alcune card invece vengono articolate per quartieri e/o aree geografiche.

Berlin Welcome Card
La Berlin Welcome Card, oltre ad avere più versioni su base temporale (48h, 72h, 4gg, 5gg, 6gg), propone anche una suddivisione per zone: una variante con solamente il centro città di Berlino e l'Aeroporto di Tegel (zone AB) ed un'altra con anche Postdam e l'Aeroporto Schönefeld (zona C)[8].

[6] VISIT.BRUSSELS | VISIT BRUSSELS. (2018). Br*ussels Card. [online] Disponibile al*: https://visit.brussels/en/sites/brusselscard.
[7] CAMPANIARTECARD.IT. (2018). Campania Artecard. [online*] Disponibile al:* http://www.campaniartecard.it/artecard/.
[8] BERLIN-WELCOMECARD.DE. (2018). B*erlin Welcome-Card all-inclusive | Berlin Welcome-Card. [online] Disponibile al*: https://www.berlin-welcomecard.de/it.

Tipologia d'offerta

In alcune destinazioni è possibile trovare card turistiche distinte che offrono diverse tipologie d'offerta. Ad esempio è comune trovare nella stessa destinazione una card che facilita l'ingresso all'offerta museale e un'altra che offre un ventaglio più ampio di benefici e facilitazioni. Un altro caso può essere la distinzione tra una card pensata esclusivamente per il trasporto pubblico ed un'altra per i vari servizi e luoghi d'attrazione.

The London Pass &The Oyster Travel Card

La città di Londra offre ai suoi turisti la possibilità di acquistare la London Pass, che garantisce l'accesso gratuito a un ampio ventaglio di attrazioni turistiche, insieme alla Oyster Travel Card per coprire le esigenze di trasporto, offrendo al turista viaggi illimitati nel centro di Londra[9].

Le card vengono solitamente presentate come uno strumento di promozione turistica, ma considerare questi strumenti solo da questo punto di vista è, a nostro avviso, riduttivo. Le card, raggruppando molteplici servizi e fattori di attrazione e integrando tra loro le diverse offerte del territorio e, conseguentemente, i diversi soggetti della destinazione, divengono dei veri e propri strumenti di organizzazione della destinazione. Oltre a contribuire alla *brand awareness* e a promuovere le attrazioni e le attività della destinazione, le card possono supportare delle precise azioni di destination management. Nello specifico:

- Possono essere uno strumento valido per rafforzare la collaborazione tra diversi attori della catena di produzione del valore turistico (pubblici e privati, grandi e piccoli etc.), innescando una sinergia virtuosa dalla quale tutti i soggetti coinvolti possono trarre qualità e vantaggio.
- Valorizzare l'offerta, rendendo quest'ultima il più possibile "produttiva", come ad esempio creando dei nuovi itinerari turistici, per favorire la conoscenza dei siti minori e meno conosciuti (L. Bauleo, S. Poeta e S. Poto, 2016)[10].
- Può essere un utile strumento per la gestione dei flussi turistici, orientando quest'ultimi in zone o in orari meno congestionati.
- Un'opportunità per raccogliere dati e condurre analisi sui profili, comportamenti e movimenti del turista all'interno della destinazione.

Per i turisti, invece, uno dei vantaggi è innanzitutto la semplificazione del soggiorno. Questo a sua volta comporta un risparmio in termini di soldi ma non secondariamente di tempo (si pensi a questo proposito alla possibilità di accesso scontato, prioritario e preferenziale, ai siti museali convenzionati evitando così le lunghe code che talvolta si formano agli ingressi). In altre parole, la card rappresenta per il turista la promessa di liberazione da tutta una serie di incombenze logi-

---

[9] THE LONDON PASS (2018). The London Pass® - Un unico pass per tutte *le tue visite turistiche. [online] Londonpass.it*. Disponibile al: https://www.londonpass.it

[10] Art&S Srl per Federalberghi & Format (2016). Indagine sulle tourist card, buone prassi in Italia ed in Europa. EDIZIONI ISTA.

stiche e di preoccupazioni (sbagliare nell'acquisto, non riuscire a spiegarsi in una lingua straniera, etc.). Quel che gli serve, infatti, è fornito come già "pronto" dalla card stessa.
Queste caratteristiche fanno sì che la card risulti particolarmente utile a soddisfare le esigenze di un turismo "veloce", offrendo al turista dello short break (e all'escursionista) strumenti che permettano di avere facile accesso alle ricchezze del territorio e che diano certezza di spesa, lasciando aperte molteplici possibilità d'impiego del tempo di vacanza.
Per concludere, le card turistiche riuniscono quindi tanti servizi e tanti fattori di attrazione, integrando fra loro le diverse offerte di un territorio, i diversi soggetti della destinazione, sia del settore pubblico che di quello privato (solitamente l'ente promotore è un ente pubblico). Questo determina un indubbio valore aggiunto per l'esperienza turistica, innescando una sinergia virtuosa dalla quale tutti i soggetti coinvolti traggono utilità, a patto però che vi sia una *Destination Management Organization* che svolga un chiaro ruolo da coordinatore.

Capitolo 5

Le imprese e l'evoluzione della filiera turistica

Stefan Marchioro

5.1. Le imprese turistiche

Per potere introdurre il concetto di impresa turistica è necessario conoscere prima quello di azienda e di imprenditore. Secondo il nostro Codice Civile per azienda si intende *"il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"* (art. 2555 CC) ed imprenditore è *"chi esercita professionalmente un'attività organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi"* (art. 2082 CC). Pertanto, se l'azienda è l'insieme dei beni organizzati dall'imprenditore, l'impresa è l'attività svolta dall'imprenditore attraverso l'azienda per ottenere un utile economico.

L'impresa turistica è definita invece dal Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo - D. Lgs. 23 maggio 2011, n. 79, *e successive modificazioni*, ovvero da uno degli articoli del codice che non sono stati abrogati dalla sentenza n. 80 della Corte Costituzionale, depositata il 5 aprile 2012 [1].

Infatti, l'articolo 4, primo comma, del *Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo* così recita: "*Sono imprese turistiche quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica*".

---

[1] Con una sentenza che ha suscitato clamore, la Corte Costituzionale è intervenuta in materia di turismo censurando una molteplicità di articoli contenuti nel Codice. La sentenza n. 80 depositata il 5 aprile 2012 ha messo in evidenza il non corretto operato del Governo che, attraverso il d.lgs. 23 maggio 2011, n. 79 - Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, non si è limitato a riordinare la normativa di propria competenza nel settore turistico, ma ha disciplinato anche i rapporti con le Regioni in subiecta materia e in quanto la delega al Governo non consentiva il riassetto generale dei rapporti tra Stato e Regioni in materie non di competenza esclusiva statale ai sensi dell'art. 117, secondo comma, della Costituzione.

Importanti anche i successivi commi due e tre dello stesso articolo. Il comma due dispone che "*l'iscrizione al registro delle imprese, (...) ovvero al repertorio delle notizie economiche e amministrative (REA) laddove previsto, costituiscono condizione per usufruire delle agevolazioni, dei contributi, delle sovvenzioni, degli incentivi e dei benefici di qualsiasi genere ed a qualsiasi titolo riservate all'impresa turistica*". Mentre il terzo comma dell'art. 4 dello stesso d.lgs. 23 maggio 2011, n. 79 prevede che "*fermi restando i limiti previsti dall'Unione europea in materia di aiuti di Stato alle imprese, alle imprese turistiche sono estesi i contributi, le agevolazioni, le sovvenzioni, gli incentivi e i benefici di qualsiasi generi previsti dalle norme vigenti per l'industria, così come definita dall'articolo 17 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, nei limiti delle risorse finanziarie a tal fine disponibili ed in conformità ai criteri definiti dalla normativa vigente*.

Si tratta di due passaggi importanti perché hanno determinato l'accesso ai contributi europei, statali e regionali anche per le imprese turistiche così come sopra definite.

Infine va ricordato che l'articolo 5 del *Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo* disciplina anche le Imprese turistiche senza scopo di lucro come segue: "*Le associazioni che operano nel settore del turismo giovanile e per finalità ricreative, culturali, religiose, assistenziali o sociali, sono autorizzate ad esercitare le attività di cui all' articolo 4, nel rispetto delle medesime regole e condizioni, esclusivamente per gli associati, anche se appartenenti ad associazioni straniere aventi finalità analoghe e legate fra di loro da accordi di collaborazione*".

Alcune attività turistiche vengono svolte – in alcuni casi e a seconda delle diverse normative regionali [2] – senza iscrizione al registro imprese e senza apertura di una partita IVA (es. Bed and Breakfast) o sono sottoposte ad altra normativa (es. locazioni turistiche [3]). È bene però ricordare che – anche ai fini fiscali – sono i concetti di azienda e di imprenditore, così come abbiamo visto essere definiti dal citato articolo 2555 del Codice Civile, a stabilire se ci troviamo in presenza o meno di un'impresa turistica.

---

[2] Ricordiamo che in Italia la normativa turistica è di esclusiva competenza regionale ai sensi dell'art. 117 della Costituzione.

[3] Le locazioni turistiche sono normate dall'articolo 1 della legge n. 431 del 9.12.1998 e gli articoli 1575 e seguenti del codice civile disciplinano i rapporti tra il locatore e gli ospiti alloggiati.

5.2. Le tipologie di imprese turistiche

Dopo avere introdotto i concetti di azienda e imprenditore, possiamo suddividere le imprese turistiche in due grandi gruppi: gli operatori economici che erogano servizi al cliente finale nell'ambito delle destinazioni e che costituiscono, nel loro insieme, l'offerta turistica e le aziende che, con differenti modalità, permettono l'incontro fra la domanda e l'offerta. Come avremo però modo di vedere, il confine tra queste due tipologie di imprese si sta facendo sempre più labile.

Considerata l'evoluzione della domanda turistica che richiede prodotti su misura e proposte sempre più personalizzate, è difficile oggi individuare un elenco esaustivo di imprese turistiche. Per completezza infatti si dovrebbe fare riferimento a tutte quelle imprese che – direttamente o indirettamente – sono collegate alla costruzione dell'offerta turistica e quindi considerare turistiche tutte quelle imprese che concorrono alla definizione di un prodotto turistico integrato. Pertanto, è solo a titolo meramente esemplificativo che riportiamo qui di seguito alcune tipologie di imprese turistiche (secondo la classificazione di Roberta Garibaldi, 2008)[4]:

- **Le attività ricettive**, ossia quelle incentrate sul pernottamento, oltre ad eventuali altri servizi accessori (es. ristorazione). Le strutture ricettive – la cui normativa può variare da regione a regione (vedasi box 5.1.) – possono essere suddivise nelle seguenti categorie:

  a) strutture ricettive alberghiere;
  b) strutture ricettive all'aperto;
  c) strutture ricettive complementari;
  d) strutture ricettive in ambienti naturali.

Come abbiamo visto, in alcuni casi non sempre si tratta di "imprese", in quanto potrebbe non essere giuridicamente un imprenditore (alcuni gestori di B&B in alcuni contesti regionali o le locazioni turistiche). Tra le tipologie di offerta ricettiva rientra anche il cosiddetto "ricettivo viaggiante" quali navi da crociera, house boat, vagoni-letto, roulotte, camper.

- Le attrazioni che sono gestite da aziende in qualche caso pubbliche e in altri casi private: musei, siti archeologici e storici, parchi naturali, tematici e di divertimento, stabilimenti termali, spazi espositivi, centri sportivi (piscine, funivie, maneggi, campi da tennis, minigolf, etc.) o per il tempo libero.

---

[4] GARIBALDI R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano, 2008.

- Le attività collegate alla balneazione: stabilimenti balneari e attività connesse.
- Imprese di supporto: impianti di risalita, sciovie, seggiovie e funivie, porti turistici, noleggio imbarcazioni da diporto nautico, infrastrutture ed impianti per il turismo fluviale, lagunare e lacuale.
- Imprese di produzione e gestione di eventi aggregativi, ovvero di attività attinenti all'organizzazione di congressi, manifestazioni fieristiche, raduni religiosi, politici e sportivi nonché tutto ciò che attiene all'organizzazione di "grandi eventi" (festival del cinema o di teatro, festival tematici, eventi concertistici o mostre di arte).
- Il trasporto: areo, marittimo (come navi da crociera, traghetti, altre imbarcazioni), ferroviario, su strada (come pullman, bus, auto a noleggio). Queste aziende, rispetto a quelle ricettive, hanno un'utenza mista (viaggiatori, residenti).
- Imprese di somministrazione di alimenti e bevande, come bar, ristoranti, trattorie, pizzerie, enoteche, etc. Sono compresi tra le attività turistiche, anche se tra i loro clienti troviamo sia turisti che residenti, in misura minore o maggiore a seconda della rilevanza turistica della destinazione.
- I servizi pubblici di supporto al turismo che comprendono gli enti pubblici, DMO o altre organizzazioni che a livello locale, regionale e nazionale svolgono compiti di gestione, coordinamento, promozione, controllo e vigilanza, diffusione delle informazioni di una determinata destinazione.
- I fornitori delle imprese turistiche (imprese di catering, aeronautiche, lavanderie, consulenti, etc.) che rappresentano le aziende dell'indotto, ossia quelle attività che beneficiano indirettamente della presenza di turisti.
- Imprese di intermediazione: tour operator, agenzie di viaggio, ricettivisti, GSA (General Sales Agents, es. di compagnie aeree), wholesalers o grossisti, Internet company, GDS (Global Digital System, sistemi informatici di prenotazione su voli di linea, pernottamenti, autonoleggio), altri intermediari.

Per altro le tipologie di imprese in ambito turistico o connesse al turismo sono in costante evoluzione, in conseguenza dei continui mutamenti che intervengono e nei quali svolgono un ruolo sempre più rilevante le *Information and Communication Technologies*.

BOX 5.1. - Le imprese ricettive alberghiere e complementari

a cura di Valeria Mazzucato e Roberto Squarcina

In Italia la disciplina sui requisiti minimi obbligatori di servizi, dotazioni e spazi delle strutture ricettive turistiche è riservata alla legislazione regionale in materia di Turismo.
Si è ritenuto pertanto, in questo contesto, riassumere – a titolo meramente esemplificativo – la normativa relativa alle strutture ricettive turistiche vigente nella Regione Veneto che, come è noto, risulta essere la prima regione turistica in Italia per presenze turistiche in virtù anche della varietà e qualità dell'offerta turistica e ricettiva.

1) DEFINIZIONI
Nel Veneto le linee generali della normativa riguardante le strutture ricettive turistiche sono tracciate dalla legge regionale n. 11 del 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", mentre la normativa specifica di dettaglio è disciplinata dalla Giunta regionale che, con apposite deliberazioni di attuazione della citata legge regionale, individua i requisiti di classificazione delle strutture ricettive a seconda degli spazi, delle attrezzature, delle installazioni tecniche e di servizi forniti.
La definizione di struttura ricettiva si desume dall'articolo 2 della legge regionale n. 11 del 2013 che si riporta: "struttura aperta al pubblico, dotata dei requisiti minimi previsti dalla legge regionale n. 11 del 2013, per fornire ai turisti, a pagamento, alloggio temporaneo non residenziale ed altri servizi durante il soggiorno del cliente".

2) TIPOLOGIE
Le strutture ricettive turistiche sono disciplinate in modo omogeneo secondo i seguenti gruppi di tipologie:
A) strutture ricettive alberghiere;
B) strutture ricettive all'aperto;
C) strutture ricettive complementari;
D) strutture ricettive in ambienti naturali.

A) Le strutture ricettive alberghiere, sono strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, situate in uno o più edifici, dotate di almeno sette locali per il pernottamento dei turisti, di un locale comune per la prima colazione e di un locale comune destinato al servizio di portineria.
Le singole tipologie di strutture ricettive alberghiere sono: *a) gli alberghi o hotel; b) i villaggi – albergo; le residenze turistico – alberghiere; d) gli alberghi diffusi.*
Se la struttura ricettiva alberghiera è composta da più edifici si distinguono: l'edificio principale, ove è ubicato il locale comune destinato al servizio di portineria; la dipendenza, edificio con ingresso autonomo, composto da uno o più locali per il pernottamento dei turisti.
Nell'ambito delle strutture ricettive alberghiere si segnalano per la loro particolarità gli:
alberghi diffusi, che sono alberghi dotati di un edificio principale, dove si trovano l'ufficio di portineria e le aree ad uso comune degli ospiti, e di due o più dipendenze alberghiere, ubicate ad una distanza non superiore a 400 metri in linea d'aria, dall'edificio principale.
La capacità ricettiva totale o prevalente è nelle dipendenze e l'eventuale capacità ricettiva residuale nell'edificio principale alberghiero. Tali strutture sono ubicate:
a) nelle aree di montagna;
b) nei centri storici, così come individuati dagli strumenti di governo del territorio, di comuni con popolazione non superiore a cinquemila residenti;

c) nelle isole non collegate da ponti alla terraferma, con popolazione non superiore a cinquemila residenti.

La Giunta regionale, su motivata richiesta del Comune e al fine di contrastare il fenomeno dello spopolamento, può consentire l'albergo diffuso in borghi o centri storici siti in comuni con popolazione superiore a cinquemila residenti, in deroga al limite di cui alla lettera b).

Le unità immobiliari che compongono l'albergo diffuso possono essere situate solo in edifici già esistenti alla data di entrata in vigore della legge regionale n. 11 del 2013.

B) Le strutture ricettive all'aperto, sono strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, che offrono ai turisti, in un'area recintata, alloggio in allestimenti mobili o in unità abitative e si distinguono in *villaggi turistici, campeggi e marina resort*.

Nell'ambito delle strutture ricettive all'aperto si segnalano per la loro particolarità i:

Marina resort che sono strutture organizzate per la sosta e il pernottamento di turisti, all'interno delle proprie unità da diporto ormeggiate nello specchio acqueo appositamente attrezzato in idonee strutture dedicate alla nautica. Per quanto riguarda l'individuazione dei requisiti e servizi corrispondenti ai diversi livelli di classificazione, la Giunta Regionale ha approvato un primo provvedimento che recepisce i requisiti minimi nazionali che devono possedere i marina resort per essere classificati nell'ambito delle strutture ricettive all'aperto.

Al fine di una prima classificazione unica dei Marina Resort del Veneto, i requisiti minimi risultano essere i seguenti:

1. Posti barca: area idonea ed attrezzata per consentire l'ormeggio in sicurezza ad un numero di unità da diporto non inferiore a sette.
2. Impianti: di comunicazione e di allarme in caso di emergenza; elettrico con colonnine appositamente attrezzate; d'illuminazione; idrico; di rete fognaria tradizionale o forzata; di prevenzione incendi ai sensi della normativa vigente.
3. Servizi, attrezzature e impianti complementari: vigilanza; servizio assistenza all'ormeggio; ascolto radio VHF; recupero olii esausti e batterie; pulizia ordinaria delle aree comuni; raccolta e smaltimento rifiuti solidi e pulizia appositi recipienti; installazioni igienico-sanitarie di uso comune; cassetta di pronto soccorso ai sensi della vigente normativa; erogazione acqua potabile; dotazione di un punto reception.
4. Dotazioni e impianti nello specchio acqueo: aspiratore acque nere di bordo; individuazione numerica dei posti barca; pulizia giornaliera specchio acqueo.

C) strutture ricettive complementari, sono strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, situate in un edificio con spazi e servizi offerti al turista diversi rispetto a quelli delle strutture ricettive alberghiere.

Sono strutture ricettive complementari: *a) gli alloggi turistici; b) le case per vacanze; c) le unità ammobiliate ad uso turistico; d) i bed & breakfast; e) i rifugi alpini*.

D) strutture ricettive in ambienti naturali. Recentemente sono state inserite le strutture ricettive in ambienti naturali che è un nuovo gruppo di tipologie di struttura ricettiva caratterizzato da attività ricettive in edifici o manufatti, anche adattati con elementi facilmente rimovibili, aventi particolari aspetti costruttivi e collocati in ambienti naturali del paesaggio veneto, con capacità ricettiva non superiore a otto posti letto.

Possono essere strutture ricettive in ambienti naturali, avendone i requisiti previsti dalla legge, i seguenti:

a) gli alloggi galleggianti: alloggi galleggianti saldamente assicurati in modo permanente alla riva o all'alveo di fiumi e canali;

b) le case sugli alberi: alloggi collocati in posizione sopraelevata dal suolo nell'ambito di contesti arborei di alto fusto;

c) le palafitte: alloggi collocati stabilmente su superfici acquee;

d) le botti: alloggi realizzati all'interno di botti in legno;
e) le grotte: alloggi realizzati in cavità naturali.

Tali strutture ricettive si distinguono dalle strutture ricettive alberghiere, all'aperto, complementari, alle attività ricettive connesse al settore primario (agriturismo, itti-turismo), né sono parti o dipendenze di queste tipologie.
Tra le strutture ricettive in ambienti naturali si segnala la tipologia delle **case sugli alberi**.
L'ambito naturale in cui realizzare le strutture è individuato dallo strumento urbanistico comunale.
Il numero massimo ipotizzabile di unità abitative per ogni struttura è pari ad otto unità abitative, ciascuna composta da una sola stanza con un letto.

LOCAZIONI TURISTICHE

Una tipologia di strutture ricettive a parte che non rientra tra le strutture ricettive turistiche classificate sono le locazioni turistiche, ovvero appartamenti e case dati in locazione, in tutto o in parte, ai turisti, senza la fornitura di servizi durante il loro soggiorno.
A differenza delle altre strutture ricettive, in questa tipologia di struttura non è permesso offrire prestazione di servizi agli ospiti (trasporto, colazione, pulizie giornaliere, ecc.).
Possono invece essere fornite esclusivamente le seguenti prestazioni accessorie alla locazione:

- energia elettrica, acqua calda e fredda, gas, riscaldamento/climatizzazione, manutenzione dell'alloggio, riparazione e sostituzione arredi e dotazioni deteriorati;
- pulizia dell'alloggio solo al cambio dell'ospite;
- biancheria letto e bagno, se richiesta, ma solo al cambio dell'ospite.

Per aprire una locazione turistica occorre che il soggetto (persona fisica, persona giuridica, società, ente, associazione, agenzia) abbia la legittima disponibilità dell'alloggio.
Per l'apertura non è necessario che l'immobile abbia destinazione edilizia turistico ricettiva, né occorre presentare una domanda di classificazione alla Regione, né una Scia al Comune.
È invece obbligatorio comunicare alla Regione:

a) il periodo durante il quale si intende locare l'alloggio, il numero di camere e di posti letto;
b) gli arrivi e le presenze turistiche, per provenienza.

5.3. La filiera produttiva nel turismo: definizioni e caratteristiche

Il termine "*filiera*" originariamente identificava la piastra utilizzata nella tessitura per produrre i filamenti. Per "*filiera produttiva*" oggi si intende l'insieme dei processi che consente di mettere a disposizione dell'acquirente finale una merce o un prodotto. La "*filiera turistica*" può essere pertanto definita come la sequenza di fasi realizzate da diverse imprese, organizzazioni, soggetti che integrati verticalmente arrivano ad intercettare il cliente finale ovvero il turista. Nelle destinazioni di tipo community tali processi sono posti in essere da una molteplicità di attori e imprese che pur indipendenti tra loro erogano una serie di beni e servizi idonei a soddisfare la domanda di mercato e percepiti in modo unitario dal turista.

Come vedremo in seguito, la filiera turistica è stata oggetto di grandi cambiamenti con l'avvento del web e soprattutto della *sharing economy*. Ma rispetto al concetto di filiera così come tradizionalmente intesa nell'industria, la filiera produttiva nel turismo ha sempre evidenziato caratteristiche proprie che possono essere così riassunte (da Garibaldi, 2008):

- **Possibilità per molti degli attori della filiera di rapportarsi direttamente con il cliente finale**: di norma i componenti a monte della filiera vendono i propri servizi esclusivamente ad altri soggetti della filiera stessa (es. produttori delle varie componenti per auto); nel turismo invece non è affatto inusuale che ogni singola impresa venda direttamente al turista: un albergatore – pur avendo rapporti con i T.O. , con le agenzie viaggio o con le OLTA – vende anche direttamente al turista.
- **Ampiezza e complessità del sistema turistico**: i componenti della filiera sono molti ed eterogenei, distinguendosi per tipologia, organizzazione, prodotti offerti e ruolo assunto, e sono complessi e variabili i rapporti che intercorrono tra i diversi attori.
- **Diversa velocità di crescita di alcuni elementi della filiera**: in alcuni ambiti si riscontrano forti percentuali di crescita a cui corrisponde a volte una lentezza di adeguamento da parte di altri componenti della filiera.
- **Conflittualità tra le parti**, dovuta proprio all'eterogeneità e alla diversità dei componenti la filiera. Si manifesta in diversi ambiti, per esempio fra i tour-operator e le agenzie di viaggio o tra agenzie e strutture ricettive, per la tendenza alla disintermediazione, ma anche tra turisti e la popolazione locale della destinazione (fenomeni di anti-turismo).
- **Forte influenza dell'ambiente esterno**: ogni attore della filiera turistica interagisce con l'ambiente esterno e ne è, a sua volta, fortemente influenzato. Basti pensare a ciò che ha comportato la diffusione di internet e l'affermarsi della *sharing eco-*

nomy per operatori ed intermediari, ai cambiamenti del comportamento e delle esigenze dei turisti, alle modifiche dell'offerta per adeguarsi alle nuove esigenze del mercato. Un peso rilevante hanno anche i fenomeni geopolitici (guerre, attentati), naturali (terremoti, tsunami, cambiamenti climatici, etc.), socioeconomici (crisi congiunturali e strutturali). Nessun componente della filiera turistica si trova quindi in condizioni di stabilità, ogni elemento è sottoposto a continue sollecitazioni e a conseguenti, necessari, adeguamenti in funzione dei mutamenti esterni.

- **Rigidità dell'offerta**: in particolare per quelle imprese caratterizzate da elevati investimenti in capitale e costi fissi. Un chiaro esempio dalle strutture ricettive alberghiere, la cui offerta è rigida in quanto il numero di camere è sempre lo stesso sia in alta che in bassa stagione; altrettanto può dirsi per il numero di posti di un vettore aereo o per i coperti di un ristorante.

A livello di destinazione – proprio perché oggi il soggiorno viene percepito dal turista come un'esperienza unitaria, come una cosa unica – queste caratteristiche proprie della filiera turistica accentuano l'esigenza di porre in essere tentativi di collaborazione e integrazione tra tutti i soggetti pubblici e privati per riuscire a risultare competitivi nei confronti di altri territori.

Ecco perché l'approccio *network* che abbiamo visto essere una delle modalità operative del *destination management* rappresenta una modalità organizzativa e gestionale delle destinazioni community non più eludibile.

5.4. L'evoluzione della filiera turistica

Il diffondersi dell'utilizzo di internet e l'affermarsi della cosiddetta "*sharing economy*" o economia collaborativa hanno completamente rivoluzionato la filiera turistica. Il fenomeno della "disintermediazione" – con sempre più operatori che si rapportano con il cliente finale – e quello della "nuova intermediazione" – con i portali di prenotazione e di recensione, i motori di ricerca aggregatori e generalisti, i social network – hanno reso il rapporto tra produttori dei servizi turistici e utente finale sempre più diretto.

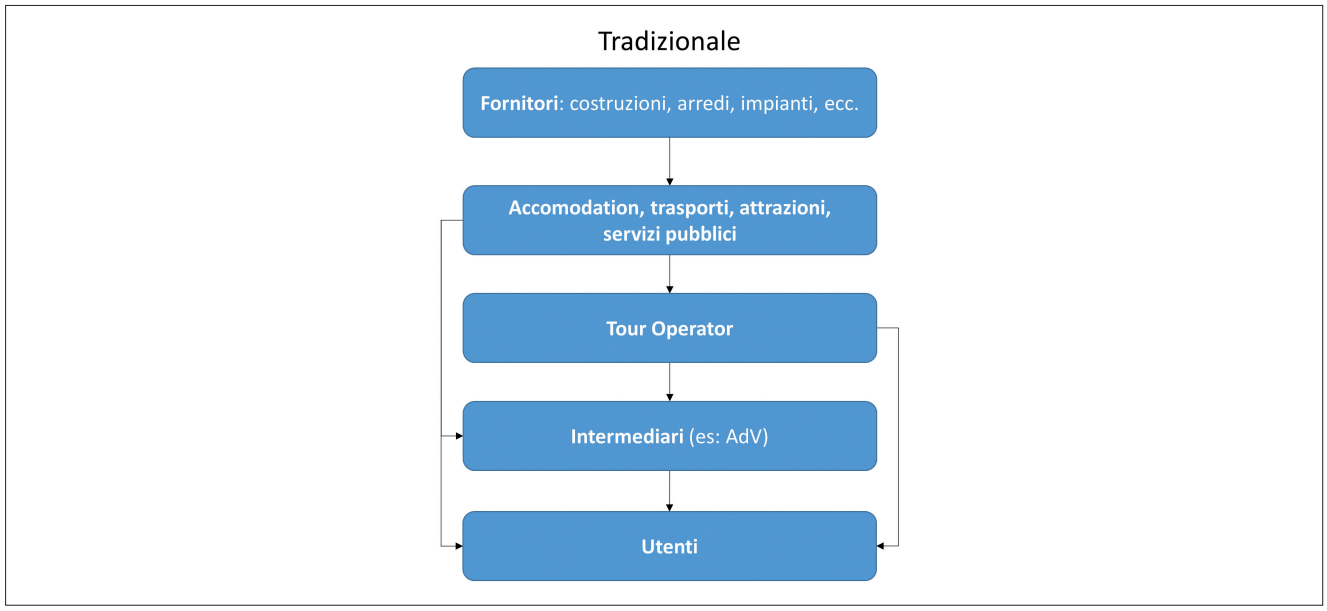


Fig. 5.1. La filiera turistica tradizionale

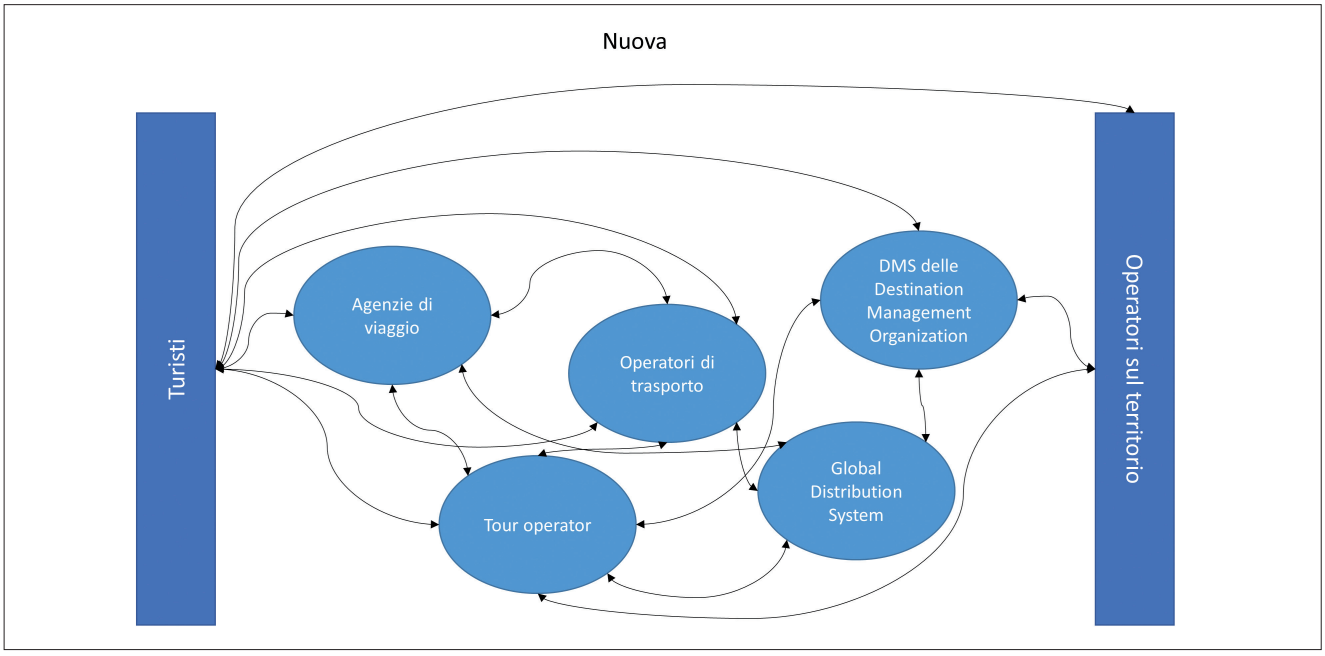


Fig. 5.2. La nuova filiera turistica

La filiera turistica è quindi sempre meno un insieme di fasi e processi posti in essere in sequenza da parte dei diversi attori, ma è spesso un rapporto diretto tra produttore e consumatore, a volte intermediato da un sistema di prenotazione. Non è più quindi la filiera in senso stretto, l'offerta turistica, a guidare e a generare la domanda. Oggi è la domanda a creare l'offerta. "*Sono gli stessi turisti che co-creano l'offerta e che determinano il prodotto a loro misura... Ci troviamo di fronte ad un nuovo e diverso modello turistico, dove la costante evoluzione riflette le trasformazioni costanti della società e della tecnologia*".

Tutto ciò sta avendo un grande impatto anche sulle destinazioni turistiche di tipo community: solo quelle che per tempo si sono date un'organizzazione e una gestione strutturata sulla base di un approccio *network*, creando e gestendo contenuti, avviandone la promo-commercializzazione sul web – in qualche caso anche grazie a siti di destinazione supportati da *destination management system* – sembrano in grado di gestire il cambiamento di scenario imposto dal diffondersi del turismo digitale; le altre destinazioni rischiano gradualmente di perdere il controllo sulla capacità di contribuire a determinare l'offerta e di conseguenza di vedere erosi i margini di competitività e di ricaduta economica per il sistema di imprese ed attori del territorio.

Nell'ultimo capitolo di questo libro cercheremo di dare un contributo su come la filiera turistica o meglio il sistema di offerta locale di un territorio e di una destinazione possono affrontare tali cambiamenti.

BOX 5.2. - Il ricettivo non tradizionale: il caso del Veneto

a cura di Dario Bertocchi, Nicola Camatti, Jan van der Borg

Il fenomeno Airbnb, discusso, studiato e criticato da una grande pluralità di soggetti, siano essi accademici (Guttentag 2015, Sans & Quaglieri 2016), che associazioni e gruppi informali (si vedano le rivolte sociali anti-Airbnb nelle città come Barcellona e Venezia), è oramai diventato ufficialmente un *player* della nuova filiera turistica.
Ciò che la comunità mette in risalto, oltre alla sua estrema diffusione, sia in termini di aree geografiche sia in termini di velocità e tasso di crescita, è il forte impatto che il fenomeno ha sulle destinazioni turistiche, siano esse città d'arte, siano esse destinazioni più ampie come territori ed aree tematiche. Nato come strumento per la partecipazione attiva dei residenti al settore turistico della propria città di residenza, capace di ampliare ed allargare in pochi anni l'offerta ricettiva delle destinazioni, gioca ora un ruolo chiave all'interno del settore ricettivo (per il booking di un alloggio) e un ruolo marginale nel settore *entertainment* (per la sezione riguardante le esperienze).
La piattaforma Airbnb opera come intermediario di appartamenti e camere, affidando un peso maggiore all'utente all'interno della filiera turistica. L'utente infatti diviene *prosumer* di servizi, perché è esso stesso utilizzatore (*guest*) e produttore (Host) dei servizi ricettivi. In questo contesto, le imprese (turistiche) ufficiali non restano fuori dai giochi, ma entrano nella piattaforma in vari modi: come intermediari, le agenzie immobiliari hanno un ruolo di facilitatori per quanto riguarda il processo di comunicazione e scambio peer-to-peer; come operatori sul territorio; imprenditori del settore ricettivo (B&B, Ostelli e Hotel) utilizzano la piattaforma come un ulteriore canale di vendita online.
A detta del sito la loro mission principale rimane quella di agevolatore tra due classi di utenti della destinazione, turisti e residenti, promuovendo esperienze reali, pure e basate sul concetto del *live like a local*.
Le ricerche sulle dinamiche e sugli gli impatti causati dall'introduzione del modello Airbnb nel mercato turistico sono spesso concentrati a livello urbano, con approfondimenti scientifici e/o della stampa nazionale e locale sulle maggiori destinazioni turistiche (Gutierrez et al. 2016). Non è ancora stata trattata in maniera approfondita, anche se dei primi report e studi sono già disponibili, la materia della diffusione del fenomeno su area regionale o su territori ampi legati ad un tematismo turistico. Questo box vuole indagare gli sviluppi del sistema ricettivo non tradizionale nel territorio della Regione Veneto, prima destinazione turistica italiana per quanto riguarda il numero di arrivi e di presenze. Attraverso le proprie normative la regione Veneto ha suddiviso il proprio territorio in sistemi turistici tematici. Questo contributo vuole approfondire l'impatto del fenomeno ricettivo non tradizionale rappresentato dalla piattaforma Airbnb sul territorio veneto, analizzando e confrontando i territori e i sistemi turistici della regione (con focus sul sistema balneare, quello montano, quello termale e quello relativo al territorio del Lago di Garda), trattando in maniera solo indiretta l'impatto sulle città d'arte.
Lo scopo è quello di individuare lo status di diffusione del fenomeno in questi territori e scoprire se esistono, all'interno degli stessi territori, dei *cluster* di offerta in base alla qualità percepita dagli utenti rispetto all'esperienza e alle caratteristiche fisiche della struttura. Successivamente si analizzano possibili *cluster* territoriali di strutture in base ai livelli di prezzo (aree più competitive di altre o aree di prezzo alto, dove si può instaurare una maggiore competizione con le strutture alberghiere) o aree predilette per la visita e il soggiorno nella destinazione (capaci di modificare i flussi turistici ed evitare la congestione dei centri storici).
Va sottolineato che dati illustrati in questo box hanno specificità temporanea (es. numero di recensioni ricevute da una struttura), variabili relative ad un periodo specifico di 12 mesi (revenue annuo, numero di prenotazioni) e variabili fisse strutturali (geolocalizzazione, tipologia, ca-

ratteristiche fisiche). Entrambi i dataset sono stati acquistati nel mese di novembre 2016 da un'azienda privata che estrae informazioni dettagliate sulle strutture dal sito Airbnb. Alcuni valori fanno riferimento al periodo ottobre 2015 – novembre 2016.
L'analisi riesce a creare una mappatura totale delle strutture ricettive non convenzionali presenti nel noto sito di affitti di locali, stanze, case e appartamenti Airbnb.com per la regione Veneto a fine 2016. Il fenomeno Airbnb ha avuto un forte impatto in tutta la penisola italiana, con diverse entità da regione a regione. In Veneto si evidenzia una forte crescita del non tradizionale, riscontrabile già dal 2011 (meno di 70 soluzioni prenotabili) con un forte incremento di numeri di strutture e di destinazioni interessate negli ultimi tre anni (fino ad arrivare ad un numero totale di 18.831 strutture capaci di offrire 70.000 posti letti in tutta la regione). Per quanto riguarda l'aspetto geografico, si può riscontrare che il fenomeno Airbnb è diffuso geograficamente in tutta la regione. Esso ha maggior impatto nelle città d'arte, in primis Venezia, Verona e Padova e a seguire Treviso, Vicenza e Chioggia, poi la diffusione si è consolidata anche nelle periferie delle grandi destinazioni turistiche e nei tematismi regionali (mare e spiaggia con Caorle, Jesolo e Rosolina, montagna con Cortina d'Ampezzo e il Lago di Garda con Malcesine, Lazise, Torri del Benaco, Brenzone, Peschiera).

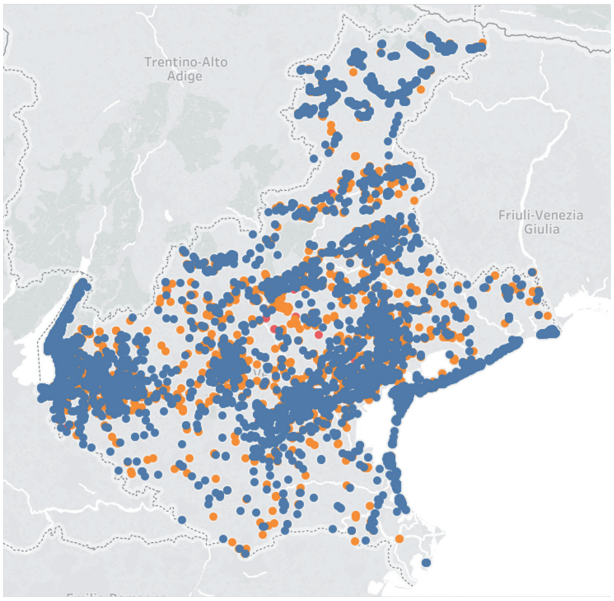


Figura 1 Mappa strutture Airbnb per tipologia presenti nella Regione.

Come si può facilmente vedere nella mappa troviamo una forte concentrazione di strutture Airbnb localizzate nelle città d'arte, sul litorale adriatico e sulle sponde del Lago di Garda. Da sottolineare una presenza ben distribuita anche nel territorio prealpino e nei principali centri del turismo di montagna. La zona più carente di strutture è il basso veneto nell'area del delta del Po e del Polesine. La maggior parte delle strutture, il 70%, sono di tipologia casa intera/appartamento (in blu) mentre i pallini arancioni sono rappresentativi delle stanze private, il 29% del totale. Le stanze condivise infine, rappresentate dai pallini rossi, rappresentano solo l'1% del totale.
Venezia è la destinazione con più strutture Airbnb presenti nel suo territorio (7.150 strutture). La dicitura "Venice" comprende l'area della municipalità di Venezia, quindi il centro storico, le isole e l'entroterra con Mestre e le frazioni del comune. Seconda città con il più alto numero di strutture Airbnb è Verona (1.892), al terzo posto Padova (789), al quarto Treviso (346). La presenza capillare in altre destinazioni minori permette di coprire in maniera sufficientemente adeguata i territori dei tematismi turistici della regione. Questo è riscontrabile soprattutto per la zona del Lago di Garda, per il litorale adriatico e per le destinazioni montane. Da sottolineare la presenza di un discreto numero di Airbnb nel territorio dell'entroterra della città metropolitana di Venezia con destinazioni della riviera del Brenta (Mira e Dolo) e dell'hinterland tra più province (Mogliano Veneto, Quarto d'Altino, Mirano, Preganziol, Spinea) sfruttando probabilmente la vicinanza geografica e il sistema di infrastrutture che le collegano a Venezia.
La distribuzione per provincia (figura 2) risente del gran numero di strutture presenti nei centri turistici di Venezia e di Verona, portando le rispettive province a rappresentare il 49.6% (Venezia) e il 22.3% (Verona). La provincia di Rovigo è quella meno colpita dal fenomeno Airbnb, nonostante il suo capoluogo sia di pregio storico artistico e alla vicinanza con il tematismo del delta del Po.

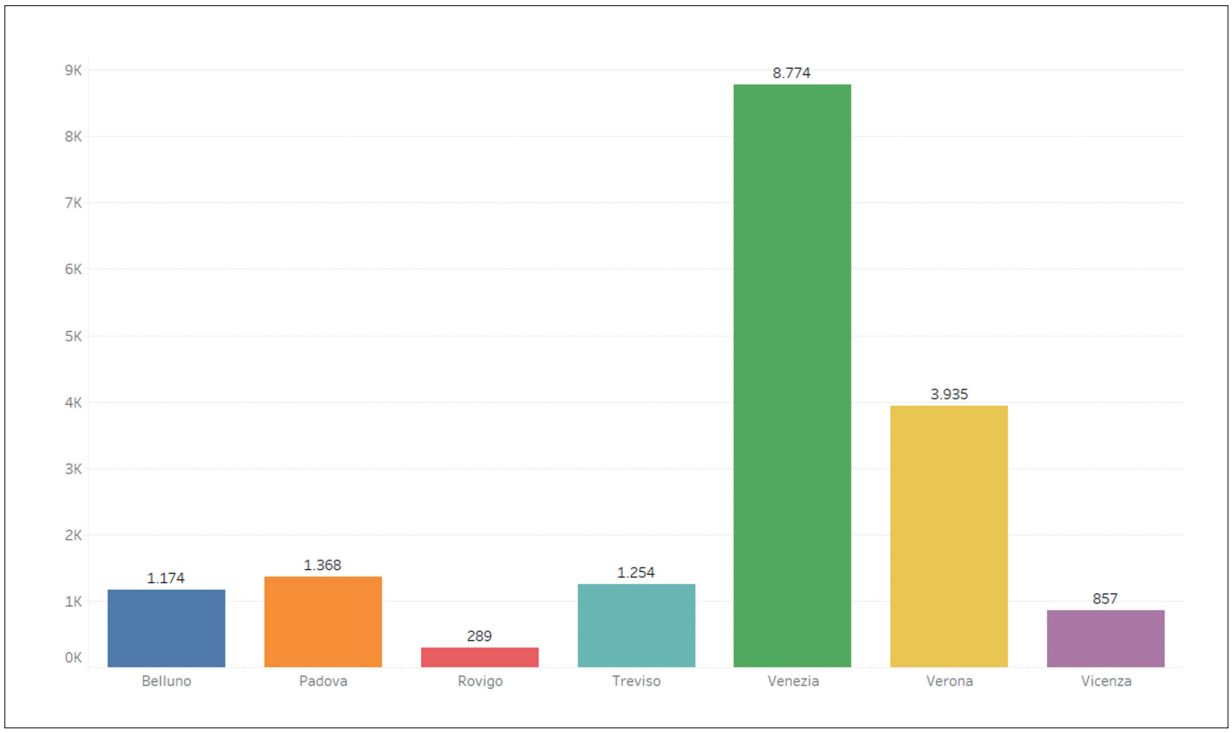


Figura 2 Numero di strutture Airbnb per provincia nel Veneto.

È interessante analizzare il comparto non tradizionale anche dall'ottica dei servizi offerti e dalle tipologie di strutture prenotabili. Le case intere/appartamenti interi rappresentano il 70% del totale (mettendo a disposizione poco meno di 57.000 posti letto), le stanze private il 29% (circa 13.000 posti letto) e solo 1% (quasi 600 posti letto) le camere condivise. Questo dato permette di verificare che il mercato di Airbnb è soprattutto legato alle case vacanza e all'affitto di seconde case a fini turistici. Il carattere *sharing* della piattaforma viene mantenuto dal fatto che le strutture non siano di proprietà di Airbnb stesso ma di singoli utenti privati anche se la vera condivisione di spazi e di esperienze e circoscrivibile solamente ad un 30% dei casi (stanza singola + stanza condivisa).
La piattaforma Airbnb punta molto sulla ricerca e la fruizione di esperienze nuove e uniche grazie al suo modello di "*live like a local*" e di turismo esperienziale nelle destinazioni e nei centri urbani. Uno dei fattori capace di permettere questa modalità di fruizione della destinazione in maniera più esperienziale è di certo la libertà di inserire come proposte di alloggio diverse tipologie di strutture. Oltre ad appartamenti, case intere e ville vi si possono trovare strutture ufficiali come Bed & Breakfast, ostelli, guesthouse, dormitori e perfino hotel (Boutique Hotel), o strutture decisamente non convenzionali come barche, chalet, camper, tende, isole, case sull'albero e tende Yurta.
Il prezzo medio giornaliero per struttura in Veneto è così diviso: 176 euro per una casa intera, 83 euro per una stanza privata e 49 euro per una stanza condivisa. È da sottolineare il prezzo apparentemente elevato per le stanze condivise, non potendo offrire una propria privacy né intimità, ma dovendo condividere il posto letto con il proprietario. Ricapitolando le medie dei prezzi totali senza divisione in tipologia di struttura vediamo che la media veneta del prezzo giornaliero è di 148 euro. Sono necessari invece 853 per prenotare una settimana e vengono richiesti 3.278 euro al mese (prezzo decisamente più alto rispetto ai tradizionali affitti non turistici). Senza dubbio ci troviamo davanti ad un forte fenomeno non solo sociale e turistico, ma anche economico.
Il totale del numero di prenotazioni effettuate in un anno è di 278.295, così suddiviso: 188.160 per le case intere, 87.250 per le stanze singole e di 2.885 per le stanze condivise. Per la tipologia

di struttura case intere la permanenza media in Veneto si attesta a 4,59 giorni, seguita da 3,41 giorni per gli utenti che decidono di soggiornare in una stanza privata e 2,76 giorni per quelli che risiedono in una stanza condivisa. Il totale medio per quanto riguarda le strutture di Airbnb nella regione Veneto è di 4,23 giorni. Il dato è interessante comparato con le statistiche ufficiali sulla permanenza media della regione Veneto che si attesta a 3,8 giorni [1].

Questo studio ha dimostrato e testimoniato la situazione e l'impatto del fenomeno Airbnb, illustrando le caratteristiche delle strutture presenti nella Regione Veneto. I risultati permettono di avere una panoramica della situazione regionale, sia in termini di diffusione territoriale, sia in termini di peso e concretezza per il business turistico ricettivo. Le specifiche strutturali del ricettivo rappresentato dalla piattaforma Airbnb nella Regione Veneto possono essere così riassunte:

l'offerta delle strutture Airbnb è ben distribuita in tutta la regione, le strutture totali al termine di ottobre 2016 sono ben 19.624 capaci di dare un posto letto a 70.804 ospiti, della quale vengono interessate sia le maggiori destinazioni urbane (città d'arte), sia i territori e le aree tematiche come la montagna e il lago di Garda. La maggior parte delle strutture sono case o appartamenti interi, ciò permette di affermare che il fenomeno non è direttamente in competizione con le strutture alberghiere, ma è capace di allargare l'offerta aggiungendo nel mercato nuove strutture ricettive che possono essere scelte dai turisti per il soggiorno in Veneto. Airbnb è quindi capace di modificare e/o attrarre una domanda che ha caratteristiche e necessità differenti dalla classica clientela del settore alberghiero e ad attirare nel 2016 circa 278.700 utenti che hanno prenotato una struttura utilizzando questo canale. Un'altra caratteristica dell'offerta risulta essere il prezzo delle strutture e il reddito potenziale dovuto dall'affitto delle stesse. Questo settore produttivo è potenzialmente in grado di generare poco meno di 115 milioni di euro all'anno per tutta la Regione Veneto, creando un fatturato medio annuo per ogni struttura di 6.500 euro. L'impatto che Airbnb rappresenta per il settore economico regionale è quindi relativamente sostenuto, meritevole di approfondimenti legislativi, gestionali e economici. Infine, è da sottolineare che operatori privati del ricettivo veneto, come bed & breakfast, ostelli o agenzie immobiliari di affittacamere per destinazione turistica, utilizzano sempre di più questa piattaforma come un nuovo, redditizio e globalmente diffuso, canale di prenotazione online delle proprie strutture, snaturando una delle principali mission che il sito Airbnb si presuppone cioè quella di mettere in contatto in maniera personale e non professionale *host* e *guest*.

Per quanto riguarda i sistemi tematici territoriali della regione Veneto (riassunti nella tabella 1) si nota una forte diffusione delle strutture Airbnb sia nel territorio dei comuni legati al tematismo montano, sia a quello legato al tematismo balneare. Anche il territorio del lago di Garda è ben rappresentato ed è capace di rappresentare una buona fonte di reddito integrativo per chi decidesse di affittare attraverso Airbnb il proprio appartamento o la propria case intera. In deficit rispetto agli altri tematismi è il sistema territoriale legato alle terme, dove il settore alberghiero ufficiale (ancora molto competitivi rispetto a nuove forme di ricettività grazie ai servizi termali offerti presso le strutture) ha ancora il ruolo più forte per quanto riguarda il comparto ricettivo. Un'ulteriore peculiarità del sistema ricettivo non tradizionale illustrato, riscontrabile in tutti i tematismi, è l'indice di permanenza media che risulta più alto rispetto ai dati ufficiali pubblicati dall'Istat, dato che testimonia un interesse da parte dell'utenza verso le strutture Airbnb anche per soggiorni più lunghi di un semplice weekend.

Infine, è possibile individuare delle variabili e delle caratteristiche delle strutture che sono significative nella fase di scelta di un alloggio. Attraverso analisi più approfondite si elencano degli attributi che determinano la competitività e l'attrattività delle strutture all'interno dell'universo delle possibilità di scelta rappresentate dal portale Airbnb per la regione Veneto (e non rispetto

[1] Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Eurostat.

alla complessiva offerta del ricettivo ufficiale e non). Le principali variabili possono essere riassunte in tre sezioni tematiche:

- **le caratteristiche della struttura**: la tipologia "casa intera" è la più presente e risulta la più scelta e apprezzata dall'utenza; il livello del prezzo ha una elasticità rigida non rappresentando così una discriminante fondamentale; il rating e la qualità percepita dagli altri utenti sono informazioni fondamentali per la scelta di una struttura rispetto che un'altra;
- **la location**: viene sottolineata l'importanza delle destinazioni urbane principali come Venezia, Verona, ma anche i tematismi territoriali come il territorio del lago di Garda e quello montano. Comunque, anche destinazioni minori trovano il loro mercato per quanto riguarda la ricettività proprio grazie ad Airbnb, che talvolta si sostituisce alla ricettività istituzionale (a volte con esempi di eccellenze di qualità) in piccoli paesi e in destinazioni ancora non sviluppate;
- il ruolo della community: un ruolo attivo nella piattaforma peer-to-peer da parte dell'*host* viene attribuito come sintomo di qualità e quindi di maggior attrattività della struttura, in base alle certificazioni rilasciate da TripAdvisor come il carattere di *superhost*, il *business ready* (certificati di garanzia dati da Airbnb stessa per le caratteristiche della struttura e per l'esperienza offerta ai clienti) o il lasco di tempo che passa dalla richiesta della prenotazione all'accettazione della stessa.

Il fenomeno qui rappresentato va comunque declinato anche a livello micro, prendendo in esame le singole destinazioni turistiche (con proprie peculiarità come stagionalità, attrattività, tematiche e problematiche) e filiere turistiche diversificate. Il nuovo player del mercato non tradizionale si inserisce nell'evoluzione della filiera turistica sfruttando senza dubbio i limitati investimenti per questa nuova impresa. Investimenti relativi alle barriere all'ingresso del mercato ricettivo, sia di tipo economico (mettere a disposizione un alloggio tramite la piattaforma Airbnb è decisamente più conveniente di aprire/ristrutturare e far partire un'attività alberghiera ufficiale) che a livello temporale (non sono presenti tempi per la burocrazia o per la start-up di impresa). Attraverso questo attore della filiera le destinazioni turistiche, soprattutto quelle in fase emergente e in via di sviluppo, beneficiano della velocità di inserirsi come proposta reale nel mercato turistico. Il fenomeno va comunque monitorato e controllato (sono necessarie normative capaci di regolare tutti gli aspetti influenzati) soffermandosi anche sugli impatti nella destinazione, soprattutto per il numero di strutture coinvolte, sui possibili cambiamenti nelle dinamiche di visita e di mobilità e sui mercati complementari (locazioni abitative e locazioni turistiche).

Questo nuovo player della filiera turistica attribuibile al settore ricettivo non ufficiale dimostra di avere ancora molte potenziali di crescita sia per quando riguarda i numeri di alloggi e le destinazioni da coprire, che per l'offerta di servizi turistici acquistabili nella piattaforma Airbnb.com. Per il primo aspetto, è riscontrabile un forte trend positivo di continua crescita delle strutture prenotabili, tassi che negli ultimi anni sono a volte molto superiori al 100% e che rappresentano un vero e proprio boom nel settore ricettivo. Le maggiori destinazioni venete hanno subito un forte impatto già dal 2014, come Venezia, Verona, Padova e Treviso, altre hanno ancora molto potenziale di crescita, come le destinazioni balneari (es. Caorle e Rosolina) e quelle montane (Belluno, Rocca Pietore, Alleghe). Anche località minori vicine ad un grande attrattore come la città di Venezia, trovano in Airbnb l'opportunità di allargare il settore turistico dimostrando un aumento limitato, ma continuo di numero di strutture presenti su Airbnb, sfruttando così, la vicinanza con la destinazione più attrattiva. Il secondo aspetto testimonia la crescita che il sito Airbnb potrà avere, giocando così sempre di più un gioco da attore protagonista. Infatti, negli ultimi anni, si sono viste novità che fanno prevedere una ulteriore crescita del fenomeno, come accordi con il MiBact per promuovere i borghi italiani minori, proposte di turismo esperienziale (è possibile prenotare attività turistiche sotto la sezione "esperienze") e i possibili accordi con catene alberghiere, hotels e siti di destinazione.

Capitolo 6

Il Destination Marketing e la Governance

Adriana Miotto

6.1. Introduzione al destination marketing

Abbiamo visto nei capitoli precedenti che le attività delle DMO si possono suddividere in due macro-gruppi: quelle orientate alla gestione della destinazione (*destination management*) e quelle orientate al marketing (*destination marketing*). Per comprendere appieno le attività di una DMO abbiamo ritenuto necessario dedicare un capitolo sul Destination Marketing, anche se le sue funzioni e le sue attività meriterebbero una trattazione a parte. Pertanto nelle pagine successive ci si limita a delineare i concetti principali ma soprattutto ci si pone la sfida di far emergere la stretta connessione che vi è tra la *governance* di una destinazione turistica e le strategie di promozione e comunicazione territoriali.

Le destinazioni turistiche sono tre le entità più difficili da gestire e promuovere a causa della loro complessa rete di relazioni tra i vari stakeholders locali (Sautter e Leisen, 1999) [1]. Infatti, come si è visto nelle pagine precedenti, l'esperienza-vacanza è la somma di molteplici input, di servizi, risorse e attrazioni che appartengono e sono gestiti da entità diverse. Nonostante ciò, il turista percepisce la destinazione come un unico *brand* composto da plurimi fornitori e servizi.

Prima di visitare la destinazione, il turista sviluppa un'*immagine* della stessa e una serie di *aspettative* basate su esperienze pregresse, pubblicità, ciò che dicono i media, passaparola, credenze comuni e stereotipi (Buhalis, 2000; Chon, 1991 and 1992; Baloglu and Brinberg, 1997) [2]. La letteratura definisce "*l'immagine di una destinazione come la somma di credenze, idee e impressioni che una persona ha su un*

---

[1] SAUTTER E., LEISEN B. (1999). *Managing stakeholders, a Tourism Planning Model. Annals of Tourism Research*, 26(2), pp.312-328.

[2] BUHALIS D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management*, 21(1), pp.97-116; CHON K. S., 1991, *Tourism destination image modification process: marketing implications, Tourism Management*, Vol.12(1), pp.68-72; CHON K. S., 1992, Self-image/destination image congruity, Annals of Tourism Research, Vol.19(2), pp.360-363; BALOGLU S., BRINBERG D., 1997, *Affective images of tourism destinations, Journal of Travel Research*, Vol.35(4), pp.11-15.

determinato luogo" (Gallarza, Saura and García, 2002; Zhang et al., 2014)[3]. La *destination image* è, in altre parole, la rappresentazione mentale che si ha di un luogo, o ancora, la semplificazione di un gran numero di associazioni e pezzi di informazioni connesse con la destinazione.

Al momento della scelta della destinazione, il turista percepisce la meta come qualcosa di distante a livello temporale, spaziale e culturale. Tale distanza può essere percepita come rischio. Ecco che l'immagine della destinazione diventa fondamentale al fine di ridurre il pericolo percepito (Kastenholz, 2010)[4]. La riduzione del rischio non è tuttavia l'unico fattore su cui l'immagine della destinazione interviene. Quest'ultima ricopre un ruolo rilevante anche nella generazione di una serie di aspettative prima dell'arrivo e di un prolungamento piacevole dell'esperienza dopo la vacanza (Maclnnis & Price 1987)[5]. Si intuisce quindi il perché vi sia un largo consenso da parte della letteratura nel convenire sull'importanza e sul ruolo fondamentale svolto dall'immagine in una destinazione (es. Crompton 1979; Gnoth, 1997; Chon, K. 1990; Echtner and Ritchie 1991; Kotler e D Gertner, 2002; Pike, 2002)[6] e della rilevanza di quest'ultima all'interno di una strategia di destination marketing e più in generale nel destination management.

Secondo Gunn (1988)[7] la costruzione dell'immagine si articola in sette stadi:

1. la costituzione dell'immagine della destinazione prima della visita
2. la modificazione dell'immagine attraverso la ricerca di nuove informazioni
3. la scelta della destinazione
4. la visita della destinazione

---

[3] GALLARZA M., SAURA I., GARCÍA, H. (2002). *Destination image. Annals of Tourism Research*, 29(1), pp.56-78; ZHANG, H., FU, X., CAI, L. LU, L. (2014). *Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis. Tourism Management*, 40, pp.213-223.

[4] KASTENHOLZ E. (2010). *'Cultural proximity' as a determinant of destination image. Journal of Vacation Marketing*, 16(4), pp. 313-322.

[5] MACINNIS D., PRICE, L. (1987). *The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions. Journal of Consumer Research*, 13(4), p. 473.

[6] CROMPTON J. L. (1979). *An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. Journal of Travel Research*, 18-23; GNOTH J. (1997). *Tourism motivation and expectation formation. Annals of Tourism Research*, 24(2), pp. 283-304; CHON K. (1990). *The role of destination image in tourism: A review and discussion. The Tourist Review*, 45(2), 2-9; ECHTNER C. M., & RITCHIE J. R. B. (1991). *The meaning and measurement of destination image. The Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12; KOTLER P., GERTNER D., (2002), *Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective, Journal of Brand Management*, 9 (4/5), 249-61; KOTLER, P. and GERTNER D. (2002). *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Journal of Brand Management*, 9(4), pp.249-261; PIKE S., (2002), *Destination image analysis - a review of 142 papers from 1973 to 2000, Tourism Management*, 23, 541-549.

[7] GUNN C.A. 1988. *Vacationscape: Designing Tourist Regions* (2nd Ed.), Van Nostrand, NY.

5. la condivisione della destinazione
6. il ritorno a casa
7. la modificazione dell'immagine in base all'esperienza accumulata

Il turista costruisce e modifica l'immagine della destinazione basandosi su una serie di piccole esperienze, come ad esempio la facilità nel reperire le informazioni e l'esaustività di quest'ultime, e da numerosi piccoli incontri con stakeholders tra i più vari, come conducenti di taxi, albergatori, camerieri, nonché con il personale e gli addetti dei musei, teatri, spiagge, parchi a tema ecc. (Buhalis, 2000) [8].

Compito del ***Destination Marketing*** è, dunque, la gestione delle attività volte a costruire e diffondere l'immagine e il valore simbolico della destinazione sui mercati prescelti. Martini e Franch (2010) [9] raggruppano le funzioni del Destination Marketing in tre aree di contenuto:

1. diffondere l'immagine e la notorietà delle destinazioni nei mercati-obiettivo;
2. lavorare sui contenuti dell'offerta
3. facilitare i processi di commercializzazione.

Sempre gli stessi autori definiscono il Destination Marketing:

"***come un processo di trasformazione*** *delle risorse, delle attrazioni, delle offerte imprenditoriali e della capacità di governance del territorio in prodotti turistici tematizzati, rivolti a mercati specifici sotto il profilo geografico (regioni di generazione) e delle preferenze manifeste (famiglie motivazionali) attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata"* [10].

Tale processo di trasformazione deve tenere però conto dei bisogni e delle necessità di tutti gli stakeholders coinvolti (vedi figura 4.2, Capitolo 4).

Siamo convinti che oggigiorno il vantaggio competitivo di una destinazione turistica stia proprio nel saper riconoscere che lo sviluppo e il raggiungimento di obiettivi di marketing e di management di lungo termine dipende dalle relazioni e dalle dinamiche attive tra quest'ultimi. In tal senso, il marketing delle destinazioni non dovrebbe essere interpretato solamente come uno strumento per attrarre più visitatori ma anche, e soprattutto, come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di

---

[8] BUHALIS D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future. Tourism Management*, 21(1), pp. 97-116.

[9] FRANCH M. (A cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.

[10] *ibidem*.

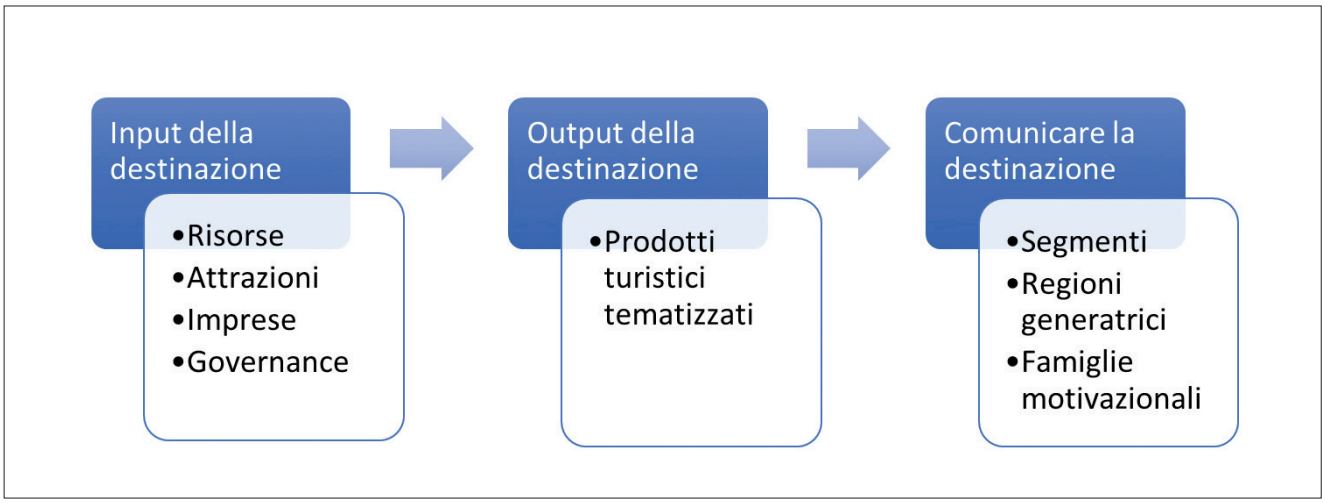


Figura 6.1. Il processo del Destination Marketing

sviluppo locale e alla razionalizzazione dell'offerta turistica in linea con le strategie definite dal destination management e dalla DMO. Infatti, il destination marketing dovrebbe essere utilizzato come uno strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione strategica del destination management piuttosto che uno strumento di vendita (Buhalis, 2000) [11].

Pertanto, è in tale ottica che le varie attività che la letteratura conferisce al Destination Marketing, vengono qui proposte in due macro-aree:

1. le attività interne alla destinazione, ovvero tutte quelle attività necessarie alla determinazione dell'offerta;
2. le attività esterne alla destinazione, ovvero l'insieme delle attività rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno.

[11] *ibidem.*

6.2. Le attività interne alla destinazione

Come si è già evidenziato, il destination marketing è un processo di trasformazione delle risorse e delle attrazioni di un luogo in un sistema di offerta turistica integrata e le attività interne del destination marketing si riferiscono proprio a questo lavoro di "*trasformazione*" (Figura 6.2).

La costruzione dell'offerta inizia proprio con la comprensione del territorio, dei suoi tratti distintivi e con lo studio del mercato e più in generale delle forze interne ed esterne alla destinazione. Successivamente il compito del destination manager sarà quello di trasformare gli input del territorio (le *risorse*) in output fruibili dai visitatori (*esperienze turistiche*), attraverso le cosiddette "azioni sull'offerta" (club di prodotto, tematizzazione della vacanza, club di prodotto, marketing degli eventi, le certificazioni e i marchi di qualità). Un processo di trasformazione di successo e sostenibile nel lungo periodo dovrà tener conto:

- Della *vision* e della *mission* definite dalla DMO
- Delle peculiarità del territorio
- Delle famiglie motivazionali di riferimento
- Della qualità, come concetto trasversale e principio guida (ricordandoci che oggi non è il *tanto* che fa la differenza, ma il *come*)

Vedremo come tutto ciò è impossibile da raggiungere senza un'efficace coordinamento dei molteplici stakeholders presenti a destinazione.

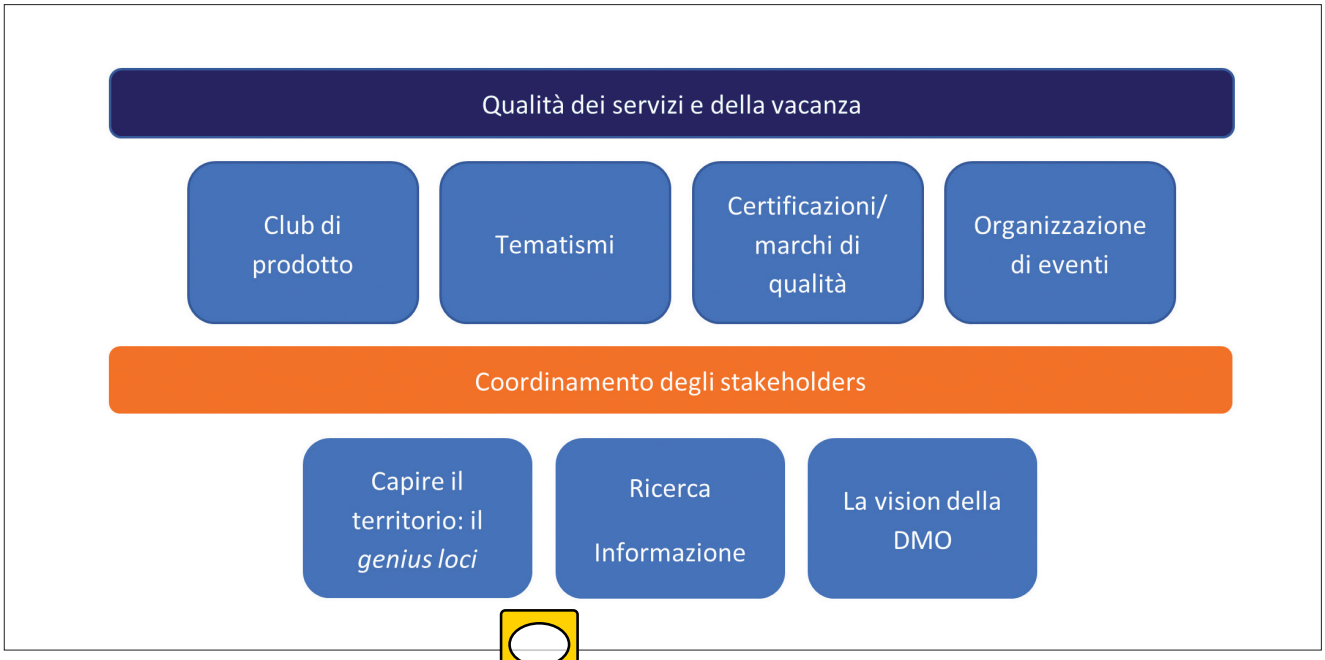


Figura 6.3 Lo sviluppo interno della destinazione

Capire il territorio: il "genius loci"

Oggi non è più sostenibile considerare il territorio come un mero contenitore della vacanza, *"né si può parlare di prodotto turistico prescindendo dalla sua appartenenza territoriale"* (Cercola, Bonetti et al., 2009) [12].

Il turista di oggi cerca prodotti nuovi, più complessi, ma soprattutto esperienze legate strettamente al territorio, alla *living culture e* alla comunità residente.

Ciò che garantisce una vera differenziazione strategica dell'area è il riuscire a raffigurare l'identità locale mediante un'esperienza autentica. Mediante la gestione integrata dei vari elementi che la costituiscono, il territorio deve riuscire a offrire un prodotto unico e differenziato. È proprio l'immagine distintiva, infatti, a rendere un posto attrattivo per il turista e perciò competitivo rispetto ai concorrenti. In altre parole, le capacità su cui il vantaggio competitivo è costruito devono essere non trasferibili e non replicabili.

Pertanto, uno dei primissimi compiti che la DMO deve svolgere è proprio l'individuazione di quelle vocazioni e specificità territoriali scarsamente imitabili, altamente differenzianti e immediatamente fruibili.

Ricerca e Informazione

Il secondo pilastro alla base delle attività di marketing interne alla destinazione è l'attività di ricerca e di informazione. Questa attività supporta tutte le attività della DMO e in particolare svolge una funzione di *intelligence* che consente alla DMO di comprendere le richieste del mercato, l'attuale offerta del settore e le lacune che devono essere affrontate attraverso la pianificazione e lo sviluppo (Presenza, 2005) [13].

Il processo di ricerca e di raccolta delle informazioni può essere condotto a più livelli, in generale è possibile fare una distinzione tra una ricerca di tipo strategico e una di tipo operativo. Nel primo caso, la raccolta di dati è finalizzata all'individuazione delle strategie di destinazione e più nello specifico alla realizzazione del Destination Management Plan. Per fare ciò, si utilizzano studi e ricerche di altri enti o statistiche nazionali che andranno a creare le basi per la costruzione generale della progettazione strategica. Nel caso in cui la raccolta di informazioni sia invece supportata dalla DMO nelle decisioni più operative, come ad esempio nella costruzione dell'offerta e nella sua promozione, sarà utile sapere il profilo dei turisti, la permanenza media,

---

[12] CERCOLA, R., SIMONI, M., BONETTI, E. (2009). Marketing e strategie territoriali. Milano: EGEA.

[13] PRESENZA, A. (2005). *The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role*. In: XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE.

come giungono a destinazione e più in generale le loro modalità di fruizione della vacanza. Le attività di ricerca e d'informazione verranno approfondite successivamente nel capitolo 7.

La Vision

La determinazione dell'offerta non può perciò prescindere dalla vision definita dalla DMO. Anzi, la costruzione dei prodotti e dell'immagine della destinazione devono trovare le radici proprio in quell'insieme di obiettivi di lungo termine che la destinazione si è prefissata e rispecchiare gli ideali, i valori e le aspirazioni della località.

Il cuore del framework: il coordinamento degli attori

Il coordinamento degli attori appare al centro del modello in quanto è considerato l'attività fondamentale svolta dalla DMO per raggiungere il successo nelle altre attività. È solo assicurando la cooperazione dei vari soggetti interessati che la DMO può garantire un'offerta integrata, innovativa e strettamente legata al suo "*genius loci*". In assenza di coordinamento, il rischio è di avere un'offerta frammentata, un posizionamento non coerente con le specificità territoriali e di offrire un'immagine non ben delineata al turista.

In altre parole, ai fini di un posizionamento distintivo, ciò che è rilevante non è tanto l'eccezionalità delle risorse bensì la capacità di chi gestisce la destinazione di individuare i tratti distintivi, metterli a sistema e valorizzarli attraverso un sistema di offerta autentico ed integrato con il territorio. Oggi una lettura statica delle risorse (o la semplice sommatoria delle componenti) non è più sufficiente. Quello che occorre è ciò che può essere descritto come una lettura dinamica dell'area di rifermento.

Ciò è possibile solo attraverso una partecipazione attiva dei vari stakeholders presenti nella destinazione.

Pertanto, è compito della DMO attivare dei processi partecipativi all'interno della destinazione e porre come specifica azione di governance il disegno coordinato dell'offerta territoriale. A tal proposito, si è ritenuto necessario svolgere un approfondimento sulle tecniche e sugli strumenti a disposizione della DMO per generare dei processi partecipativi virtuosi all'interno di un territorio.

6.2.1. La determinazione dell'offerta: tematizzazione della vacanza, club di prodotto, organizzazione di eventi, qualità dei servizi e dell'offerta

Una volta individuati gli elementi distintivi del territorio e le caratteristiche della domanda, la DMO può procedere alla fase successiva, ovvero alla *determinazione dell'offerta turistica* che sarà così coerente con le vocazioni territoriali e con i trend del mercato.

Come è stato illustrato nei capitoli precedenti, il comportamento del turista odierno è profondamento cambiato: il turista non è più in cerca di un semplice servizio ma piuttosto di un'*esperienza turistica*. Sempre più spesso ricerca esperienze autentiche e soprattutto di valore, preferendo destinazioni e strutture ricettive che siano in grado di soddisfare le sue specifiche necessità. Proprio per queste ragioni, i turisti tendono a scegliere strutture ricettive e servizi turistici sempre più personalizzati e "cuciti" sulle loro esigenze, tant'è che oggi non si cerca più un turismo di destinazione, ma di motivazione (Ejarque, 2015) [14]; anche se l'organizzazione della destinazione rimane, come abbiamo visto, un aspetto centrale del destination management.

In tale contesto si evince quanto sia urgente per le destinazioni saper rispondere a questi cambiamenti ed evolvere la propria offerta turistica standardizzata in un'offerta specializzata, tematizzata e orientata a specifiche nicchie di turisti.

In tale prospettiva le destinazioni possono intraprendere due azioni specifiche di marketing: la tematizzazione della vacanza e la creazione di club di prodotto.

Tematizzazione della vacanza

La prima azione che si può intraprendere è l'individuazione di specifici "*temi di vacanza*" (Martini, 2017) [15]. I tematismi vengono costruiti partendo proprio da ciò che è emerso nella prima fase di ricerca: dalle vocazioni territoriali, quindi da quell'amalgama di risorse naturali e culturali che rendono unico il territorio, e dalle ricerche di mercato. Il "tema della vacanza" ha quindi l'obiettivo di enfatizzare le eccellenze del territorio e di andare incontro a specifiche famiglie motivazionali. Infatti, ciò che differenzia questa azione di marketing dalla promozione turistica è proprio il cambiamento del focus: si passa da una promozione generica del territorio ad una promozione di un'offerta specifica, o meglio, di un tema della vacanza.

---

[14] EJARQUE, J. (2015). *Social media marketing per il turismo*. Milano: U. Hoepli.

[15] MARTINI, U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali*. Milano: McGraw-Hill Education.

Club di prodotto

La seconda azione invece prevede la creazione di uno o più club di prodotto. Il club di prodotto è una formula di aggregazione tra operatori finalizzata all'ideazione di un prodotto specifico rivolto a un bacino di domanda specifico.

In altre parole, il club di prodotto è un soggetto composto da un gruppo di imprese che si propongono insieme sotto l'ombrello di unico brand con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. L'idea che sta dietro al club di prodotto è quella di saper rispondere alle necessità specifiche del turista di oggi. Per fare questo, si propongono un prodotto e dei servizi correlati non più generici ma costruiti tout-court proprio sulla base dei bisogni dell'utente. Il club non è un'entità astratta, bensì un soggetto giuridico che avrà la forma societaria più idonea alle esigenze degli operatori (es. contratto di rete, associazione, consorzio, società di persone etc.).

Per comprendere meglio il perché un territorio debba dotarsi di club di prodotto, elenchiamo qui di seguito i vantaggi derivanti per gli operatori, per gli ospiti e per la destinazione nel suo complesso.

Figura 6.3 Perché realizzare un club di prodotto

Se volessimo individuare i vantaggi derivanti dal club di prodotto per gli **operatori della ricettività** potremmo così riassumerli [16]:

1. Permette di individuare un mercato specifico, con conseguenti vantaggi per le strategie di posizionamento e riposizionamento.
2. Consente di ottimizzare e rinnovare la propria offerta non solo a livello di proposte ma anche in senso strutturale, con un miglioramento della qualità percepita anche attraverso l'adeguamento degli ambienti.
3. Aumentano le possibilità di calamitare alcuni target di mercato specifici, difficili da penetrare in altro modo.
4. Ottimizzano le strategie promo-commerciali grazie allo sfruttamento di canali altrimenti non percorribili
5. Incrementano lo sviluppo di collaborazioni con le strutture ricettive concorrenti per ottenere risultati altrimenti non raggiungibili, per riuscendo a mantenere un'autonomia gestionale massima.

[16] BELLONI F., *Il club di prodotto, Uniti si vince,* Hotel Domani, giugno 2010.

6. Garantiscono il livello di servizio ai clienti e aumentano la trasparenza informativa nei loro riguardi.
7. Aumentano l'efficacia delle strategie comunicative e delle pubbliche relazioni, mediante l'uso di un marchio comune fortemente evocativo e a mezzi di comunicazione capaci di raggiungere fette di mercato molto specifiche.
8. Consentono di sviluppare strategie di co-marketing con imprese non necessariamente connesse al mondo del turismo (almeno non direttamente), ma grazie alle quali aumenta il valore percepito del servizio.
9. Rafforzano il potere contrattuale reale e virtuale nei confronti degli operatori di intermediazione, grazie a una consistente riduzione delle commissioni.

I vantaggi per l'**ospite** sono invece:

1. La possibilità di poter soggiornare in strutture ricettive selezionate.
2. La possibilità di poter usufruire di servizi specifici in linea con le proprie necessità e di un livello qualitativo specialistico e superiore alla media.
3. Poter contare su personale specializzato e professionale.

I vantaggi per le **località turistiche** [17]:

1. Consentono di far convergere verso alcune specifiche nicchie di mercato l'offerta turista di un certo territorio, in linea con le caratteristiche geografiche, storiche e socioculturali.
2. Permettono di focalizzare l'offerta su specifici mercati geografici, consolidando quelli tradizionali e conquistandone di nuovi.
3. Contribuiscono alla realizzazione di una collaborazione proficua tra tutti coloro che sono parte del processo di sviluppo turistico della località.
4. Valorizzano le risorse che caratterizzano le località.
5. Creano sinergia tra la comunicazione istituzionale e quella privata, rafforzando la coerenza della percezione di qualità dell'offerta.
6. Aprono alla concreta possibilità di destagionalizzare la domanda turistica, con un vantaggio reale per quei territori dove i flussi turistici sono concentrati in determinati periodi dell'anno.
7. Influenzano positivamente l'immagine percepita del territorio grazie al farla tendere a quella comunicata.
8. Contribuiscono a mettere in connessione i vari prodotti turistici dell'area, in modo tale che le proposte offerte siano maggiori dal punto di vista qualitativo e della varietà.

---

[17] ibidem.

9. Aumentano la produttività delle strategie di partnership e di co-marketing, in particolare quando il tema del Club di Prodotto si identifica con le caratteristiche peculiari del territorio.

A nostro avviso, uno dei vantaggi principali di queste forme di aggregazione d'impresa sta proprio nella scelta degli imprenditori di associarsi e affidarsi ai propri colleghi per raggiungere delle economie di scala e di scopo. Il cambiamento di prospettiva dell'operatore nel vedere gli altri operatori non più come dei competitors diretti ma come alleati per raggiungere degli obiettivi comuni è indubbiamente la parte più complessa ma è da ciò che nasce anche il vantaggio competitivo, tanto della singola impresa, quanto del territorio nel suo insieme. Questa forma di aggregazione permette di trasformare un insieme disorganizzato e difforme di imprese "*in uno strumento per la crescita delle singole imprese associate e della destinazione nel suo complesso*" (C. Montisci) [18]. Tale cambio di prospettiva è proprio la sfida che si deve porre il Destination Manager.

La letteratura individua inoltre gli elementi costitutivi di un club di prodotto, ovvero:

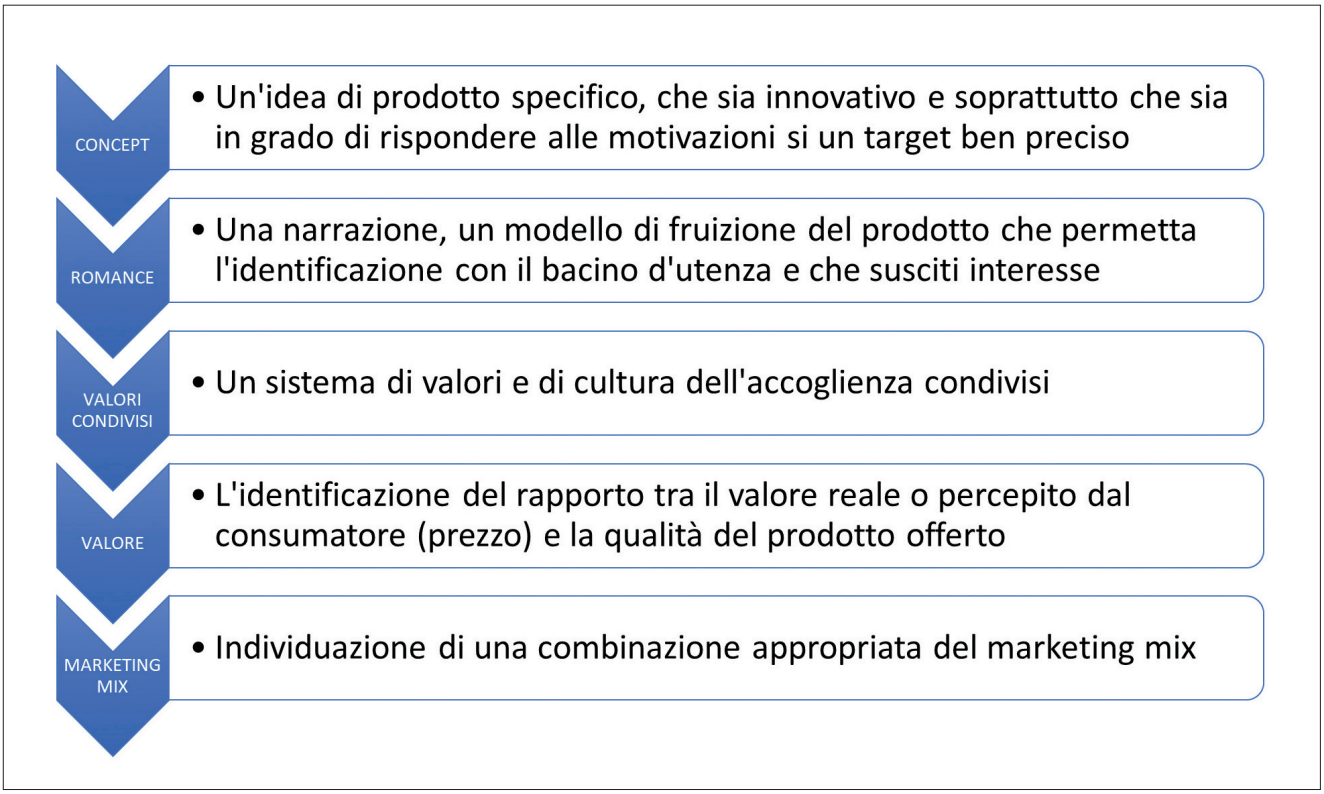


Figura 6.4 Gli elementi costitutivi del club di prodotto

[18] *Ma cosa è un club di prodotto nel turismo?* Blog http://www.carlomontisci.it/.

A livello più operativo, una volta che gli operatori hanno individuato le nicchie di mercato e la proposta dell'offerta, dovranno poi condividere un *disciplinare*, ovvero uno statuto che regoli il funzionamento del club di prodotto. In tale documento vengono individuati gli scopi e gli obiettivi della rete, le tipologie di imprese che possono aderire al club, le modalità e i requisiti d'accesso, gli obblighi dei soci, gli standard di qualità da rispettare e i controlli, gli oneri finanziari che devono essere sostenuti come le quote associative annuali e i contributi per la promo-commercializzazione ed infine le cause di espulsione.

Eventi

Tra le azioni sull'offerta che il Destination Manager può intraprendere vi è inoltre l'organizzazione di eventi. L'evento infatti, oltre a promuovere e a comunicare la destinazione gin modo distintivo, può rispondere a delle specifiche esigenze di destination management.

Gilberti (2004) [19] sostiene inoltre che gli eventi possono essere visti anche come uno strumento di "*non-price competition a cui può ricorrere non solo un singolo attore, quanto la destinazione nel suo complesso*."

Più nello specifico, gli eventi possono perseguire le seguenti finalità (Cercola, Izzo and Bonetti, 2017) [20]:

1. Promuovere l'immagine del territorio: la DMO può ricorrere all'organizzazione di eventi e manifestazioni per accrescere o rilanciare l'immagine della località, nonché può divenire uno strumento per comunicare e rafforzare l'identità della destinazione. Un esempio è il Festival di Salisburgo, una manifestazione che è strettamente associata all'immagine e all'identità della città: di forte carattere storico e conosciuta in tutto il mondo per il suo rapporto con la musica classica (anche in quanto città natale di Mozart). Tale immaginario comune viene ulteriormente fortificato dall'organizzazione del festival, che vede oggi quasi 260.000 spettatori e un introito di 27 milioni di euro [21].

2. Contribuire alla valorizzazione del territorio: specialmente se le iniziative sono connesse alla storia, alle tradizioni e al folklore della località e sono in grado di coinvolgere la comunità residente. Anzi, più la manifestazione è capace di coinvolgere i propri residenti più l'evento sembrerà unico e autentico, divenendo così una vera

---

[19] GILBERTI, G. (2004). *Eventi e strategie di marketing territoriale. Gli attori, i processi e la creazione di valore.* Franco Angeli.

[20] ibidem.

[21] https://www.salzburgerfestspiele.at/en/facts.

rappresentazione dello spirito e del "genius loci" del territorio. In quest'ottica, dal momento che gli eventi traggono la loro specificità dalla cultura e dallo stile di vita della destinazione (Cercola, Izzo and Bonetti, 2017),[22] diventano un ottimo strumento di differenziazione del territorio, soprattutto per le località minori. Esempi possono essere le varie rievocazioni storiche, come *La Partita a Scacchi di Marostica*, *La Festa dei Ceri* a Gubbio, o iniziative strettamente legate alla tradizione locale come *Sappamukki*, a Sappada, la *Feste delle Malghe* in Val Casies e La *Festa del Raccolto* in Val di Non.

3. Contribuire alla trasformazione del territorio: Alcune tipologie di eventi, soprattutto quelli di grandi dimensioni come i *major events* o i *mega events*, possono diventare un impulso all'arricchimento o al miglioramento di infrastrutture urbane. Sono un esempio le costruzioni di grandi opere pubbliche come monumenti, stadi, palazzetti e complessi fieristici che possono divenire successivamente dei veri e propri punti di attrazione e parte integrante del simbolo e dell'immagine della località. Fra tutti basti pensare alla Tour Eiffel, costruita in occasione dell'Esposizione Universale del 1889 e oggi simbolo indiscusso della *ville lumiere*. Un altro caso sono le trasformazioni urbane e lo sviluppo dei trasporti in occasione dei major events, come i Giochi Olimpici o l'Expo. Tali trasformazioni sono indubbiamente strumentali per la realizzazione dell'evento, ma al contempo possono contribuire allo sviluppo e al miglioramento della fruizione dello spazio urbano.

5. Sviluppo Turistico: Caroli (2006)[23] sostiene che i territori possono ricorrere all'organizzazione di eventi sia per affermare e valorizzare la propria offerta territoriale sia per creare delle vere e proprie nuove attrazioni. Gli eventi infatti possono contribuire in modo massivo all'immagine e all'awareness di una località, arrivando anche alla eventuale riconversione della stessa (Ferrari, 2002)[24]. Per questo sono parte integrante della strategia di sviluppo della destinazione. La peculiarità degli eventi di poter riferirsi a segmenti di mercato ben diversi e di potersi collocare in qualsiasi periodo dell'anno, permette alla DMO di utilizzare le manifestazioni come azioni ben precise per diversificare l'offerta, per destagionalizzarla o anche per consolidare il proprio bacino d'utenza o per cercare di ampliarlo.

6. Sviluppo Economico: Gli eventi, grazie alla generazione dei flussi turistici verso la destinazione, possono contribuire allo sviluppo economico dell'intera filiera imprenditoriale del territorio, dal settore dell'ospitalità e della ristorazione, ai servizi

---

[22] CERCOLA, R., IZZO, F. AND BONETTI, E. (2017). *Eventi e strategie di marketing territoriale*. 2nd ed. Milano: F. Angeli.

[23] CAROLI, M. (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Franco Angeli.

[24] FERRARI, S. (2012). *Event marketing*. Padova, CEDAM.

fino al settore culturale e artigianale, nel caso in cui gli eventi siano ideati sulla base dalla produzione creativa della comunità locale. In secondo luogo, gli eventi possono attrarre investimenti esterni di vario genere, ed inoltre, grazie alla visibilità e all'esposizione mediatica, possono attirare anche sponsorizzazioni. Infine, vanno citati i benefici generati dalla creazione di posti di lavoro, momentaneo o permanete, e la formazione e la valorizzazione di alcune professionalità locali strumentali alla realizzazione dell'evento.

Il *concept* di un evento può basarsi tanto sulle risorse idiosincratiche del territorio quanto sulle opportunità offerte dal mercato. Nel primo caso, sarà cruciale saper mantenere una coerenza tra l'evento e l'identità locale, nel secondo caso sarà invece fondamentale la capacità di identificare i segmenti di mercato più appropriati e di proporre una *value proposition* convincente.

Prima di accingersi ad organizzare un nuovo evento, è essenziale comprendere in che modo l'evento potrà o dovrà inserirsi all'interno del *destination management plan* e, pertanto, capire quali sono gli effetti desiderati.

La tabella sottostante vuole proporre sinteticamente le tipologie di eventi più idonei sulla base degli effetti desiderati dal destination manager. Lo schema segue la classificazione proposta da Bonetti, Cercola et al. (2017)[25].

Obiettivo	**Tipologia evento**
Far conoscere il territorio	Nel caso di una destinazione giovane o di una località poco nota, l'evento può fungere da acceleratore della popolarità del territorio. L'evento diviene quindi uno strumento per far conoscere il territorio e talvolta il successo è tale da far identificare il territorio con l'evento stesso.
Esempi	**Bra** Le Langhe e Roero sono da sempre associate all'offerta gastronomica che nel tempo è diventata un vero e proprio elemento identitario del territorio, tant'è che proprio qui nel 1986 viene fondata l'Associazione Slow Food da Carlo Petrini, che si fa promotrice a livello nazionale e internazionale della cultura gastronomica e dell'agricoltura sostenibile. Lo sviluppo turistico di questo territorio viene sancito proprio grazie ad un'idea di quest'associazione, che insieme al Comune di Bra, dà vita nel 1997 a quello che oggi è uno dei festival gastronomici più importanti a livello internazionale: il **Cheese-le forme del latte**. Il

[25] CERCOLA, R., IZZO, F. AND BONETTI, E. (2017). *Eventi e strategie di marketing territoriale*. 2nd ed. Milano: F. Angeli.

Festival è su base biennale e riunisce produttori e lavoratori di latte da tutto il mondo. A confermare la sua rilevanza è l'edizione del 2017, che ha registrato più di 300 mila visitatori [26].

Coachella Valley
Il **Coachella Music & Arts Festival**, uno tra i festival di musica più grandi, famosi e redditizi al mondo. Ogni anno segna nuovi record, nel 2017 hanno partecipato 250.000 persone con un incasso di 114.6 milioni di dollari. Il successo del Festival ha plasmato significativamente l'immagine della località turistica, arrivando a far identificare l'intera vallata del sud della California proprio con il festival musicale. L'evento porta una ricaduta rilevante sul territorio: secondo il Coachella Valley Economic Partnership, nel 2015 ha generato un impatto economico globale di $ 704 milioni e la città di Indio ha guadagnato circa $ 3,18 milioni di tasse sui biglietti, che rappresentano circa il 5% del suo fondo generale [27].

Sviluppare il mercato

La località è già una destinazione nota, ma vi è comunque la volontà di sviluppare il mercato. In tal caso l'evento diviene un aiuto prezioso per dare un nuovo impulso al turismo locale.

Esempi

Treviso
La città di Treviso è fortemente caratterizzata da un turismo storico-culturale, secondo l'Osservatorio Turistico della destinazione il 66% dei visitatori è a destinazione per un'esperienza storico-culturale [28]. Per tale ragione, dal 2015, la città ha deciso di sviluppare e ampliare questo segmento organizzando un ciclo di quattro mostre intitolato **"Storie dell'Impressionismo"** in collaborazione con la società Linea d'Ombra presso il Museo Civico di Santa Caterina e il Palazzo Giacomelli, che ha saputo richiamare dal 29 ottobre 2017 all'1 maggio 2018 ben 330.474 visitatori [29].

Trentino
Il Trentino con l'obiettivo di sviluppare e rafforzare la sua identità di destinazione turistica sportiva ha investito moltissimo negli ul-

---

[26] TARGATOCN.IT. (2017). Bra, grande successo per l'edizione 2017 di Cheese: oltre 300 mila i visitatori. [online] Disponibile al: http://www.targatocn.it/2017/09/19/leggi-notizia/argomenti/eventi/articolo/bra-grande-successo-per-ledizione-2017-di-cheese-oltre-300-mila-i-visitatori.html.

[27] http://www.cvep.com.

[28] OGD CITTÀ D'ARTE E VILLE VENETE DEL TERRITORIO TREVIGIANO (2016). Destination management action plan. [online] Disponibile al: https://www.regione.veneto.it/c/document_library/get_file?uuid=9670791d-aaa9-483d-85e2-53afbc6c2c93&groupId=10813.

[29] ANSA.it. (2018). 'Viva arte viva' la mostra più vista del 2017 - Arte. [online] Disponibile al: http://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/arte/2017/12/28/biennale-arte-mostra-piu-vista-del-2017_83838c28-be98-43e1-950b-8b078e5364ee.html.

timi anni nella realizzazione di eventi sportivi. Alcuni esempi sono la **Vanoi Rapid Race**, una gara di due giorni dedicati alla canoa e al kayak; il **Trentino Fly Fishing Experience**, un evento dedicato alla pesca a mosca a Comano Terme; il **Bike Festival Garda Trentino**, un festival comprensivo di più eventi e gare legati al bike sul Garda; la **Marcialonga Cycling Craft**, una gara di ciclismo su strada che coinvolge tre province e tre passi delle Dolomiti [30].

Modificare la domanda

Un'azione molto comune intrapresa dalle località caratterizzate da una forte stagionalità è proprio l'organizzazione di eventi o di cicli di manifestazioni. Infatti, un evento può permettere di:

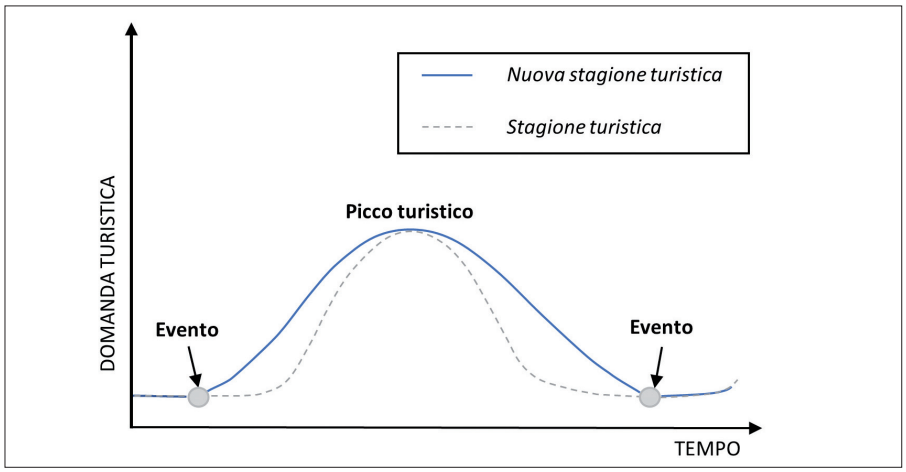


Figura 6.5. Ferrari, 2000

1) allungare la stagione turistica, organizzando manifestazioni a inizio o fine stagione, estendo cosi l'arco temporale della stagione.
2) Creare una nuova stagione organizzando eventi in bassa stagione
3) Alleggerire la pressione turistica nei periodi di alta stagione organizzando eventi in luoghi decentrati o caratterizzati da minori flussi turistici.

Qualora invece la destinazione desiderasse ampliare i propri segmenti di mercato l'evento può servire ad attrarre nuovi bacini, testando cosi le reazioni dei nuovi target, o ad esplorare nuove opportunità offerte dal mercato.

Esempi

Sanremo
Sanremo, località famosa per la sua offerta balneare e il suo turismo internazionale d'élite, ha fatto degli eventi una vera e propria strategia di destination management. Attraverso l'organizzazione

[30] VISITTRENTINO.INFO. (2018). Gli Eventi Sportivi in Trentino. [online] Disponibile al: https://www.visittrentino.info/it/esperienze/grande-sport-e-partnership/grandi-eventi-sportivi.

di eventi a fama mondiale e di eventi satelliti di dimensioni inferiori, è riuscita da un lato a rafforzare la sua immagine e la sua capacità di attrazione turistica e, dall'altro, a saper attrarre flussi turistici fuori dalla stagione estiva [31]. Gli esempi più noti sono la **Sanremo in fiore**, una sfilata di carri floreali che si svolge solitamente a Marzo; la **Milano-Sanremo** o conosciuta anche come la Classicissima, si tiene sempre a Marzo ed è considerata la più importante gara ciclistica maschile su strada di durata di un giorno; il noto **Festival della Canzone Italiana**, che si svolge tutti gli anni a Febbraio/Marzo; il **Rallye di Sanremo**, ad Aprile, una gara di rally che vede protagoniste automobili delle più prestigiose case di produzione del settore; **la Giraglia**, a giugno, una regata velica che si svolge tra la Corsica, Saint Tropez e Sanremo.

Abbassare la pressione della domanda

Nel caso in cui una destinazione si trovasse in una situazione di forte pressione turistica, quest'ultima può scegliere di ricorrere all'organizzazione di eventi per scremare il proprio mercato, con il fine ultimo di mantenere solo il target ritenuto più idoneo. In questi casi gli arrivi possono diminuire, ma in compenso la destinazione potrà guadagnare in termini di esternalità positive prodotte da specifici comportamenti di consumo.

Esempi

Ravello
La città di Ravello, ubicata nella costiera amalfitana, caratterizzata da una forte pressione turistica, ha scelto di adoperare gli eventi come strategia per riposizionare la località su una fascia elevata di turismo culturale, con un forte orientamento verso il mercato internazionale [32]. In questa prospettiva, la Fondazione Ravello insieme alla Regione Campania, organizza ogni anno nel periodo estivo da Giugno ad Agosto il Ravello Festival, un festival di musica classica, jazz e danza che si svolge con ospiti d'eccellenza provenienti da tutto il mondo come la Royal Philharmonic Orchestra, La Sächsische Staatskapelle Dresden, la Filarmonica di San Pietroburgo, Bollani, Mehta, Domingo e molti altri [33].

Riposizionamento della destinazione

Qualora vi fosse la necessità di riposizionare la destinazione sul mercato, il destination manager potrebbe avvalersi di un grande evento, con un grande eco nazionale o internazionale, per accelerare il processo di riposizionamento.

---

[31] FRANCH M. (A cura di) (2010). Marketing delle destinazioni *turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.

[32] CERCOLA, R., IZZO, F. AND BONETTI, E. (2017). Eventi e strategie di marketi*ng territoriale. 2nd ed. Milano: F. Angeli.*

[33] RAVELLOFESTIVAL.COM. (2018). Ravello Festival 2018 – AMALFI COAST. [online] Disponibile al: http://www.ravellofestival.com.

Esempi

Lisbona
Grazie al mega evento **Expo 1998**, l'area orientale di Lisbona, una ex zona industriale abbandonata e degradata, è stata interamente riqualificata ed è diventata una delle zone più trendy e moderne della città, nonché oggi una delle attrazioni turistiche più famose della città.

Diversificazione dell'offerta

Se la località è già ben nota e connotata da un'immagine ben definita, l'evento diviene importante in un'ottica di diversificazione o rivitalizzazione dell'offerta.

Esempi

Bibione
La **Mizuno Beach Volley Marathon** è un evento sportivo che ogni anno accoglie a Bibione oltre diecimila appassionati del beach volley di ogni età e livello di gioco. Si tratta di uno dei più importanti raduni sportivi a livello internazionale dove atleti professionisti, si mescolano ai tantissimi, appassionati di questa disciplina. L'evento si pone all'interno di una strategia ben precisa di arricchimento dell'offerta, tradizionalmente legata al prodotto mare e spiaggia per il segmento delle famiglie. Inoltre, l'evento è organizzato in due momenti: il primo a Maggio, che va così ad anticipare l'inizio della stagione e il secondo a Settembre a prolungamento della stagione. Sempre in un'ottica di diversificazione dell'offerta e della domanda, nel mese di Settembre molteplici sono gli eventi legati allo sport, tra questi citiamo: **Bibione Beach Fitness**, una delle più grandi convention italiane dedicate al benessere psico-fisico; **Bibione is Surprising Run** e **Bibione in Rosa**, due eventi per gli appassionati di running; ed infine i Bike Days che vedono protagoniste due competizioni internazionali di mountain bike.
Un altro esempio di utilizzo di eventi per diversificare l'offerta sono i **Festival della Cultura**, come il Festival della letteratura a Mantova, della Filosofia a Modena, della mente a Sarzana, dell'economia a Trento).

La qualità dei servizi e dell'offerta

Come abbiamo visto, il turista di oggi è sempre più esigente e alla ricerca di prodotti e di servizi che sappiano rispondere ad alti standard di qualità. Il fenomeno turistico non solo sta crescendo quantitativamente, ma sta maturando anche qualitativamente, i bisogni e le necessità stanno mutando con rapidità e la competizione tra destinazioni si gioca proprio sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti. Si è visto anche nei paragrafi precedenti come la qualità delle esperienze e di numerosi piccoli incontri influenzino, fino a determinare, l'immagine e la percezione che si ha della destinazione. Per questo motivo, compito della DMO è quello di intervenire su tali processi promuovendo una vera e propria ***cultura della qualità*** tra i vari stakeholders presenti a destinazione. Nello specifico, la DMO può promuovere la defini-

zione di standard minimi di qualità nei servizi e la creazione di strumenti specifici che sappiano comunicare la qualità dei prodotti.

L'attività di diffusione e di promozione della cultura della qualità può essere perseguita con due approcci diversi, ma complementari tra loro. Il primo è intrinseco alla strategia di sviluppo della destinazione e troverà quindi una propria declinazione in azioni specifiche nel Destination Management Plan e rientrerà negli obiettivi di lungo termine della località. Il secondo, invece, è un approccio strettamente legato al marketing e all'abilità della destinazione di saper comunicare all'esterno e ai mercati obiettivo i propri standard di qualità. Per fare questo, si possono attivare processi di garanzia, come riconoscimenti esterni (esempio sono le *Bandiere Blu* e le *Bandiere Arancioni*), i marchi di qualità, la classificazione e le certificazioni (come la denominazione DOCG).

Nel mondo odierno e delle recensioni online, questo tipo di attività risulta essere sempre più fondamentale, per questo abbiamo ritenuto opportuno dedicare a questi temi alcuni approfondimenti nei successivi capitoli.

BOX 6.1. - Gli uffici turistici nell'era del turismo digitale

a cura di Francesca Caldarola

Gli **Uffici di Informazione ed Accoglienza Turistica** (IAT) rappresentano spesso il primo contatto dell'ospite con la destinazione: intervengono direttamente o indirettamente nel delicato momento della scelta e pianificazione del viaggio, accolgono il visitatore in-destination, lo affiancano e lo assistono durante il soggiorno nella fruizione delle risorse, dei prodotti e dei servizi, lo accompagnano nella fase del ricordo del viaggio.
Abbiamo spesso sentito parlare di Ufficio Turistico quale biglietto da visita di un territorio. Questa affermazione, pur vera, oggi non è più sufficiente a rappresentare la molteplicità di funzioni di un moderno Ufficio Iat. Così come l'immagine del "banconista" che aspetta i turisti e distribuisce mappe è ampiamente superata. Oggi gli Uffici Turistici rappresentano un fondamentale tassello nella pianificazione di più ampie e strategiche politiche di **Destination Management**. Hanno un compito fondamentale e da non sottovalutare: coordinare, integrare e rendere fruibile una catena integrata di informazioni, servizi, prodotti ed esperienze in ogni fase del viaggio.
Nell'era del turismo digitale non assistiamo ad un calo delle richieste di assistenza da parte dei nostri utenti, ma ad una evoluzione nella tipologia di richiesta di Informazioni Turistiche. Le domande e le esigenze della nuova generazione di viaggiatori *smart* devono poter ricevere una risposta esaustiva ed in linea con le aspettative di vacanza.
Il viaggiatore è al centro di questo sistema, con la sua voglia di scoprire ed emozionarsi, di appartenere ed immergersi nell'autenticità di un luogo, di entrare in stretta relazione con la destinazione che ha scelto e di condividere la sua esperienza irripetibile. Le sue domande non riguardano solo la destinazione scelta, ma spaziano al *what's nearby* e coprono diversi territori.
Le risposte che si aspetta sono personalizzate, *tailor-made* e non più standardizzate; viaggiano alla velocità del web, dei social media e nell'epoca del **Turismo 4.0** vengono veicolate su supporti *mobile*, su oggetti che si indossano e che possono comunicare tra loro, grazie a sistemi di intelligenza artificiale (*Internet of things*).
Durante la fase del sogno e pianificazione di un viaggio, gli Uffici Iat devono convincere a scegliere la destinazione. Portale web, *form* di richiesta informazioni, chat, canali social ed applicazioni devono essere presidiati ed aggiornati costantemente da un team di professionalità molteplici presenti in un Ufficio Iat. Essere intercettati come canale di accesso ufficiale di una destinazione è fondamentale per disambiguare la molteplicità di informazioni presenti nel web.
Da dispensatori di informazioni ecco che gli operatori degli Uffici Turistici diventati veri e propri consiglieri di viaggio. Alla richiesta di un elenco alberghi, si sostituisce l'esigenza di prenotare una struttura ricettiva; dalla brochure o dal sito vetrina, si passa alla necessità di prenotare un tour last-minute, escursioni ed esperienze complesse. Il contatto empatico con un *local advisor* quale è l'operatore dell'Ufficio Iat, serve per confermare, suggerire, indirizzare, rassicurare, convalidare, prenotare.
"*Oltre al prezioso servizio di benvenuto ed informazioni in-destination, fare Informazione ed Accoglienza Turistica oggi vuol dire avere un ruolo fondamentale nel convertire gli stimoli e le esigenze del visitatore in una effettiva pianificazione e prenotazione*" [1].
Reperire, organizzare e distribuire informazioni e prodotti integrati in armonia con tutti gli attori della destinazione è dunque uno dei compiti principali dei nuovi Uffici Iat.
Tuttavia questo compito può essere correttamente portato a termine solo quando il sistema turistico della destinazione si è dotato di una forma di organizzazione di gestione della destinazione (DMO). La frammentazione dell'offerta, lo spontaneismo e il mancato coordinamento di un ecosistema

---

[1] LEMMI E., *Ecosistemi Digitali* - Firenze, 1 Dicembre 2017.

turistico destabilizzano le azioni degli operatori e minano l'efficacia di un Ufficio Iat, che dovrebbe essere l'espressione delle politiche di info e accoglienza, promozione e commercializzazione dettate da una corretta governance.

GLI STRUMENTI DIGITALI PER LA GESTIONE INTEGRATA DELLA DESTINAZIONE

Nel caos dell'offerta digitale e del predominio delle OLTA, i Destination Management System (DMS) rappresentano la risposta più concreta ed efficace all'esigenza di promuovere e offrire al nostro viaggiatore un'offerta integrata, quale prodotto finale e coordinato di un insieme di soggetti, attori e fornitori che lavorano congiuntamente per il successo della propria destinazione (vedi in proposito il capitolo 10).

Nel caso i territori non si siano dotati di organismi di regia, essi diventano occasione da cogliere per fare ordine nel complesso ecosistema turistico, riportando al centro la destinazione stessa e l'ospite che vi soggiornerà.

I DMS possono essere considerati strumento di lavoro delle **DMO** e di conseguenza, supporto quotidiano nelle attività di back-end e front-office degli Uffici Iat, quali parte integrante del sistema turistico.

Si tratta di complessi software di *e-tourism* che permettono una **gestione integrata** della Destinazione: **dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione**.

Da non confondere con i più comuni *Booking System*, i sistemi DMS possono gestire e commercializzare tutti i servizi turistici e le informazioni di una destinazione, automatizzando processi ed attività che sono propri delle organizzazioni turistiche.

I contenuti, le risorse, i **Point of Interest** (POI), gli eventi e le informazioni utili, le *accommodation*, le visite guidate e gli itinerari, le brochure e le esperienze da vivere, i servizi ed i loro fornitori costituiscono il valore di ciascuna destinazione. Organizzare e codificare in un unico data base l'offerta turistica significa presidiarla, custodirla, aggiornarla quotidianamente, per poi metterla a disposizione e distribuirla a tutti gli stakeholder del sistema turistico e di conseguenza, all'utente finale.

Inserire una sola volta i contenuti in un **unico sistema**, anziché duplicarli per implementare innumerevoli *devices*, vuol dire razionalizzare tempi e risorse economiche, ottimizzare ed innovare i processi.

Favorire la **distribuzione e l'integrazione di contenuti accreditati ed aggiornati** verso portali tematici, territoriali o di diverso livello, applicazioni *web* e *info-totem* multimediali, canali, media e attori del sistema turistico, rappresenta la vera sfida degli Uffici Turistici di oggi.

Poter fruire di dati aggiornati ed aggregati dinamicamente al momento della richiesta, a seconda dell'esigenza o della motivazione di vacanza del viaggiatore, per una risposta via e-mail o in versione stampabile per il front-office, è ormai diritto e dovere di un Ufficio Turistico moderno.

Ascolto ed empatia sono propri dell'essere umano e qualità innata di ogni operatore Iat. Una ricerca multi-destinazione o tematica di un operatore che interroga una piattaforma di *e-tourism*, utilizzata da una rete di Uffici Iat, assicura massima efficacia e velocizza le attività di Informazione e Accoglienza.

Un DMS che si rispetti dovrebbe essere dotato altresì di un modulo di **Customer Relationship Management (CRM)** [2] perfettamente integrato, per gestire la relazione con l'ospite, la sua fidelizzazione e tutte le transazioni e le comunicazioni connesse.

Modelli di risposta multilingue preparati in back-office e pronti all'utilizzo in front-office sono oggigiorno indispensabili e di grandissimo supporto ad un addetto Iat.

Grazie ai **tool di promo-commercializzazione integrati** in un DMS, l'Ufficio Iat può accompagnare l'ospite e facilitare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale di contatto con la

[2] In questo contesto di intende un modulo del software per la gestione delle relazioni con i clienti (turisti).

destinazione, che sia il portale web o l'ufficio stesso. Moduli di prenotazione, gestione pacchetti e *tool* per l'aggregazione spontanea di servizi ed offerte (*dynamic packaging*), dovrebbero completare l'offerta.
Una piattaforma DMS interviene pertanto su tutti i livelli del **Destination Marketing**, facilitando un network di relazioni tra operatori, sistemi web e i dati gestiti e tra questi e gli uffici turistici, al fine di veicolare un'offerta coerente e competitiva al visitatore:
- Informazione, animazione e accoglienza turistica
- Promozione e comunicazione turistica
- Azioni sull'offerta turistica
- Promo-commercializzazione

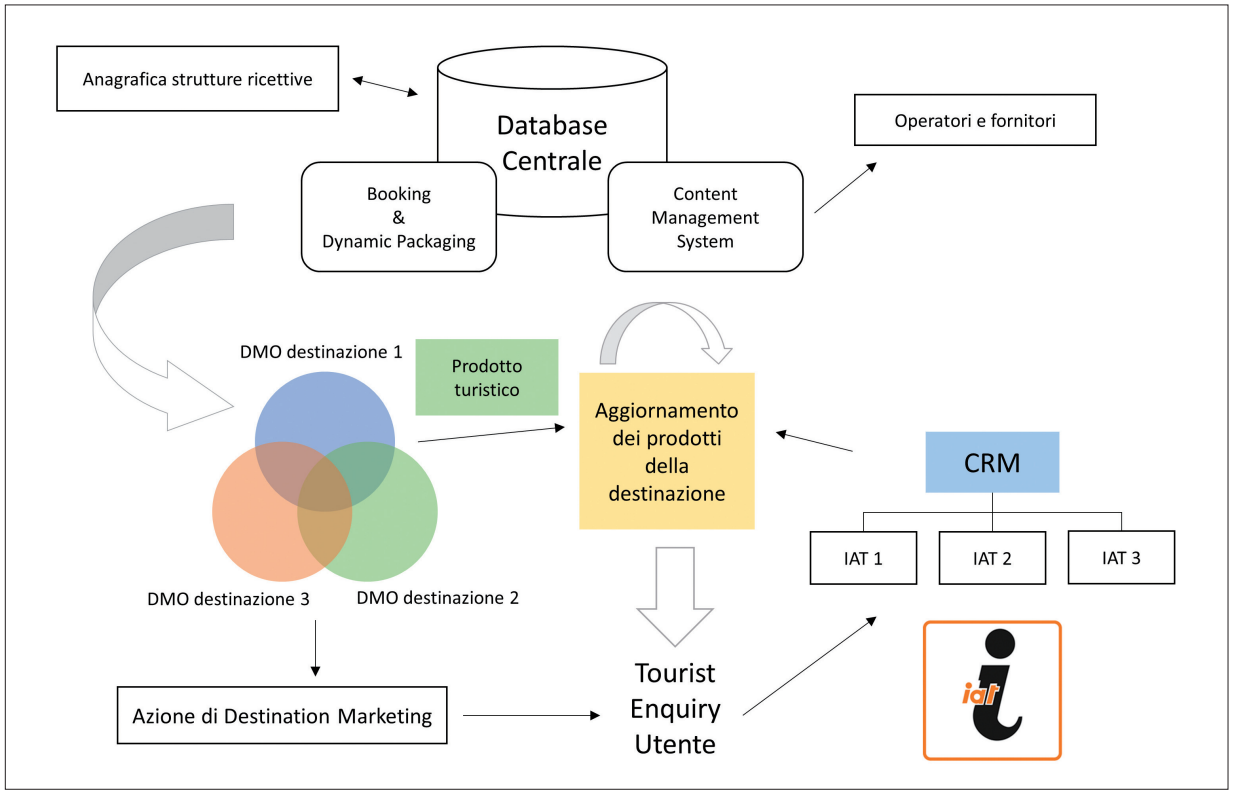


Figura 1. Grafico dei processi della destinazione con il supporto di DMS

BOX 6.2. - Il cicloturismo e i club di prodotto nelle spiagge venete

a cura di Diego Gallo

Le spiagge venete rappresentano uno dei punti di forza del sistema turistico regionale, sia per la qualità del prodotto turistico che per la quantità di turisti che annualmente affollano i paesi e le località della costa. Cavallino Treporti, Jesolo, Eraclea, Caorle e Bibione accolgono ogni anno circa 25 milioni di presenze grazie alla vasta offerta di soluzioni ricettive: open air, appartamenti, residence e hotel.
Nonostante le dimensioni numeriche del fenomeno turistico, le dinamiche di mercato degli ultimi dieci anni hanno portato gli operatori a guardare con sempre maggiore attenzione alle diverse opportunità offerte per differenziare il prodotto spiaggia. Da un lato la sola stagione estiva non garantisce più una redditività adeguata alle imprese che si trovano a competere nei mercati globali senza le risorse necessarie per investire nelle strutture ricettive e nella qualità dei servizi. Dall'altro lato le diverse modalità di fruizione della vacanza hanno portato all'opportunità di allungare la stagione turistica. Il turista desidera scoprire il territorio circostante, praticare attività ricreative esperienziali e frequentare la costa anche in primavera e in autunno. Da questo punto di vista, il cicloturismo è un segmento di mercato interessante perché intercetta molti trend di cambiamento nel turismo.
Negli ultimi anni anche le destinazioni veneziane hanno investito nel miglioramento delle infrastrutture e dei servizi intermodali ed alcuni operatori hanno svolto un percorso esemplare nella costituzione di club di prodotto (*Bibione Bike ABA*, *Caorle by Bike*, *Jesolo Bike*, *Adria Bikes Hotel*). In diversi casi gli operatori hanno seguito lo stesso percorso costitutivo, condividendo numerose attività di formazione e promozione.
I passaggi fondamentali nella costituzione dei club sono stati:
1 **Individuazione del tematismo turistico e della specifica nicchia**. Entrambi i casi prediligono la forma *leisure* del cicloturismo, anche con biciclette elettriche, mettendo in secondo piano le versioni sportive del cicloturismo.
2 **Lavorare sull'offerta**: formazione, motivazione, adeguamenti infrastrutturale, attrezzature. Negli ultimi anni sono stati organizzati numerosi corsi di formazione, visite studio e attività di progettazione partecipata. In alcuni casi tali attività sono state sostenute da progetti di VeGAL (Agenzia di sviluppo locale della Venezia Orientale) e da EBT (Ente Bilaterale del Turismo della Provincia di Venezia).
3 **Design e test di prodotto**. Al fine di andare incontro alla domanda di mercato e di valorizzare le specificità del territorio si sono individuati diversi prodotti turistici. Un viaggio in bicicletta lungo la costa e quattro escursioni giornaliere. Il punto di forza dell'offerta è data dalla possibilità di attraversare le lagune e le foci dei fiumi con originali soluzioni bici e barca.
4 **Condivisione di un disciplinare di qualità**. Attraverso lavori di gruppo con esperti del settore è stato possibile individuare la carta dei servizi per ciascun prodotto.
5 **Creazione di un marchio e scelta della veste giuridica**. In un caso la rete di impresa si è data come veste giuridica il contratto di rete, mentre il secondo caso si è configurato come associazione.
6 **Posizionamento di mercato e politiche di prezzo**
7 **Politiche e azioni commerciali comuni**. I club di prodotto hanno partecipato a fiere, organizzato press tour e organizzato eventi.
Le reti si sono costituite con lo scopo di creare e offrire al turista nuovi prodotti ed esperienze, garantendone la qualità ed hanno coinvolto diverse tipologie di imprese comprendono strutture ricettive, servizio noleggio bici, ristoranti e agriturismi, aziende agricole e aziende di trasporto.
Recentemente i club di prodotto della costa veneziana si sono riuniti nella rete *Venezia & Lagune Bike* che è così riuscita ad intercettare le opportunità messe a disposizione della Regione Veneto attraverso il Programma Operativo Regionale (Sub-azione 3.3.4 B del POR FESR 2014 2020).

6.3. Le attività esterne alla destinazione

Se le attività interne alla destinazione sono prevalentemente rivolte alla creazione degli output della destinazione (Figura 6.1), le attività esterne alla destinazione hanno invece il compito di saper comunicare efficacemente tali output ai mercati di destinazione.

Prima di andare a presentare i vari strumenti a disposizione alla DMO, è importante comprendere come si sviluppi il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione e conseguentemente come il destination marketing possa agire in ogni sua fase.

6.3.1. Il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione

L'era digitale ha rappresentato la principale innovazione del settore turistico, modificando tanto il comportamento del turista nella fase di ricerca delle informazioni quanto nella scelta della sua vacanza.

Il *web* ha notevolmente cambiato nei clienti i concetti di comodità, velocità, prezzo, informazioni sul bene e servizio, dando di conseguenza alle destinazioni un modo completamente nuovo per creare valore per l'ospite e stabilire delle relazioni con lui.

Il *web* oltre ad aver cambiato il modo di relazionarsi tra cliente e fornitore ha cambiato anche la fruizione stessa della vacanza, che ormai accompagna ogni fase del viaggio dell'ospite: nei primi momenti della scelta della destinazione, poi per la prenotazione di un mezzo di trasporto e/o di una struttura ricettiva, ed infine durante e dopo la vacanza, grazie ai social network e ai dispositivi mobile, che vengono utilizzati per condividere foto, aggiornamenti di stato, tweet e recensire i posti in cui si è stati.

Tradizionalmente la letteratura ha da sempre individuato tre fasi distinte della vacanza: *prima della vacanza* (corrispondente alla fase di scelta della meta obiettivo), *la vacanza* (la fruizione dell'esperienza) e la *fase successiva alla vacanza* (rientro nella propria regione di residenza). Oggi però, grazie alla rivoluzione del web, delle nuove tecnologie e dei social media, è possibile individuare cinque fasi della vacanza (FourTourism, 2013)[34] e compito della DMO è proprio quello di saper accompagnare e assistere il turista in tutte le fasi della sua vacanza.

---

[34] EJARQUE, J. (2013). *La nuova sfida del Destination Management. Riorganizzare l'offerta turistica delle destinazioni con una visione strategica di rete tra attori ed operatori*, FourTourism, Welcome System Day 12 Novembre 2013.

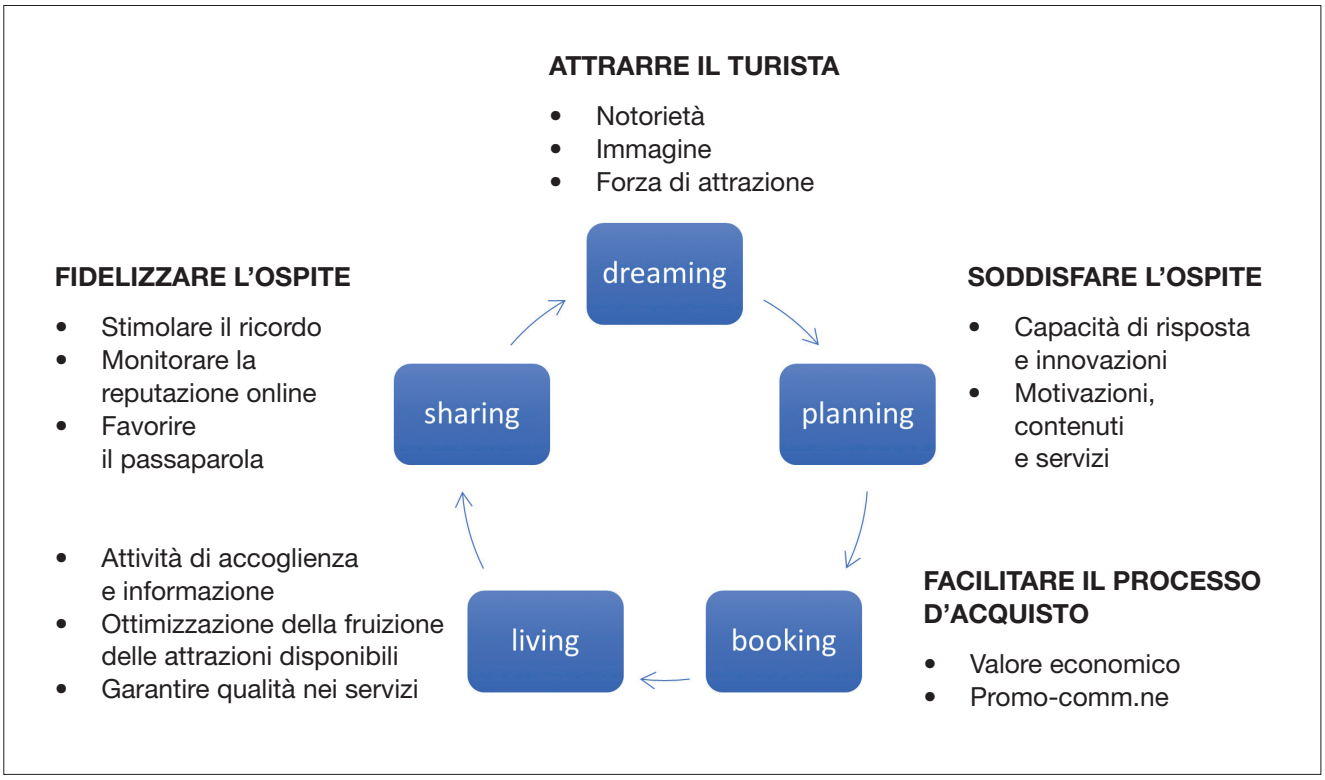


Figura 6.6. Le fasi della vacanza e le azioni di Destination Marketing (adattato da Ejarque, 2013)

Dreaming

È la fase nella quale il turista sogna la vacanza e cerca l'ispirazione. In questa fase tutte le destinazioni note al turista sono percepite come raggiungibili. Secondo alcune indagini[35] l'ispirazione si trova proprio online, infatti, oltre l'80% dei turisti digitali italiani inizia la propria ricerca in rete prima di aver deciso dove andare. Grazie alle foto, video, articoli, blog e recensioni di altri viaggiatori il web è diventato la vera fonte d'ispirazione, il luogo dove inizia il sogno.

Planning

In questa seconda fase, l'obiettivo principale del turista è l'individuazione della destinazione che meglio corrisponde ai propri bisogni e necessità. Il turista passerà da un ventaglio molto ampio di possibili mete alla decisione della meta prescelta. Ciò che lo guiderà in questo processo decisionale saranno proprio le informazioni che è riuscito a raccogliere in merito. La scelta finale può basarsi tanto su una ricerca meticolosa quanto su una scelta guidata dall'impulso (Ashworth and Goodall, 2013)[36]. Le fonti invece possono avere una duplice natura: fonti interne e fonti esterne, che possono essere ulteriormente suddivise in fonti personali e fonti non personali. Le fonti interne si riferisco-

[35] OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NEL TURISMO, (2017). "Il turista digitale fa zapping! L'Offerta cambia i programmi?", Politecnico Milano, School of Management.

[36] ASHWORTH, G. AND GOODALL, B. (2013). *Marketing tourism places*. London: Routledge.

no alle precedenti esperienze di viaggio del turista, verso queste la DMO non ha alcun potere. Le fonti personali, invece, si riferiscono al passaparola e alle varie informazioni prese dai gruppi di riferimento del turista. Tra queste possiamo includere anche le recensioni e i giudizi dei vari forum e le piattaforme di discussione presenti online. Le fonti non personali sono invece tutte le informazioni reperibili sul web, dal sito ufficiale della destinazione ai vari siti internet dei vari componenti della filiera turistica, i mass media (televisione, radio e stampa), le brochure, i cataloghi, le guide, le riviste specializzate e le varie informazioni fornite dagli intermediari (tour operator e agenzie di viaggio).

Questa fase è indubbiamente la fase più importante per la DMO, in quanto più le informazioni ricercate dal turista saranno esaustive e accattivanti e più saranno alte le probabilità per la destinazione di inserirsi nel ventaglio finale di scelte.

Booking

Una volta scelta la destinazione si procede con la fase d'acquisto o in altre parole con la prenotazione della vacanza. Grazie alle indagini condotte dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, sappiamo che oggi l'86% [37] dei turisti ha prenotato almeno un prodotto o un servizio della vacanza online. Si comprende pertanto quanto sia diventato imprescindibile non più solo la presenza online di una destinazione ma anche offrire la possibilità di comprare attraverso il web.

Living

Questa fase combacia con il periodo di permanenza del turista presso la località prescelta. Tale periodo viene considerato anche come il momento della verità, ovvero quel momento in cui il turista confronta le proprie aspettative con "*le percezioni sperimentate a seguito della fruizione dei servizi in loco*" (Franch, 2010) [38], o in altre parole, con tutti quei piccoli incontri e input di cui la vacanza si compone.

La DMO rispetto a questa fase della vacanza deve essere in grado di creare dei meccanismi virtuosi nel turista, dalle prime fasi di accesso alla destinazione, alla gestione di tutti i momenti di contatto che lo accompagnano fino al momento della partenza. È un'attività ad alta intensità di relazione, che presuppone empatia, ascolto dell'ospite e capacità di problem solving da parte degli addetti. È in tale prospettiva che tutte quelle azioni svolte della DMO per diffondere il concetto di cultura della qualità trovano riscontro. Uno degli strumenti a disposizione della destinazione sono gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (vedi box 6.1)

---

[37] OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NEL TURISMO, *(2017). "Il turista digitale fa zapping! L'Offerta cambia i programmi?"*, Politecnico Milano, School of Management

[38] FRANCH M. (A cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.

Sharing

Negli ultimi anni il comportamento dell'utente è passato da una fruizione passiva ad una fruizione attiva e il turista oramai condivide in tempo reale la propria vacanza *postando* le esperienze o lasciando le recensioni online del servizio di cui si è usufruito. Saranno proprio queste foto e queste recensioni a inspirare o a raccomandare a loro volta altri turisti.

6.3.2. Le azioni esterne del destination marketing

Una volta determinata l'offerta e i prodotti turistici, la destinazione deve essere in grado di comunicare la sua proposta turistica verso l'esterno, ovvero ai suoi potenziali turisti.

Una comunicazione efficace richiede un uso variegato di metodi di comunicazione, strumenti e tecniche di contatto che dovranno essere ben modulate in base alla clientela che si vuole raggiungere. Pertanto, prima di iniziare a intraprendere qualsiasi tipo di azione è necessario elaborare una precisa strategia di comunicazione che tenga conto degli obiettivi del Destination Management Plan, dei mercati e delle famiglie motivazionali che si vuole raggiungere, delle risorse e del budget a disposizione della DMO.

La strategia e i contenuti della comunicazione devono essere coerenti con il posizionamento desiderato, con l'immagine e con quell'insieme di valori propri della destinazione, ovvero il *destination branding*. Con il termine *branding* Pratesi e Mattia (2006, pp. 36-37)[39] intendono far riferimento al "*processo che serve a caricare la marca di significati, trasformandola in un'entità "viva" con una propria capacità espressiva (...) attraverso il quale si pianifica e si realizza un complesso coordinato di azioni nel rispetto di un unico intento strategico: favorire la crescita durevole del business grazie al consolidamento della reputazione e della distintività del brand*".

Nel destination marketing il brand è rappresentato dal marchio territoriale, ovvero un nome e/o un simbolo che identifichi in modo chiaro il territorio e che garantisca la riconoscibilità agli occhi e alla mente del turista. Inoltre, il marchio deve saper rappresentare "*la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta*" (Pastore e Bonetti, 2006)[40].

---

[39] PRATESI, C. AND MATTIA, G. (2006). *Branding*. Milano: McGraw-Hill.

[40] PASTORE A., BONETTI E. (2006), *Il brand management del territorio*, in "Sinergie - Rapporti di Ricerca", n. 23, "Nuove tecnologie e modelli di e-business per le piccole e medie imprese nel campo dell'ICT", vol. II "Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo competitivo"

La strategia di comunicazione mira principalmente a due aspetti: da un lato, al perseguimento di obiettivi d'informazione persuasiva, la quale, attraverso la creazione di un adeguato livello di immagine e notorietà, deve saper aumentare la forza di attrazione turistica della destinazione. Dall'altro, deve saper facilitare e incrementare l'accessibilità commerciale. Infatti, se in passato la promozione spettava al pubblico mentre la commercializzazione era destinata alle singole imprese, oggi questo modello risulta ampiamente superato. Le DMO oggi hanno la possibilità di promuovere e vendere i propri prodotti all'interno delle piattaforme ufficiali della destinazione, grazie a questo servizio (*promo-commercializzazione*) il turista può completare il processo d'acquisto all'interno del medesimo canale di contatto con la destinazione, facilitando così l'acquisto (vedi capitolo 11).

La descrizione delle singole azioni e degli strumenti a disposizione della destinazione va ben al di là delle finalità di questo libro, ma considerata la rilevanza e il ruolo che ha il web oggi sia nella costruzione dell'immagine che nel processo d'acquisto del turista, abbiamo ritenuto opportuno presentare, seppur sinteticamente, la presenza online di una destinazione.

Figura 6.7. Le azioni di comunicazione turistica (da Martini, 2017)

6.3.3. La presenza online della destinazione

La qualità della comunicazione online è una determinante fondamentale dell'immagine percepita e dell'attrattività delle destinazioni turistiche (De Carlo e d'Angella, 2011; Govers e Go, 2003, Stepchenkova e Morrison, 2006).[41]

Internet è un canale di comunicazione fondamentale per tutte le destinazioni turistiche:

- alle destinazioni mature permette di mantenere elevati volumi e gestire il mix e la stagionalità;
- alle destinazioni emergenti, consente di aumentare la propria notorietà sui mercati internazionali e promuovere i prodotti turistici in maniera efficiente.

La presenza online di una destinazione si articola in **tre tipologie di spazi**, ovvero:

- **Gli spazi ufficiali:** dove i contenuti sono sotto il controllo totale della destinazione. L'obiettivo è sviluppare presenze di qualità, in termini di contenuti, servizi, usabilità e visibilità.
- **Spazi ufficiosi:** la destinazione ha un controllo parziale dei contenuti, è il caso per esempio dei social media. Presuppongono una decisione su quali spazi di questa categoria creare una presenza; la scelta si può basare su una valutazione del segmento, ma deve tener conto anche della partecipazione necessaria per gli aggiornamenti dei contenuti ufficiali e il monitoraggio di quelli esterni.
- Spazi fuori dal controllo della DMO: dove l'utente pubblica commenti, consigli, valutazioni, foto, video, podcast etc. Compito della DMO è quello di monitorare costantemente questi spazi in una prospettiva di *web reputation management*, ma anche di *customer relationship management*.

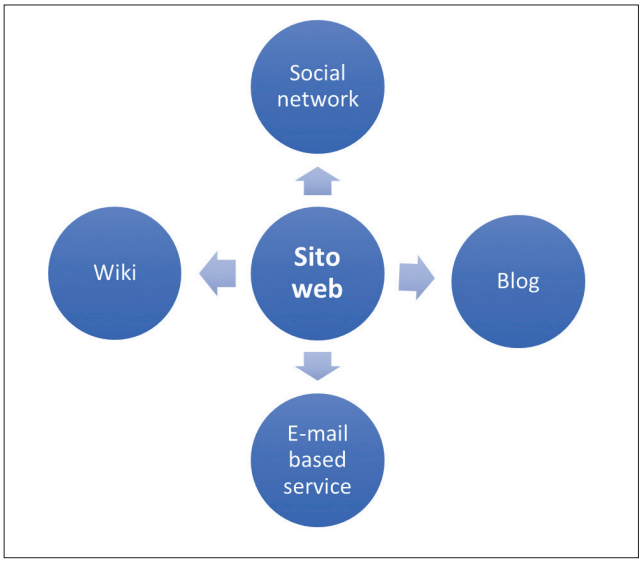


Figura 6.8. Architettura logica della presenza di una destinazione online (da Franch, 2010)

[41] GOVERS, R., GO, F. (2003). *Deconstructing destination image in the information age*. Information Technology & Tourism, 6(1), pp.13-29; STEPCHENKOVA, S. AND MORRISON, A. (2006). *The destination image of Russia: From the online induced perspective*. Tourism Management, 27(5), pp.943-956; D'ANGELLA, F., DE CARLO, M. (2011). *Repositioning city brands and events: Milan*. In: N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride, ed., Destination Brands. Routledge.

Franch (2010)[42] sottolinea come sia importante "*creare e mantenere un centro, rispetto al quale costruire e gestire una presenza efficace sui vari spazi che tali strumenti offrono*".

Tale ruolo è affidato al sito web ufficiale della località turistica, che diviene così il punto di riferimento della ricerca di informazioni. Il sito web deve saper rispondere a requisiti di qualità, presentarsi come fonte autorevole e ed efficiente, infondere fiducia e aiutare il turista a reperire tutte le informazioni di cui necessita.

Il sito web

La valutazione della qualità di un sito web riguarda molteplici aspetti collegati a componenti di natura molto diversa: il design grafico, la funzionalità e l'usabilità, le lingue proposte e la tipologia di contenuto, solo per citarne qualcuna. Ciò che è importante quando si va a progettare il sito web della destinazione è saper adottare prospettive diverse (vedi figura 6.10.), il portale deve essere in grado di soddisfare: tutte le necessità e i bisogni dell'ospite; rispondere alle strategie del destination marketing e del destination management plan; saper comunicare le varie risorse e i sistemi di offerta della destinazione; garantire visibilità nei motori di ricerca, la continuità d'accesso e facilitarne l'uso. Simultaneamente il sito deve saper attrarre il turista attraverso la creazione di legami emozionali, utilizzando le tecniche dell'engagement, aumentando così la percezione del valore. Oggi, la differenziazione di un sito web si basa proprio su questo, sulla capacità della località di arricchire l'esperienza percepita dai visitatori e nel saper comunicare in modo efficace e coinvolgente gli opportuni binomi di offerta-mercato individuati dalle azioni interne di destination marketing (vedi paragrafo precedente).

I siti web però, non hanno solo una funzione prettamente esterna, sono anche degli strumenti essenziali per la comunicazione interna alla destinazione: la comunicazione efficace dell'immagine e del sistema di offerta della destinazione prevede infatti un lavoro di raccordo tra le singole offerte e di coerenza con la *promise* generale della destinazione che stimolerà la cooperazione tra le aziende. Inoltre, presenziare nel sito web ufficiale della destinazione può creare dei vantaggi significativi alla singola impresa. Esempi sono l'acquisizione di nuovi clienti, far ottenere al proprio prodotto un livello di notorietà con investimenti e costi più limitati rispetto e la possibilità di accedere a un autorevole canale di distribuzione eliminando i margini di intermediazione.

---

[42] FRANCH M. (A cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.

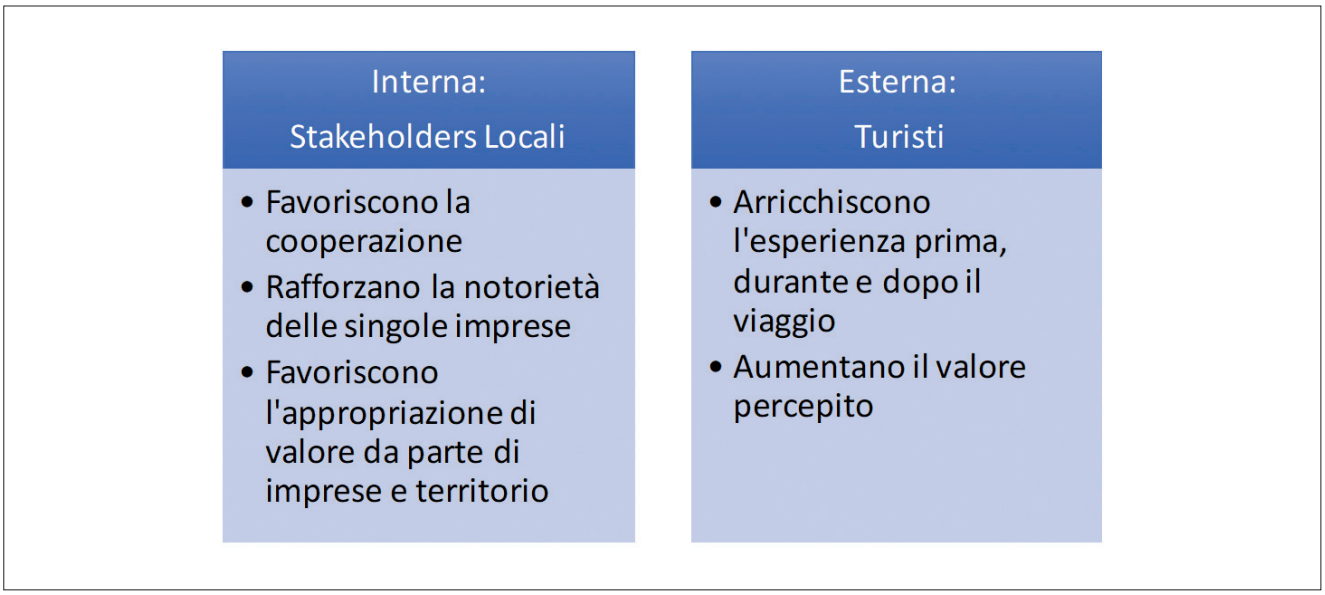


Figura 6.9. I siti web come strumenti essenziali per la comunicazione interna ed esterna

Infatti, grazie alla promo-commercializzazione, le singole imprese hanno la possibilità di creare delle proposte strutturate di servizi e prodotti sia in forma verticale che orizzontale, e venderli unitariamente a segmenti specifici della domanda, divenendo così un sostegno importante alle attività di commercializzazione delle aziende presenti nel territorio (Martini, 2017).[43]

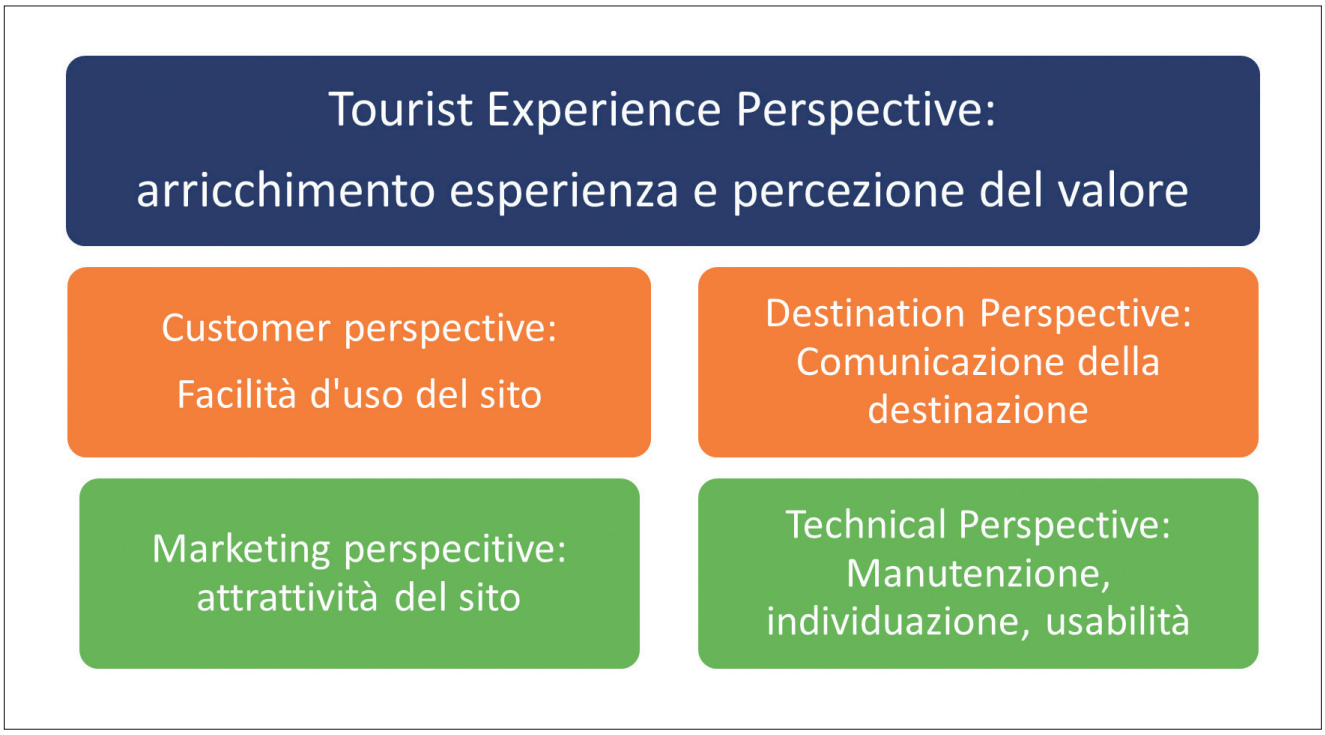


Figura 6.10. I siti web come strumenti essenziali per la comunicazione interna ed esterna

[43] MARTINI, U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali*. Milano: McGraw-Hill Education.

I social network

L'avvento dei Social Network ha determinato un nuovo paradigma, ovvero il passaggio dal *promuovere* la destinazione al *comunicare le esperienze* nella destinazione. I social media aiutano la destinazione ad ispirare e invogliare il turista (soprattutto nella primissima fase della vacanza, ovvero quella definita *dreaming)* e a stimolare il ricordo e a facilitare il passaparola grazie alla possibilità di condivisione dei vari contenuti. Nello specifico, i social media aiutano la destinazione a:

- Promuovere l'immagine e la brand awareness
- Incrementare la popolarità
- Diffondere contenuti virali riducendo i costi rispetto alla promozione tradizionale
- Creare relazioni dirette con gli utenti grazie alle forme di interazione offerte dai social
- Trasformare il turista in un *ambasciatore* della destinazione
- Attrarre nuovi clienti, ispirandoli con immagini, video e storie
- Fidelizzare i turisti già acquisiti
- Attrarre traffico verso il portale della destinazione

Per ottenere i risultati sopracitati i canali social vanno però gestiti sapientemente, non è sufficiente essere sui social, bisogna saper creare dei contenuti di qualità e soprattutto saperli amministrare con cura e costanza.

Wiki

Un wiki mette a disposizione dell'utente un editor in cui creare i documenti (pagine o voci del sito), lavorare sugli stessi con modalità relativamente semplici e soprattutto consentendo a più persone di lavorare sullo stesso documento.

Nel settore del turismo l'esempio più famoso è Wikitravel, progetto collegato a Wikipedia, è una guida di viaggi che copre molte destinazioni, scritta con i contributi dei turisti, ma anche delle singole destinazioni. È quindi importante che la DMO curi la propria presenza in Wikitravel, creando la propria pagina qualora non esistesse.

E-mail

La posta elettronica è considerata uno strumento di marketing diretto, in quanto consente di instaurare una connessione diretta con il turista con lo scopo di costruire e mantenere una stretta relazione con quest'ultimo (Kotler, 2014)[44]. Nella sua accezione più ampia, ogni e-mail inviata a un possibile o attuale cliente può essere

---

[44] KOTLER P., BOWEN J.T., MAKENS J.C. (2010). *Marketing del Turismo*, Pearson Italia, Milano-Torino.

considerato E-mail Marketing. Più precisamente, ci si può riferire all'email marketing quando (E. Fariborzi and M. Zahedifard, 2012)[45]:

- Vengono inviate delle mail ad un attuale o passato visitatore con l'intento di fidelizzarlo e di invogliarlo a tornare a destinazione;
- Vengono inviate delle mail a nuovi possibili clienti con lo scopo di invogliarli a visitare la destinazione;
- Vengono aggiunte delle inserzioni pubblicitarie alle mail inviate da altri operatori/enti ai loro clienti.

La mail diviene uno strumento efficace di comunicazione nel momento in cui la destinazione comprende che le potenzialità derivano dalla personalizzazione del messaggio e conseguentemente dalla segmentazione delle liste. La difficoltà infatti risiede proprio nella costruzione del messaggio, per essere efficace la mail deve essere interessante, deve comunicare ciò che il turista vuole sapere se non addirittura fornirgli delle *storie* o delle informazioni che ancora non sapeva di volere (Conti & Carriero, 2016)[46].

Come una destinazione oggi non può fare altro che passare da un'offerta generica ad una offerta specifica, allo stesso modo deve passare da una promozione generica a una promozione specifica. Ogni mail andrà costruita pensando a quale famiglia motivazionale verrà spedita, proponendo cosi delle soluzioni personalizzate in base alle necessità del visitatore. Dietro ad una buona customizzazione vi è un'attenta segmentazione delle liste e-mail: il database deve infatti saper fornire tutte le informazioni utili alla costruzione di un messaggio accattivante ed esaustivo. Queste informazioni vengono solitamente raccolte attraverso il form di registrazione alla newsletter presso il sito web di destinazione. Se da un lato è consigliabile di evitare l'inserimento di un gran numero di dati obbligatori, in quanto potrebbero indurre il visitatore a perdere interesse e ad abbondare il sito, dall'altro è bene non sottovalutare questo strumento. Infatti, è proprio grazie a questo form che saremo poi in grado di creare delle mailing list accurate, più le liste saranno precise, più sarà facile realizzare contenuti centrati.

Figura 6.11. Vantaggi e Svantaggi dell'e-mail marketing

[45] FARIBORZI, E, M. ZAHEDIFARD (2012). *E-mail Marketing: Advantages, Disadvantages and Improving Techniques*. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning.

[46] CONTI, L. AND CARRIERO, C. (2016). *Content marketing*. Milano: Editore Ulrico Hoepli.

Blog

Un'altra opportunità che può essere colta dalla destinazione è quella della realizzazione di un blog. Oggi aprire un blog è davvero semplice, Google per esempio offre gratuitamente il service Blogger, dove attraverso pochi steps è subito possibile essere online e iniziare a pubblicare i posts.

Il blog è una sorta di diario online, un luogo dove vengono raccontate le storie del territorio e condividere le attività, i prodotti e le esperienze che si possono fare. Prima di approfondire le caratteristiche di questo importante strumento, è necessario soffermarci su due aspetti.

Il turista di oggi è bombardato da un continuo flusso di messaggi e immagini delle campagne pubblicitarie "tradizionali" e per tale motivo sente sempre più la necessità di ricevere meno messaggi ma più coinvolgenti ed emozionanti, come dei veri e propri racconti (Conti & Carriero, 2016)[47]. L'arte di trasformare delle semplici informazioni in storie coinvolgenti viene definita *storytelling*. È una tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare dei fatti attraverso la modalità del racconto, facilitando il ricordo delle informazioni grazie alla capacità di saper suscitare delle emozioni nei lettori. Questa tecnica è molto efficace perché prende in prestito tutte le peculiarità positive delle storie: rimangono a mente più facilmente, eliminano la distanza tra l'interlocutore e il destinatario, ci insegnano e ci lasciano qualcosa e soprattutto ci piace condividerle (Galbiati, Mondello and Trapani, 2015)[48]. Il blog, come un diario, diventa quindi il luogo e il contenitore perfetto per queste storie.

Storie che, se sufficientemente emozionali, verranno condivise dai visitatori, trasformando così i turisti stessi in promotori della destinazione. I benefici per la destinazione sono molteplici:

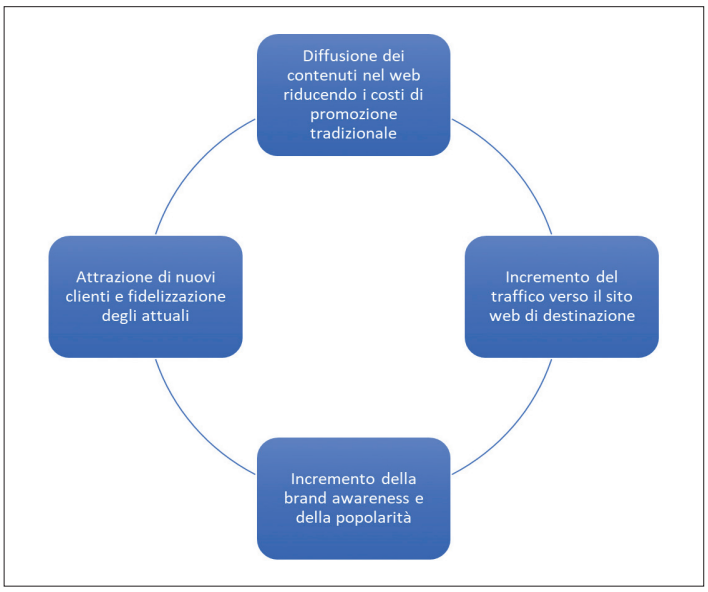


Figura 6.12. I benefeci dello storytelling

[47] ibidem.

[48] GALBIATI, M., MONDELLO, S. AND TRAPANI, L. (2015). *Storytelling 2.0*.

BOX 6.3. - Il film-induced tourism

a cura di Giulia Lavarone

Il termine inglese *film-induced tourism*, affermatosi a livello internazionale dopo la pubblicazione della studiosa australiana Sue Beeton nel 2005 [1], viene utilizzato in accezione inclusiva per indicare tutte le possibili forme di interazione fra cinema (e altri media quali televisione o videogioco) e turismo. Fra queste:

- la visita delle location di ripresa o ambientazione dei film (o altri audiovisivi), che possono essere:
  - luoghi preesistenti alla produzione cinematografica, già meta di flussi turistici (es. la Reggia di Caserta, usata per due episodi della saga di Guerre stellari) oppure siti precedentemente privi di specifiche attrattive (es. la Casa di Montalbano a Punta Secca);
  - set appositamente costruiti (es. il *Popeye Village* di Malta, realizzato nel 1980 per il film di Robert Altman, oggi fra le principali attrazioni turistiche dell'isola);
  - studi di produzione (si pensi solo alla vocazione turistica scoperta in tempi recenti da Cinecittà);
- la visita di parchi a tema legati al cinema (*Disneyland* su tutti);
- di dimore, o tombe, di celebrità;
- di *Walks of Fame*;
- di musei del cinema;
- di ristoranti della catena *Planet Hollywood*.

Rientrano nelle manifestazioni del *film-induced tourism* anche tutti quegli spostamenti che, a differenza di quelli già menzionati, sono collegati a eventi di durata limitata, quali:

- mostre a tema cinematografico;
- festival, proiezioni speciali, anteprime;
- convention di fan di uno specifico prodotto mediale.

Pur contenendo la parola film, il termine proposto da Beeton viene utilizzato in riferimento a diverse tipologie di audiovisivi: dalle serie televisive ai videogiochi, dai reality ai programmi di cucina, dai videoclip agli spot (si pensi al celebre "*Mulino Bianco*" di Chiusdino, nel senese). Non sono mancati i tentativi di introdurre altre denominazioni per indicare il fenomeno nel suo complesso o per restringere il campo a singoli media o a specifiche accezioni (*teletourism, screen tourism, film tourism, media pilgrimages*…), soprattutto in ambiti disciplinari differenti che per lungo tempo, pur occupandosi dello stesso fenomeno, non hanno fra loro dialogato. È oggi chiara a tutti, invece, la necessità di approcciare il film-induced tourism facendo convergere diverse competenze disciplinari, dall'economia e il marketing del turismo agli studi di cinema e di media, dalla geografia alla sociologia e all'antropologia, sino alle digital humanities e al diritto.

In Italia, la fortunata espressione cineturismo viene introdotta nel 2003 durante la prima edizione dell'Ischia Film Festival, su sollecitazione dal suo fondatore Michelangelo Messina, che ogni anno organizza sull'isola un importante convegno nazionale per gli operatori del settore. Al termine italiano viene preferito in alcuni studi l'omologo inglese poiché, come sottolineato da Francesco di Cesare, l'uso di cineturismo è invalso per i casi in cui la visione di un film rappresenta la motivazione primaria di un viaggio, salvo poi essere utilizzato per una più ampia casistica che la vede spesso rientrare fra altre motivazioni senza assumere un ruolo primario. Ciò avrebbe generato, secondo lo studioso, un'ambiguità che il termine anglosassone ha assunto più consapevolmente, in quanto definito da subito come comprensivo di queste diverse accezioni. I

---

[1] BEETON S, *Film-induced tourism*, Clevedon, Channel View, 2005. Cfr. anche, per l'ampliamento della gamma di possibili interazioni fra cinema e turismo, *Tourism and the Moving Image*, Clevedon, Channel View, 2015.

turisti *film-induced* non sono solo coloro che "*cercano attivamente i luoghi che hanno visto nei film*" (*specific film-induced tourists*), ma anche i turisti che "partecipano ad attività di cine-turismo una volta [che si trovano] in una destinazione" (*general film-induced tourists*) o addirittura coloro che si trovano casualmente in una destinazione rappresentata in un film (*serendipitous film-induced tourists*).
A destare l'attenzione internazionale nei confronti del *film-induced tourism* è stata l'identificazione di macroscopici incrementi dei flussi turistici in alcune location cinematografiche e televisive. Per non citare che qualche esempio appartenente a diversi luoghi e momenti, ricordiamo che la Torre del Diavolo in Wyoming (USA) ha conosciuto un aumento di visitatori del 74% nell'anno successivo alla distribuzione di Incontri ravvicinati del terzo tipo (S. Spielberg, 1977) , la tenuta di Lyme Park nel Cheshire (Gran Bretagna) un aumento del 178% nell'anno di messa in onda della serie BBC *Orgoglio e pregiudizio* (1995) , mentre la cittadina di Ystad (Svezia) deve al successo di un'altra serie BBC, Wallander, una crescita del 75% del numero di turisti fra il 2004 e il 2012 . In Italia ben noto è il caso di Matera, che ha visto un incremento del 143,8% degli arrivi internazionali nell'anno di distribuzione di *La passione di Cristo* (M. Gibson, 2004), mentre un forte impatto sul turismo domestico hanno avuto serie televisive quali *Montalbano, Carabinieri, Don Matteo, Elisa di Rivombrosa* . Al di là dei dati disponibili in relazione a fenomeni eclatanti, risulta difficile misurare l'effetto in senso lato dell'audiovisivo sull'industria del turismo se si considera l'enorme influenza del cinema e della televisione sulla costruzione degli immaginari geografici nel lungo periodo: basti pensare a città quali Parigi o New York, Roma o Venezia. Talvolta i fenomeni cine-turistici hanno vita breve, legata alla fortuna passeggera di alcuni prodotti mediali, altre volte al contrario manifestano una notevole tenuta nel tempo, in particolare quando i film raggiungono lo statuto di cult: si pensi a come la serie di *don Camillo e Peppone* abbia rappresentato la fortuna di Brescello (RE) sul piano turistico, o come Tutti insieme appassionatamente (R. Wise, 1965) abbia alimentato quella di una città d'arte quale Salisburgo.
I vantaggi del *film-induced tourism* per una destinazione turistica sono riconosciuti innanzitutto nella possibilità di diversificare la propria offerta, anche in un'ottica di de-stagionalizzazione, nonché di potenziale ritorno di turisti che hanno già visitato la destinazione e/o di allungamento delle permanenze. Una visione strategica può guardare al film o alla serie televisiva per valorizzare luoghi e itinerari alternativi, oppure per intercettare nuovi mercati (è il caso del mercato indiano, su cui ha puntato la Svizzera offrendo incentivi economici alle produzioni cinematografiche di *Bollywood*). Ancora, l'uscita di un film può diventare l'occasione per agire sul destination marketing proponendo nuovi temi, o riproponendo vecchi temi in forma nuova. Un esempio può essere quello di Tourism Ireland, che ha esplicitamente dichiarato di aver puntato sulla serie HBO Il trono di spade per rinnovare l'immagine turistica del paese, segnata dall'ingombrante eredità della guerra civile e del terrorismo.
Possibili svantaggi, d'altro canto, possono derivare dall'improvvisa notorietà di una destinazione non preparata a gestire un sovraccarico di flussi turistici, dall'attrazione di un target indesiderato o ancora dall'attribuzione di un'identità culturale (quella prodotta dal film/serie TV) nella quale le comunità residenti non si riconoscono. Non è questa la sede per articolare una riflessione sulla complessa questione dell'identità di un luogo: ci limitiamo qui a ricordare l'esistenza di una casistica molto diversificata, per cui a volte la scelta, più o meno controversa, degli operatori del turismo è quella di sposare nelle iniziative di marketing l'identità fittizia creata dalla narrazione filmica (come si è fatto per Il signore degli anelli, cui si farà presto riferimento).
L'attività di una destinazione che voglia godere dei benefici del *film-induced tourism* si può collocare in uno o più di questi ambiti:

1) L'attrazione di produzioni cine-televisive nel proprio territorio, che al di là dei possibili ritorni in termine di marketing turistico, garantisce vantaggi immediati e più facilmente quantificabili

derivanti dalle spese sostenute in loco dalle produzioni (pernottamenti, catering, acquisto di beni e servizi necessari alla realizzazione del film, ecc.), e dal generarsi di opportunità lavorative per i professionisti del settore locali.
Gli effetti della presenza di produzioni audiovisive sono stati ripartiti in: effetti diretti (acquisto di beni e servizi da parte delle produzioni), indiretti (gli acquisti effettuati da chi fornisce tali beni e servizi) e indotti (legati al più generale aumento di paghe e salari). Se gli effetti diretti sono chiaramente misurabili, meno semplice è quantificare gli effetti indiretti e indotti, ampiamente variabili da un contesto regionale all'altro. In un contesto come quello pugliese, in cui l'impatto risulta massimizzato per la grande disponibilità di strutture e servizi per l'audiovisivo, a fronte di 5,3 milioni di euro di finanziamenti erogati dalla Regione alle produzioni fra il 2008 e il 2012 (attraverso il film fund), queste ne hanno spesi quasi 39, generando un indotto complessivo stimato in più di 77 milioni.
L'azione attrattiva è in capo a enti quali le film commission, che forniscono gratuitamente i propri servizi alle produzioni agendo da interfaccia con il territorio: richiedono i permessi per le riprese, mettono a disposizione elenchi di luoghi (location database) e di professionisti locali (production database), stipulano convenzioni con strutture ricettive, e così via. Un fattore attrattivo di primaria importanza - seppure non l'unico, né necessariamente il più rilevante - è ovviamente l'esistenza dei già menzionati fondi (film fund) stanziati per sostenere le produzioni, soprattutto provenienti dall'esterno, che localizzano parte del processo nel territorio interessato, valorizzandone le risorse paesaggistiche e/o professionali.
Per quanto attiene al marketing territoriale, nella fase preventiva alle riprese è talvolta possibile, per una DMO capace di interagire efficacemente con la *film commission* (che in qualche caso può essere addirittura una divisione della DMO stessa), concordare l'inserimento nell'audiovisivo di determinate location (location placement), di temi e atmosfere, purché si operi sempre nel massimo rispetto delle esigenze di carattere artistico e produttivo degli interlocutori.

2) L'ideazione di campagne di marketing connesse a un determinato film o serie TV. L'esempio più virtuoso a livello mondiale è probabilmente rappresentato dall'ente di promozione turistica britannico, Visit Britain. La scelta del film su cui investire risponde a una serie di criteri, dalla valorizzazione di un'area il più possibile estesa alla possibilità di istituire connessioni storico-culturali di interesse, inseguendo talvolta obiettivi più specifici. Ad esempio, la storia dell'orsetto peruviano *Paddington* (P. King, 2014), che dopo un difficile impatto trova in Gran Bretagna una calorosa accoglienza, è stata scelta perché adeguata alle esigenze di una campagna espressamente volta al *re-branding* del paese come *welcoming destination*, a contrastare l'impressione negativa registrata dai sondaggi svolti presso i turisti. È possibile anche, evidentemente, individuare specifici target o mercati cui indirizzare singole campagne. In ogni caso uno degli obiettivi primari di tali campagne, come di altri strumenti di destination marketing quali le *movie maps* di cui fra poco parleremo, è quello di collegare il prodotto audiovisivo, dall'ambientazione talvolta non dichiarata, immaginaria o ancora non corrispondente agli effettivi luoghi di ripresa, a quella che è la destinazione turistica prescelta. Il che spiega l'utilizzo da parte di *Tourism New Zealand*, per la campagna costruita intorno a Il signore degli anelli, di slogan molto discussi ma di indubbia efficacia quali «*100% Middle Earth. 100% Pure New Zealand*», finalizzati a legare indissolubilmente la tolkeniana *Terra di Mezzo* al paese in cui è stata girata la saga. Il riferimento in questi casi non è tanto a singole location, quanto alla destinazione turistica nel suo complesso: talvolta, questa può non essere il luogo di ripresa né quello di ambientazione del film, come accaduto per la campagna ideata da *Visit Denmark* in occasione dell'uscita di Trolls (M. Mitchell, W. Dohrn, Usa, 2016), del tutto "slegata" dai luoghi e giocata sul tema della gioia di vivere che accomunerebbe il popolo danese alle creature di fantasia. Le non sempre facili trattative con le case di produzione e distribuzione cinematografica, se avviate con largo anticipo (quantificato da Visit

Britain in 2 anni prima dell'uscita del film), aprono la possibilità di campagne congiunte, che promuovano allo stesso tempo la destinazione turistica e l'approdo del film nelle sale.

3) L'investimento sulle location cine-televisive come prodotto turistico. Gli strumenti più utilizzati per promuovere le location cinematografiche sono: le apposite mappe cartacee (*movie maps*); le mappature digitali su siti e app (es. fra le prime in Italia la app *FVG Film Locations*, realizzata grazie a un contributo della Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia); la pannellistica dedicata (come quella posizionata ad Arezzo sui luoghi di *La vita è bella*, R. Benigni, 1997). A ideare le movie maps è stato il già citato Visit Britain, che a partire dal 1996 ha pubblicato mappe dedicate a singoli film, ad aree geografiche in cui siano state girate più pellicole, o a specifiche cinematografie nazionali (es. i film bollywoodiani). Veicoli di destination marketing e al contempo strumenti a disposizione dei turisti sul territorio, le movie maps indicano spesso anche luoghi non connessi alle riprese del film, ma a questo avvicinabili sulla base di una presunta consonanza tematica o di atmosfera. Un esempio seguito in contesto italiano dal consorzio turistico di Volterra, che sfruttando l'ambientazione del romanzo e del film *New Moon* (C. Weitz, 2009), secondo episodio della fortunatissima saga di *Twilight* (sebbene le riprese si siano svolte a Montepulciano), ha realizzato una movie map dedicata ai vampiri inserendo nel programma di viaggio elementi del patrimonio storico connesso agli etruschi, privi di legame con il film se non la supposta aura di mistero emanata da siti quali gli ipogei.
Al di là delle iniziative di soggetti preposti alla promozione turistica, si rileva a livello internazionale l'attività di tour operator specializzati, quali *Brit Movie Tours* in Gran Bretagna o *On Location Tours* a New York, che organizzano movie tours a piedi o in pullman, dedicati a singoli film, generi, territori, secondo combinazioni variabili. Una saga come quella di Harry Potter, ad esempio, permette di organizzare intorno a un unico prodotto mediale un tour che tocchi diverse location nel Regno Unito, tutte coinvolte nelle riprese; un'area limitata quale Manhattan, d'altro canto, può essere percorsa a tappeto accorpando in unico tour differenti film e serie televisive. Fondamentale appare in ogni caso la dimensione esperienziale, volta a ricreare l'atmosfera del film, o della serie televisiva, o del genere, sia attraverso il coinvolgimento "personale" della guida (spesso, un/una fan in prima persona), sia attraverso oggetti (o costumi), forme di narrazione e attività fisiche che rimandino a uno o più elementi considerati emblematici del film o della serie televisiva (ad esempio a *Castle Ward*, location di Il trono di spade, si effettuano esercitazioni di tiro con l'arco). Se in Italia stanno proliferando negli ultimi anni movie maps, app e guide cartacee per segnalare itinerari cinematografici da svolgere in autonomia, i movie tours organizzati rimangono al momento esperienze sporadiche, ideate da realtà sensibili quali *Torino Piemonte Film Commission*, la *Casa del Cinema di Trieste* o il progetto *Campania Movietour*.

Capitolo 7

La progettazione strategica in ambito turistico

Stefan Marchioro

7.1. La progettazione strategica per le destinazioni turistiche

Come abbiamo visto, il turista oggi percepisce la destinazione come un tutt'uno e il soggiorno come un'esperienza unica ed unitaria, anche quando è egli stesso a comporne l'offerta utilizzando le piattaforme di prenotazione o, ancor meglio, avvalendosi di sistemi di *booking* e *dynamic packaging* presenti nel portale della destinazione. Quindi, una volta giunto nella località prescelta, egli ritiene la destinazione direttamente responsabile della gestione della propria esperienza turistica. Tutto questo necessita – come abbiamo più volte evidenziato – di una grande capacità di coordinamento e cooperazione da parte degli attori della destinazione e soprattutto di una capacità di regia da parte dell'organismo di meta-management che gestisce la destinazione. A ciò si aggiunge, come abbiamo illustrato in precedenza, un sempre maggiore fabbisogno di *governance* complessiva della destinazione per rendere coerenti le politiche territoriali con la vocazione turistica della destinazione. Tutti questi aspetti ci riconducono all'esigenza di una vera e propria progettazione strategica di destinazione.

Non è detto che sin dall'inizio del processo strategico ed organizzativo, nella destinazione vi sia una Destination Management Organization; è però indispensabile che vi siano almeno la volontà e le competenze per condividere lo sviluppo di una *vision* unitaria della destinazione e per la definizione delle linee strategiche, per poi giungere all'attuazione coordinata dei relativi piani di azione e allo sviluppo di prodotti di destinazione e di progetti di promozione. È quindi necessario – ove non esista già una DMO o un organismo di meta-management – dare vita ad una *partnership* pubblico-privato per il coordinamento e la cooperazione tra tutte le parti interessate e la creazione di un network relazionale per lo sviluppo e la gestione del turismo della destinazione.

Sul piano metodologico non esiste un unico modello organizzativo cui riferirsi per avviare un percorso di progettazione strategica e quindi di destination mana-

gement. Ogni destinazione deve sapere individuare la formula che meglio risponde alle proprie esigenze, al proprio tessuto economico-sociale e all'eventuale quadro di riferimento normativo. Esistono però delle buone pratiche che vedono spesso l'individuazione della partnership pubblico-privata – ove non già esistente – in un ***Tavolo di coordinamento*** e in un'eventuale ***cabina di regia***, affiancati da uno ***staff*** e da un ***partner tecnico di progetto*** per supportare il percorso sul piano metodologico e contenutistico. Tutto ciò deve essere accompagnato da:

- una forte determinazione strategica da parte dei soggetti promotori e più in generale da tutti gli *stakeholder* della destinazione;
- un alto grado di efficienza organizzativa da parte di tutte le componenti degli organismi individuati e con un preciso cronoprogramma delle varie fasi;
- un significativo percorso di condivisione quale vera garanzia di radicamento della vision, delle linee strategiche ed operative che si andranno ad elaborare.

Solo se poggerà su questi presupposti e quindi su vere e condivise motivazioni, un processo strategico di destinazione potrà – nel medio periodo – dare dei risultati.

7.2. Linee guida per un destination management plan

Dopo avere individuato i possibili approcci metodologici ed organizzativi è possibile cercare di individuare alcune linee guida per l'elaborazione di un Piano Strategico di Destinazione o Destination Management Plan (DMP). Per farlo ci siamo ispirati a *A Practical Guide to Tourism Destination Management* (UNWTO, 2007) [1] e alla guida di Visit England [2] , *Principles for developing Destination Management Plans* [3] : Gran Bretagna ed Inghilterra hanno dimostrato negli ultimi anni una grande capacità di saper diffondere la cultura e l'approccio di destination management tra le destinazioni britanniche, creando così anche un legame molto stretto tra la vision turistica complessiva e quella delle singole località. Queste competenze sono probabilmente anche alla base della crescita turistica della Gran Bretagna che oggi si colloca all'ottavo posto al mondo per arrivi internazionali [4], una posizione di poco alle spalle dell'Italia, mentre risulta al quinto posto nella classifica degli indici di competitività turistica (classifica nella quale l'Italia è all'ottavo posto) [5].

La guida [6] di *Visit England* individua e declina cinque fasi per lo sviluppo di un Destination Management Plan:

1. ***Fase di condivisione della programmazione***:
   decidere di programmare assieme ➔ chi coinvolgere
2. ***Analisi dello stato dell'arte e delle performance*** ➔ a che punto siamo?
3. ***Definizione delle linee strategiche*** ➔ dove vogliamo andare?
4. ***Definizione delle azioni*** ➔ come ci arriviamo?
5. ***Monitoraggio e verifica dei risultati*** ➔ ci siamo arrivati?

---

[1] *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, UNWTO, Madrid, 2007.

[2] *Visit Britain/Visit England* – ente pubblico non governativo finanziato dal *Department for Digital, Culture, Media & Sport* (DCMS) – gioca un ruolo chiave nella costruzione del prodotto turistico della Gran Bretagna e dell'Inghilterra, promuovendone l'immagine in tutto il mondo, puntando ad aumentare il volume e Il valore delle esportazioni del turismo e lo sviluppo della *visitor economy* dell'Inghilterra e della Gran Bretagna.

[3] *Principles for developing Destination Management Plans*, Visit England, 2012.

[4] *International tourists arrivals*, UNWTO, 2018.

[5] *The Travel & Tourism Competitiveness Index*, World Economic Forum, Davos, 2017.

[6] Per alcuni passaggi ci siamo avvalsi di una versione italiana della guida a cura di FRISO BELLEMO B., *Destination Management Plan / 5 Principi Chiave*, Federturismo Confindustria Veneto, Venezia Mestre, 2016.

Un percorso simile a quello proposto, qualche anno prima, anche dalla guida dell'UNWTO.

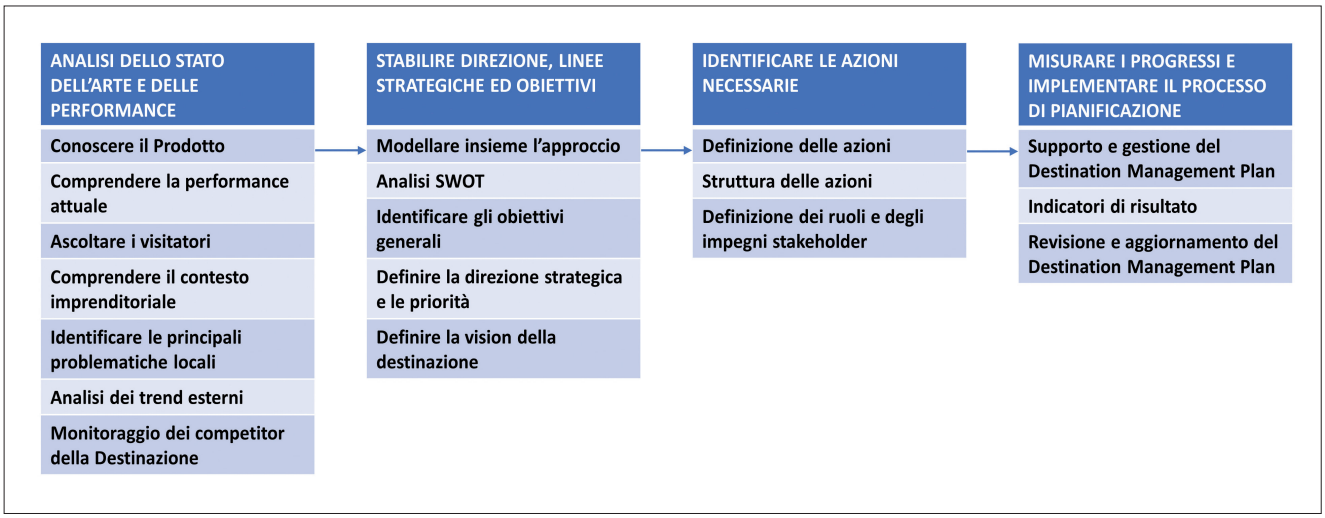


Fig. 7.1. Schema per lo sviluppo della strategia di una destinazione

1. DECIDERE DI PROGRAMMARE INSIEME

Un buon piano richiede, di per sé, pianificazione. All'inizio è importante quindi dedicare un po' di tempo a pensare, discutere e concordare l'idea di sviluppare un Piano Strategico di Destinazione e ciò che sarà necessario per realizzarlo. È indispensabile quindi porsi alcune domande chiave: "*di cosa si tratta, perché dovremmo farlo, è appropriato per questo territorio, chi dovrebbe essere coinvolto e cosa dobbiamo 'metterci dentro'?*"

Cos'è un Destination Management Plan?

Secondo *Visit England*, un Destination Management Plan è una dichiarazione di intenti condivisa tra i diversi stakeholder per la gestione di una destinazione turistica durante un preciso arco temporale, con ruoli definiti ma integrati, identificando azioni chiare che ciascuno di questi dovrà intraprendere e definendo la suddivisione delle risorse.

Un Destination Management Plan è quindi un Piano Strategico e di Azione *(o Linee strategiche e di azione)* della destinazione per un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Un DMP efficace deve ricomprendere tutti gli aspetti fondamentali della gestione di Destinazione:

- Impatto e performance del turismo;
- Funzionamento di strutture e di meccanismi di comunicazione;

- Attrattività, accessibilità, infrastrutture e servizi;
- Immagine della destinazione, branding e promozione (marketing);

Sviluppo di un mix di prodotti per rispondere a bisogni e creare opportunità.

Tendenzialmente, un Destination Management Plan dovrebbe:

- Definire una direzione strategica per la Destinazione per un periodo di 3-5 anni
- Contenere azioni prioritarie nell'ambito di un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili della loro realizzazione.

Chi deve essere coinvolto nella creazione di un Destination Management Plan?

Siano essi aderenti o meno alla DMO (ove esistente), nell'elaborazione di un Destination Management Plan devono essere coinvolti tutti i principali attori della destinazione:

- Il settore privato (associazioni di categoria del settore turistico e imprese chiave nel turismo)
- Autorità locali con i rispettivi dipartimenti: sviluppo economico, turismo, arte, cultura, pianificazione territoriale, trasporti, ambiente, etc.
- Società civile (ONG, associazioni del volontariato della cultura, dell'ambiente, etc.)
- Altri soggetti economici che influenzano o possono influenzare il settore turistico
- Strutture e soggetti del modo artistico e culturale (fondazioni, musei, etc.)

È importante che il settore privato giochi un ruolo di leadership nello sviluppo del DMP e non venga semplicemente consultato.

Gli *step* per lo sviluppo di un Destination Management Plan sono indicati nel seguente tabella:

FASI DEL PROCESSO	TEMPO (mesi)	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	CONSULTAZIONE AMPIA	OUTPUT
AVVIO PERCORSO		Meeting iniziale	Annuncio	
RACCOLTA DATI	2 - 6	Assistenza e partecipazione	Fase di ascolto	Riepilogo dei risultati
STABILIRE UNA STRATEGIA/ DIREZIONE	1 - 2	Meeting	Informativa	Direzione strategica
SVILUPPARE UN PIANO D'AZIONE	1 - 4	Decisione su compiti e responsabilità	Informativa	Bozza di DMP
	(1 - 2)	Approvazione DMP	Consultazione su bozza	Pubblicazione DMP
MONITORAGGIO E PRESENTAZIONE DEI RISULTATI		Riunioni trimestrali	Comunicazioni periodiche	Rapporto annuale

2. ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE E DELLE PERFORMANCE

È essenziale tenere sempre ben a mente che un Destination Management Plan deve basarsi su dati e testimonianze e non su supposizioni, conoscenze limitate ed opinioni.

La raccolta dati può richiedere molto tempo e di conseguenza deve essere efficacemente organizzata. Alcuni punti chiave da tenere a mente:

- All'avvio è importante poter disporre di tutte le analisi e di tutti i dati che sono già stati raccolti da altre organizzazioni/enti (ad es. rapporti regionali/provinciali/comunali, precedenti Destination Management Plan, piani di sviluppo di specifici settori collegati al turismo, etc.);
- Utilizzare dati nazionali, soprattutto per quanto riguarda una più ampia prospettiva sull'impatto/forza economica della destinazione nel contesto nazionale;
- Utilizzare dati locali di piccolo raggio, che messi insieme possono dare una visione più specifica dei bisogni della destinazione.

Conoscere il Prodotto

Un DMP deve basarsi su una solida conoscenza di tutte le caratteristiche della destinazione che si riferiscono all'economia turistica.

Elementi da includere in un audit di prodotto:

Infrastrutture turistiche	Alloggi, ristoranti, attrazioni, attività, eventi, negozi di interesse turistico, etc.
Arte e cultura	Monumenti e dimore storiche, siti archeologici, musei, tradizioni locali, arte, enogastronomia, etc.
Ambiente e paesaggio	Caratteristiche generali, attrattività ed elementi distintivi del paesaggio Siti naturali d'interesse, itinerari e percorsi, flora e fauna, etc.
Ambiente urbano	Paesaggio urbano, città, paesi, borghi e loro specifiche caratteristiche, elementi architettonici distintivi, parchi e giardini, etc.
Trasporti e infrastrutture	Strade, ferrovie, trasporti via mare/fiume, collegamenti aerei, etc. con focus sui fornitori di servizi (pubblici e privati)
Servizi al turista	Media marketing, diffusione di informazioni, uffici turistici, negozi e pubblici esercizi Parcheggi, segnaletica, servizi igienici, etc. Accessibilità dei prodotti e dei servizi turistici

In aggiunta a quanto è attualmente disponibile nella destinazione, è importante essere al corrente di:

- **Nuovi progetti di sviluppo** - in atto, in fase di progettazione, in fase di presentazione;

- **Prodotti limitrofi** – attrazioni e punti di interesse, punti di forza, nuove iniziative/eventi nelle vicinanze della Destinazione.

  Nella raccolta dati sui prodotti disponibili è necessario considerare:

- **Quantità**: cosa c'è a disposizione e di che tipologia?
- **Qualità**: il prodotto è buono o di bassa qualità? (utilizzando sistemi di valutazione consolidati, come classifiche di gradimento di alloggi/attrazioni)
- **Particolarità**: quali sono i caratteri distintivi della Destinazione?
- **Minacce e cambiamenti**: sono in atto cambiamenti sulle presenze turistiche nella Destinazione? Ci sono rischi di declino?

Comprendere la performance attuale

È indispensabile partire con un'idea chiara della performance attuale delle varie componenti della Destinazione. A questo scopo possono essere utilizzate quattro diverse tipologie di fonti:

1. Dati nazionali relativi ai flussi turistici nella destinazione
2. Impatto economico locale
3. Informazioni sui flussi turistici delle specifiche attrazioni turistiche (musei, monumenti, card turistiche, dati degli uffici turistici, etc.)
4. Informazioni sui flussi turistici delle specifiche imprese turistiche locali (alberghi, ristoranti, escursioni, visite guidate, etc.).

Ascoltare i visitatori

Per lo sviluppo di un efficace Destination Management Plan è indispensabile poter disporre delle seguenti informazioni sul turista:

- Profilo del turista (nazionalità, età, etc.)
- Informazioni sulla visita (visite precedenti, consapevolezza del brand della destinazione, scopo della visita, informazioni utilizzate, lunghezza del soggiorno, etc.)
- Attività (luoghi visitati, servizi utilizzati, attività svolte, etc.)
- Rapporto con la destinazione (soddisfazione generale e specifica, suggerimenti, etc.)

  Fonti:

- Sondaggi a turisti ed escursionisti
- Sondaggi ad imprese turistiche
- Feedback informali (ad esempio interviste a persone che sono a contatto diretto con i turisti, come personale di imprese del turismo e degli uffici turistici)
- Monitoraggio dei Social Media

Comprendere il contesto imprenditoriale

Dal momento che il fine ultimo di un Destination Management Plan è quello di accrescere lo sviluppo economico di una destinazione, è indispensabile comprendere bisogni e caratteristiche di tutte le tipologie di aziende presenti e attive nell'area considerata, direttamente ed indirettamente collegate al turismo.

Informazioni essenziali sul sistema imprenditoriale comprendono:

- Tipologia di business (dimensione, numero di dipendenti, management, reti, etc.)
- Livello di performance
- Tipologia dei mercati serviti e relativi trend e bisogni
- Progetti di investimento
- Ostacoli al miglioramento della performance
- Supporto richiesto (formazione, marketing etc.)
- Valutazione dell'attuale gestione della destinazione da parte delle imprese turistiche

Fonti:

- Consultazioni con associazioni di categoria
- Incontri con rappresentanti di aziende chiave o particolarmente rappresentative presenti nel territorio
- Questionari e sondaggi alle PMI della destinazione.

Identificare le principali problematiche locali

È essenziale inoltre conoscere e comprendere tutti i fattori che possono influenzare lo sviluppo di un Piano Strategico di destinazione, quali:

- Il contesto politico ed economico locale
- La consapevolezza della comunità locale riguardo il turismo e la sua importanza
- L'impatto ambientale del turismo, inclusa la pressione sulle risorse locali (territorio, ambiente, acqua, etc.)
- Progetti proposti o in atto in ambiti che possono avere ricadute sull'economia turistica e portare nuove risorse
- Problemi con trasporti e infrastrutture e altri aspetti che influenzano l'accessibilità della destinazione
- I collegamenti e le interconnessioni con gli altri elementi della catena del valore della destinazione

Fonti:

- Politiche locali, strategie

- Consultazioni con le autorità politiche locali
- Consultazioni con la comunità attraverso processi partecipativi (incontri pubblici, associazioni, etc.)
- Sondaggi diretti ai residenti.

Analisi dei trend esterni

Le opportunità future di sviluppo della destinazione dipendono anche dai trend generali esterni alla destinazione, a livello regionale, nazionale ed internazionale.

Per averne contezza è necessario conoscere:

- Trend economici, sociali ed ambientali che possono influenzare la performance del turismo nel medio-termine
- Trend del mercato turistico, incluso il turismo domestico e di incoming
- Trend dei prodotti turistici, come tipologie innovative di servizi, attrazioni o eventi che hanno incontrato il favore della domanda di mercato
- Trend nelle tecnologie loro utilizzo, in particolare le ICT applicate al turismo quali Destination Management System per l'informazione, l'accoglienza e la promo-commercializzazione, etc.

Monitoraggio dei competitor della Destinazione

Un aspetto importante dell'analisi nella predisposizione del DMP avere sempre uno sguardo rivolto ai potenziali **competitor** ovvero le destinazioni che offrono prodotti turistici simili a livello nazionale ed internazionale; conoscere i loro punti di forza e di debolezza, acquisire buone pratiche, considerando anche possibili collaborazioni.

3. STABILIRE DIREZIONE, LINEE STRATEGICHE ED OBIETTIVI

Dopo avere delineato il quadro complessivo della destinazione, quali sono le sue performance anche in relazione al contesto locale e generale, si sarà in grado di identificare gli obiettivi della destinazione turistica per il periodo considerato e la direzione da prendere per raggiungerli. È importante avere aspirazioni e obiettivi ambiziosi, ma questi devono essere anche improntati ad un elemento di realismo e alla raggiungibilità nell'arco del periodo di sviluppo della programmazione. Il Piano Strategico della destinazione – compresi gli obiettivi e le azioni previste – dovrebbero rappresentare un punto di riferimento per tutti gli attori del turismo della destinazione stessa.

Il Piano Strategico deve risultare in linea con le altre politiche territoriali ovvero deve mostrare di saper interagire con tutte le scelte e strategie che hanno un impatto sull'economia turistica o ne sono influenzate. Proprio in ottica di ***destination gover-***

nance è importante garantire che il DMP sia strutturato per sostenere un obiettivo politico strategico più ampio del solo ambito turistico.

Modellare insieme l'approccio

È molto importante che tutte le componenti principali della destinazione abbiano l'opportunità di collaborare a questa fase partendo dalle risultanze della analisi per identificare e concordare le priorità strategiche e iniziare a parlare di azioni. Questo può essere fatto attraverso uno o più workshop durante i quali presentare le risultanze delle analisi e condividere le conclusioni che se ne possono trarre; avere un primo riscontro dai partecipanti sulla *vision* e sulle linee strategiche; lavorare insieme per svilupparle ulteriormente, indicando anche possibili azioni e priorità.

I partecipanti al/i workshop dovrebbero essere accuratamente selezionati e invitati individualmente per garantire che tutte le principali organizzazioni della destinazione siano coinvolte in modo da avere una rappresentanza equilibrata di tutti gli interessi in gioco. In termini ideale al workshop dovrebbe essere dedicata almeno un'intera giornata per avere un tempo sufficiente per il dibattito e il confronto; dovrebbe essere molto interattivo, utilizzando varie tecniche per stimolare l'impegno e la partecipazione, compresi gruppi di lavoro specifici.

Analisi SWOT

Uno strumento molto utilizzato per riassumere le risultanze sullo stato dell'arte e ricavarne indicazioni utili su come procedere è attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), rappresentata in una tabella, come illustrato di seguito:

	PUNTI DI FORZA	**PUNTI DI DEBOLEZZA**
FATTORI ENDOGENI	**Punti di forza** ✓ Risorse chiave ✓ Particolarità del brand/prodotto turistico ✓ Vantaggi locali ✓ Altri vantaggi comparati ✓ Etc.	**Debolezze** ✓ Lacune nei servizi ✓ Aspetti di scarsa qualità ✓ Limitazione delle risorse ✓ Problemi organizzativi ✓ Svantaggi comparati ✓ Etc.
FATTORI ESOGENI	**Opportunità** ✓ Mercati chiave ✓ Trend di mercato ✓ Vantaggi tecnologici ✓ Politiche di supporto ✓ Risorse disponibili ✓ Nuovi sviluppi ✓ Etc.	**Minacce** ✓ Incertezza economica ✓ Sfide ambientali ✓ Politiche ostili ✓ Mancanza di coordinamento e reattività ✓ Competitors

Identificare gli obiettivi generali

Le prime domande che gli stakeholder della destinazione si devono porre giunti a questo punto sono: "Quanto importante è il turismo per il territorio considerato? Cosa vogliamo che diventi il turismo nella destinazione e perché siamo interessati al suo sviluppo?

Il turismo può avere diversi impatti sulla destinazione, alcuni positivi e alcuni negativi. Un Destination Management Plan deve riconoscere e stabilire i principi fondamentali per lo sviluppo turistico nella destinazione e la relativa importanza dei diversi obiettivi, quali:

- Aumentare la prosperità economica e creare nuovi posti di lavoro
- Rafforzare la qualità dei posti di lavoro esistenti
- Generare interesse e supporto per la conservazione dei beni culturali e naturali
- Aumentare le entrate per servizi ed infrastrutture locali, migliorandone disponibilità e qualità
- Ridurre l'impatto ambientale a livello locale e generale (es. riduzione Co^2)
- Creare esperienze soddisfacenti e gratificanti per turisti e residenti
- Assicurare inclusione sociale, massimizzando le opportunità di accesso per tutti

Definire la direzione strategica e le priorità

Giunti a questo punto si saranno poste le basi per la definizione delle strategie per il Piano Strategico di destinazione dei prossimi 3-5 anni. Si rendono però necessari ulteriori approfondimenti e confronti per individuare in modo chiaro line strategiche, priorità e temi principali.

Questa fase deve poter poggiare sui principi di base e gli obiettivi generali già identificati. Gli ulteriori ambiti e questioni da considerare nel definire le priorità possono comprendere:

- La stagionalità del turismo
- La dislocazione dell'attività turistica all'interno della destinazione (distinguere aree con maggiore attività turistica e aree dove può essere sviluppata)
- L'equilibrio tra flussi turistici e valore generato (ad es. vantaggi derivanti dall'aumento della spesa turistica individuale)
- Priorità del turismo nei confronti dell'escursionismo giornaliero
- La qualità e la capacità degli alloggi (numero di camere disponibili) e dei servizi
- L'opportunità di migliorare il carattere distintivo della destinazione in termini di attrazioni, eventi, altro
- Le modalità per incrementare la spesa turistica nella destinazione attraverso il coinvolgimento della catena del sistema di produzione e distribuzione locali

- La necessità di sviluppare nuovi servizi per turisti e visitatori
- La necessità di migliorare il coinvolgimento e la capacità di collaborare dei vari stakeholder, attraverso migliori strutture e sistemi di comunicazione interna

Questo elenco non è ovviamente esaustivo ma solo esemplificativo.

Definire la vision della destinazione

Un aspetto centrale nella creazione di un Destination Management Plan è la definizione della *vision* della destinazione. La *vision* deve essere riassunta in poche frasi chiare ed efficaci. Questa può comprendere:

- Come sarà la destinazione alla fine del periodo considerato
- Il posizionamento della destinazione e come essa è percepita
- Quale sarà la performance dell'economia turistica
- Quali vantaggi si prevedono
- Tipologia di turisti e loro attività in rapporto alla destinazione
- Coinvolgimento del sistema delle imprese e della comunità
- I cambiamenti in relazione alla situazione attuale

4. IDENTIFICARE LE AZIONI NECESSARIE

La strategia e le priorità devono poter fornire le basi per individuare un insieme di obiettivi strategici che devono potersi tradurre in uno schema di riferimento per identificare le azioni specifiche da realizzare. In alcuni casi questi obiettivi strategici possono essere espressi con indicatori sia di tipo quantitativo che di tipo qualitative.

Definizione delle azioni

Un Destination Management Plan deve prevedere dei chiari piani di azione che saranno alla base della sua realizzazione. Essenziale per la creazione di un Destination Management Plan efficace è l'identificazione di azioni chiave, volte alla risoluzione dei problemi e al raggiungimento degli obiettivi.

Gli *action plan* devono definire in modo chiaro i compiti dei vari attori, le tempistiche e le modalità di realizzazione. Gli *action plan* potranno essere su base annuale o pluriennale.

Specifiche aree di azione possono includere:

- Possibili partnership con altri settori/territori/enti
- Coinvolgimento della comunità locale

- Sviluppo della qualità del prodotto, incluse le azioni promozionali
- Investimenti nelle infrastrutture
- Valorizzazione dell'identità della destinazione attraverso i prodotti locali e miglioramento della percezione della destinazione come prodotto turistico unitario
- Miglioramento della gestione e della promozione del patrimonio storico-artistico e culturale
- Organizzazione e gestione di eventi
- Aumento della consapevolezza del brand della destinazione
- Servizi di informazione turistica e segnaletica per aiutare il turista ad orientarsi nella destinazione
- Marketing tattico, diretto a gruppi specifici
- Sistema dei trasporti e accessibilità alla destinazione per i turisti
- Orientamento per le imprese e formazione
- Gestione e conservazione dell'ambiente
- Miglioramento della sicurezza del turista
- Ricerca e sviluppo

Anche in questo caso l'elenco è meramente esemplificativo.

La pianificazione delle azioni dovrebbe tenere conto di ciò che le parti interessate stanno già facendo, la qual cosa dovrebbe emergere già nella fase di analisi.

Struttura delle azioni

Gli action plan devono definire per ciascuna azione:

- Le tempistiche
- Il livello di importanza
- Il costo e le risorse necessarie
- Gli attori responsabili (sia enti che altri soggetti)
- La fonte di finanziamento

Definizione dei ruoli e degli impegni stakeholder

I piani d'azione sono inutili se non vengono realizzati. Una caratteristica fondamentale delle azioni identificate in un DMP è che dovranno essere eseguite da una serie di diversi soggetti interessati. Per questo motivo è importante che i piani d'azione siano sviluppati di concerto e concordati tra tutte le parti interessate.

È importante identificare per ciascuna azione un soggetto guida che si assuma la responsabilità della sua realizzazione. Tuttavia, è probabile che molte azioni coinvolgano un certo numero di parti interessate, richiedendo la condivisione preventiva su come lavoreranno assieme.

La tabella seguente indica alcuni dei diversi tipi di enti e soggetti di corpo da coinvolgere nelle azioni e i ruoli che meglio possono interpretare.

Alcune azioni potrebbero dover coinvolgere organizzazioni al di fuori della destinazione, incluse quelle nelle aree limitrofe o a un diverso livello di ambito o destinazione, ad esempio a livello regionale e nazionale.

ORGANIZZAZIONE	RUOLO
Destination Management Organization (ove esistente o altro organismo di meta-management)	- Creazione del DMP - Rappresentare il settore turistico dell'area interessata - Raccolta dati/monitoraggio - Destination Branding e marketing - Informazioni turistiche e orientamento del turista
Autorità locali (comuni, province, regioni)	- Manutenzione dei luoghi pubblici - Gestione dei trasporti e delle infrastrutture - Programmazione e sviluppo - Sicurezza e salute pubbliche - Servizi pubblici e al turista (toilette, parcheggi, gestione rifiuti, etc.) - Altri servizi e informazioni concernenti il patrimonio, arte, cultura, tempo libero, etc. - Partnership con il settore privato per lo sviluppo e la promozione del territorio
Autorità di conservazione di aree protette, parchi naturali/siti di interesse particolare	- Alcune delle attività di cui sopra in relazione alle specifiche competenze - Conservazione e valorizzazione delle bellezze naturale e del patrimonio - Gestione centro visitatori e informazioni turistiche all'interno dell'ambito di competenza
Associazioni di categoria / Consorzi **Singole imprese turistiche**	- Sviluppo economico/commerciale, incluso il sostegno al settore - Promozione degli investimenti - Finanziamento di iniziative focalizzate sulle imprese - Sviluppo e gestione dei Servizi per il turista - Sviluppo e miglioramento dei prodotti e investimenti - Promozione della propria attività in connessione con il brand della destinazione - Accoglienza, gestione e orientamento dei turisti
Associazioni di volontariato	- Valorizzazione degli aspetti identitari e di tipicità della destinazione - Gestione di eventi ed iniziative locali - Sostegno ed impegno a favore della comunità - Rappresentanza degli interessi ambientali - Conoscenza e competenze del territorio

5. MISURARE I PROGRESSI E IMPLEMENTARE IL PROCESSO PIANIFICAZIONE

Un Piano di Gestione della Destinazione (DMP) dovrebbe essere considerato come un processo continuo, in costante evoluzione. Pertanto, per un efficace Destination Management Plan non deve solo definire obiettivi ed azioni, ma deve comprendere un chiaro e definito sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati. Questo è necessario sia per valutare l'efficacia delle azioni *in itinere*, sia per programmare quelle future. Ciò richiederà una struttura tecnica a supporto del DMP, con reporting e comunicazioni continui, processi per valutarne l'impatto e un programma di revisione e aggiornamento.

Supporto e gestione del Destination Management Plan

La gestione del DMP dovrebbe essere posta in capo alla DMO ove esistente o ad altro organismo di meta-management (es. Tavolo di coordinamento). Per supervisionarne l'attuazione potrebbe essere costituita una cabina di regia o istituito un comitato direttivo. Questo dovrebbe occuparsi di:

- Affidare ruoli e compiti a soggetti guida per ciascuna azione come indicato in precedenza
- Assicurarsi la continuità di fondi e risorse
- Offrire soluzioni in caso di necessità di assistenza tecnica da parte dei vari attori
- La predisposizione di report trimestrali o comunque periodici sull'avanzamento del DMP
- La predisposizione di un Rapporto Annuale sullo stato del Turismo nella destinazione e sull'evoluzione del Piano
- L'organizzazione di meeting annuali per la presentazione del Rapporto Annuale e per la condivisione di future priorità e piani di azioni
- Comunicazione interna ed esterna delle attività del DMP, comprese le relazioni con i media

Indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato relativi al DMP dovrebbero essere strettamente collegati agli obiettivi strategici e alle singole azioni. Gli indicatori devono essere pertinenti, chiari, credibili e comparabili, ma soprattutto devono poter essere effettivamente utilizzati ovvero basati su un monitoraggio relativamente semplice ed efficace.

Indicatori di risultato dovrebbero essere identificati per le varie azioni nel DMP e riguardare:

- Input: ad esempio il livello di supporto al progetto, il coinvolgimento delle imprese, etc.

- Output: azioni intraprese, obiettivi ottenuti
- Risultati: risultati specifici dei progetti e delle iniziative

I processi di monitoraggio possono includere, tra gli altri:

- Rilevazione di azioni e ricadute
- Osservazione dei cambiamenti sul territorio
- Feedback informali delle parti interessate
- Sondaggi a turisti ed escursionisti, ripetuti nel tempo
- Sondaggi alle imprese, ripetuti nel tempo

Revisione e aggiornamento del Destination Management Plan

Il Destination Management Plan dovrà quindi essere costantemente aggiornato tenendo conto del Rapporto Annuale e della revisione dei piani di azione. Sulla base di questo processo potranno essere aggiornate anche le linee strategiche dell'intero Piano considerando anche l'esigenza di doverne rivedere le indicazioni di base a causa di cambiamenti di scenari e di contesto particolarmente rilevanti.

BOX 7.1. - Il Piano Strategico Per il Turismo 2017-2022: un percorso partecipato in continua evoluzione

a cura di Stefan Marchioro e Francesco Palumbo

Il Piano Strategico del Turismo, "PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori"[1] ha l'obiettivo di dotare l'Italia del turismo e della cultura di una visione unitaria, ponendo il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese. Nel 2016, il MIBACT ha dotato il nostro Paese di una pianificazione strategica del turismo, rispondendo ad un'esigenza condivisa di istituzioni ed operatori del settore: promuovere innovazioni e competitività nel sistema dell'offerta turistica ed accrescerne la produttività, creare coordinamento e sinergia di un'azione pubblica altrimenti frammentata e definire un quadro di riferimento comune (e più favorevole) per le imprese e gli investimenti. Il Piano Strategico del Turismo (PST) è stato quindi elaborato, a partire dalla programmazione esistente che tuttavia non è stata mai formalmente approvata[2], della quale ha recuperato le parti ancora attuali ed è proseguito attraverso un lungo processo di partecipazione e condivisione, superando con questo anche un limite delle passate pianificazioni, quello della scarsa condivisione.

Le strategie del PST puntano a garantire la sostenibilità del turismo nelle grandi destinazioni e una diffusione delle presenze nell'Italia dei borghi, degli itinerari ambientali, storici ed artistici, nei luoghi della cultura materiale e immateriale. Da questo deve scaturire uno sviluppo che è anche quantitativo (con maggiori presenze turistiche) ma che punta soprattutto sulla crescita del valore aggiunto e della produttività del settore, sulla valorizzazione territoriale, sul rilancio delle regioni del Sud, sulla qualità e sostenibilità dell'attività turistica. Il PST promuove come fattori chiave di sviluppo l'innovazione dell'offerta, la diffusione delle tecnologie digitali, la qualità dei servizi, la creazione di condizioni fiscali e regolamentari più favorevoli all'attività di impresa. L'attuazione di questa strategia implica, nella prospettiva del PST, la costruzione di una regia nazionale nell'ambito di una governance rinnovata del sistema turistico. Nel rispetto delle competenze decentrate, la regia nazionale ha il compito di costruire una cornice strategica condivisa che orienti e metta in sinergia le scelte regionali e territoriali. Il PST è stato concepito per superare la frammentarietà delle politiche per il turismo e avviare la costruzione di una policy nazionale, imperniata sull'unitarietà del valore

I GRANDI OBIETTIVI DEL PST

a) Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale, per renderla più sostenibile e competitiva
b) Accrescere la competitività del sistema turistico, per creare condizioni favorevoli al consolidamento e al rilancio della filiera allargata del turismo
c) Sviluppare un marketing efficace e innovativo, per veicolare in maniera coordinata i valori distintivi dell'offerta nazionale sul mercato sia interno che internazionale
d) Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione delle politiche per il turismo

---

[1] Il nuovo Piano Strategico del Turismo, è stato approvato dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo Dario Franceschini, lo scorso 17 febbraio. È stato elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del MiBACT e il supporto di un Gruppo Tecnico misto (cd Editor). Con Decreto Legge 12 luglio 2018 , n. 86 le funzioni esercitate dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in materia di turismo sono state trasferite al Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo.

[2] *Turismo Italia 2020 Leadership, Lavoro, Sud* - Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, 2013. Il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia del 2013 si basava su un progetto elaborato da The Boston Consulting Group.

distintivo delle risorse turistiche dell'Italia e capace di valorizzarne la straordinaria pluralità. L'esigenza del coordinamento deriva anche dal carattere multisettoriale del turismo: ad esempio, Turismo Italia 2020 Leadership, Lavoro, Sud - Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, 2013. Il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia del 2013 si basava su un progetto elaborato da The Boston Consulting Group. l'attrazione turistica dipende anche dal funzionamento complessivo e dalla qualità del sistema delle infrastrutture e dei servizi. Per questo motivo, il PST ha promosso importanti linee di cooperazione fra MIBACT (quanto Amministrazione titolare del Piano), Amministrazioni Nazionali competenti per settore e Regioni, per attuare degli interventi – ad esempio nel campo della mobilità e delle infrastrutture digitali – che incidono fortemente sull'attrattività turistica.

LA STRUTTURA LOGICA DEL PIANO

La visione del PST propone di rilanciare la leadership dell'Italia sul mercato turistico ed accrescere il contributo del turismo al benessere economico, sociale e sostenibile dei propri territori, ampliandone l'offerta rispetto al suo vastissimo potenziale attraverso la proposta creativa di nuovi modelli e iniziative di valorizzazione. Per il perseguimento di tale visione, il PST riconosce che le politiche dirette a questi scopi hanno una natura profondamente trasversale e intersettoriale.

Nel quadro complessivo di un mercato turistico internazionale, dinamico e ricco di opportunità ma in profonda trasformazione, l'Italia – pur confermandosi una destinazione di eccellenza – deve ancora riuscire a colmare alcuni deficit di competitività.

Di fronte ad un contesto in continua evoluzione, il Piano propone pertanto alcuni precisi orientamenti e individua linee strategiche di intervento per aiutare l'Italia ad acquisire una nuova leadership fondata su **sostenibilità, innovazione e competitività**, integrando nelle politiche turistiche il tema della valorizzazione responsabile del patrimonio territoriale, ambientale e culturale.

A tal fine, il Piano segue una struttura logica le cui linee strategiche perseguono **quattro grandi obiettivi generali:**

A. *Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale*
B. *Accrescere la competitività del sistema turistico*
C. *Sviluppare un marketing efficace e innovativo*
D. *Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche*

Questi obiettivi sono poi declinati in **14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento**.

Nelle analisi di scenario alla base del Piano, tra gli elementi di competitività turistica sicuramente da migliorare, emerge con forza la necessità di una più efficace e coordinata organizzazione delle destinazioni e dell'offerta turistica del nostro Paese.

Il nuovo Piano Strategico del Turismo intende favorire una più integrata fruizione delle destinazioni prevalenti e dei territori minori attraverso una rete di percorsi alternativi (ad esempio, vie e cammini) e migliori collegamenti e connessioni tra le coste – caratterizzate da flussi turistici molto concentrati – e il loro entroterra. Nella visione del Piano, "le città della cultura e dell'arte sono spazi non solo di fruizione del patrimonio ma anche produttrici di cultura, in cui viene incoraggiato un ruolo attivo dei visitatori. Il richiamo turistico esercitato dalle destinazioni maggiori diventa, quindi, un'opportunità per la diffusione turistica a partire dagli attrattori noti verso i territori meno conosciuti, nell'ambito dei quali riveste un ruolo centrale la costruzione di un'offerta turistica competitiva".

Le destinazioni mature, rappresentate dai Poli strategici e di forte attrazione come le grandi città d'arte e le aree caratterizzate da un'offerta balneare e termale, costituiscono infatti il primo grande attrattore dei flussi di turismo in quanto, indipendentemente dalla loro dimensione, sono

caratterizzate dalla densità di patrimonio culturale stratificato e da molti altri fattori di richiamo. Tali destinazioni possono quindi rappresentare, ai fini dell'ampliamento dell'offerta, un riferimento per contesti culturali e territoriali più allargati. I grandi poli turistici urbani sono chiamati a coniugare le politiche della gestione del territorio con i temi della cultura, dell'organizzazione, della disponibilità di infrastrutture, dell'innovazione e delle imprese, per rafforzare, a livello locale, l'identità, la coesione, l'ospitalità e la sicurezza e, a livello globale, la propria riconoscibilità nella rete delle "città mondo". La sostenibilità, elemento caratterizzante del Piano, porta a mitigare la polarizzazione dei flussi in poche destinazioni e la sottoutilizzazione del potenziale attrattivo di alcuni territori.
L'offerta turistica delle destinazioni prevalenti deve essere quindi integrata da (e connessa con) l'offerta di territori e prodotti emergenti, in particolare attraverso la valorizzazione dell'identità dei luoghi e delle caratteristiche dei paesaggi italiani. Le destinazioni emergenti sono rappresentate da: città d'arte di minori dimensioni, borghi, piccoli centri e territori rurali, aree protette e parchi, etc. In tale ambito, i centri più piccoli (come le città d'arte di minori dimensioni che ambiscono al riconoscimento di capitali della cultura e i borghi autentici), i siti Unesco (che esprimono quella caratteristica peculiare dell'Italia di coprire tutte le epoche, di comprendere tutti gli stili artistici quali espressioni di molteplici civiltà e culture) e i territori montani, naturali e rurali, compresi quelli delle aree interne, offrono una parte rilevante di patrimonio di alto pregio con una potenziale elevata capacità attrattiva, prevalentemente paesaggistica, ancora non del tutto conosciuta. In questo caso, la varietà e la complessità dei paesaggi richiede di rafforzare la tipizzazione delle offerte territoriali attraverso il riconoscimento delle autenticità nell'ambito di una strategia nazionale di valorizzazione turistica. **Tali peculiarità non devono indurre la parcellizzazione dell'offerta** che dovrebbe, al contrario, integrare le differenti esperienze turistiche, sia incoraggiando soluzioni organizzative e di governance più efficienti, sia favorendo le relazioni e le connessioni tra comparti diversi (enogastronomia, agricoltura, cultura, etc.). In generale, **la gestione strategica dei "territori del turismo"** (sia quelli già percepiti dalla domanda sia quelli che tendono ad auto-riconoscersi/autoproporsi) **deve indurre e/o accompagnare i processi di definizione degli ambiti territoriali, dei prodotti e dei brand più competitivi**. Oltre alla necessità di governare meglio il turismo di massa, è fondamentale fornire ai luoghi meno conosciuti gli strumenti e le competenze al fine di svilupparne l'attrattività e la capacità di accoglienza e quindi offrire al turista le conoscenze e le possibilità per ampliare la scelta delle destinazioni turistiche.
Nelle aree a forte attrazione turistica (Poli Strategici e siti Unesco), il PST assume l'obiettivo di accrescere la qualità della governance, la cooperazione inter-istituzionale e il partenariato pubblico-privato, per rendere più innovativa e diversificata l'offerta turistica di queste destinazioni. Il PST intende anche contribuire alla "riqualificazione delle destinazioni territoriali che, a seguito di una eccessiva utilizzazione, richiedano interventi di ripristino delle condizioni ambientali, del paesaggio, del patrimonio culturale e in generale delle risorse territoriali".
Le aree protette costituiscono un grande patrimonio in termini di bellezze naturali, ricchezza di biodiversità, laboratorio sperimentale di buone pratiche, di gestione del territorio, valorizzazione dei prodotti locali e delle loro qualità, rappresentando un importante connubio tra protezione della biodiversità e sviluppo sostenibile dei territori. Per questo, il PST intende promuovere le aree protette come ambiti prioritari per la promozione di un modello di turismo sostenibile. Concorrono con la loro eccellenza ad incrementare l'offerta integrata dei territori anche quei siti riconosciuti dall'Unesco meno noti: paesaggi, siti seriali, siti immateriali, geo-parchi.
Per rispondere alle rinnovate esigenze della domanda, occorre anche ampliare l'offerta delle destinazioni turistiche italiane con la proposta di nuovi "t*ematismi*" (es. cicloturismo, turismo all'aria aperta, itinerari enogastronomici, cammini storici, vie, itinerari culturali, musicali e letterari, sentieri, rete del patrimonio demaniale dismesso e riutilizzo del patrimonio edilizio storico e tradizionale diffuso e sottoutilizzato, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica.

Per raggiungere questi obiettivi, MIBACT e Regioni, nelle prime attività intraprese in attuazione del PST, hanno realizzato un **catalogo delle destinazioni e dei prodotti turistici**[3] quale elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda. Il rafforzamento della governance delle strategie di sviluppo turistico costituisce un vero e proprio obiettivo del Piano Strategico, al cui conseguimento sono assegnati strumenti specifici. In particolare, nell'ambito dell'**obiettivo D "Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche**" del Piano, sono stati previsti interventi di sostegno ai tavoli di concertazione, l'ampliamento del sistema informativo e documentale sul turismo, l'implementazione di strumenti di comunicazione e confronto digitale, l'adozione di un monitoraggio continuo e sistematico sugli esiti del Piano. Questi strumenti contribuiscono alla costruzione di un sistema di governance che facilita, attraverso il confronto diretto con attori e stakeholder, l'attivazione di collaborazioni e reti che coinvolgono i diversi livelli della pubblica amministrazione e gli attori territoriali, sia in fase di definizione e aggiornamento delle strategie che nel momento della loro attuazione attraverso concreti progetti e iniziative.

IL PROGRAMMA ATTUATIVO ANNUALE 2017-18

Con il Programma Attuativo Annuale 2017-18, approvato con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, n. 72 del 20.01.2018, il MIBACT ha completato la prima fase di un percorso di rilancio e innovazione delle strategie di sviluppo del turismo in Italia. Il Programma Attuativo dà infatti una dimensione immediatamente operativa al Piano Strategico del Turismo. La visione contenuta nel Piano Strategico viene implementata attraverso concrete azioni e linee di intervento.

In coerenza con il metodo aperto, dinamico e partecipato che ha caratterizzato il disegno e l'attuazione del Piano, gli interventi inseriti nel Programma Attuativo Annuale 2017-18 sono stati concertati con gli stakeholder del settore attraverso un processo di collaborazione. In particolare, nella costruzione del Programma erano state raccolte circa 200 fra idee e proposte di azioni, pervenute attraverso la piattaforma partecipativa, le riunioni del Comitato Permanente del Turismo, la partecipazione ai tavoli interministeriali o la presentazione dei diversi stakeholder del settore. Partendo da questa base progettuale, sono state individuate ed avviate per il biennio 2017-18 circa 50 iniziative, coerenti con il Piano e caratterizzate da sostenibilità, innovazione e fattibilità. Le altre proposte raccolte nella fase di consultazione rappresentano una importante "riserva" di progettualità che, con alcuni miglioramenti, potrà essere inserita nei prossimi Programmi Annuali. Per l'inserimento nel P.A.A. 2017-18, sono stati applicati, come evidenziato, criteri di priorità realizzativa legati a:

1. cantierabilità - livello di avanzamento e dettaglio dell'idea progettuale non solo in termini di obiettivi da raggiungere, ma anche in termini di attività da porre in essere, soggetti da coinvolgere, modelli organizzativi da adottare, definizione delle procedure operative necessarie per la sua realizzazione;
2. sostenibilità finanziaria - disponibilità di risorse finanziarie a copertura del progetto già individuate o interventi che non comportino oneri aggiuntivi per la finanza pubblica.

Le 50 azioni scelte sono state successivamente aggregate in 4 iniziative principali per rendere più comprensibile il campo di azione a cui si rivolgono.

1. **Grandi e nuove destinazioni**. in questa iniziativa rientrano tutte quelle azioni volte ad ampliare, qualificare e innovare l'offerta turistica. Nello specifico l'interesse è quello di rendere più semplice per i visitatori l'accesso alle diverse destinazioni tramite la realizzazione di forme di percorrenza alternative come vie e cammini, strumenti per la conoscenza capillare di tutto il territorio italiano. Grazie a questi, si prospetta una valorizzazione dei borghi, il rafforza-

[3] Si veda in proposito l'apposito box al capitolo 3

mento del sistema museale, l'aumento dell'attrattività delle città della cultura e la fruizione responsabile di contesti paesaggistici diffusi.

2. **Competitività, innovazione e digitalizzazione**. Le azioni inserite in questa iniziative sono tese alla creazione di condizioni favorevoli per il rilancio della filiera del turismo promuovendo l'innovazione e la digitalizzazione adeguando le infrastrutture per l'accessibilità e l'intermodalità. Tutto ciò attraverso una politica volta all'accrescimento e al miglioramento della qualità dell'occupazione, possibile attraverso un miglioramento delle condizioni delle imprese sotto i profili normativo, burocratico e fiscale.
3. **Marketing e brand Italia**. Questa iniziativa è volta a rafforzare il posizionamento e l'attrattività del brand Italia attraverso un ampliamento e diversificazione di domanda e mercati e la promozione delle componenti rilevanti del patrimonio artistico-culturale e turistico italiano.
4. **Organizzazione**. Qui troviamo le azioni volte ad ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia e ad assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica.

CONSIDERAZIONI FINALI

Abbiamo visto come il Piano Strategico sia frutto di un percorso che ha visto un forte coinvolgimento di attori istituzionali, del sistema delle imprese e degli stessi cittadini. La stessa indagine sulle destinazioni e i prodotti turistici – uno dei primi output del Piano – va in questa direzione e se questo approccio si trasformerà, come già previsto dallo stesso PST, in metodo partecipativo utilizzato in via permanente per definire ed aggiornare gli obiettivi strategici del Piano, attuarne le azioni, verificarne i risultati, si sarà compiuta una vera e propria "rivoluzione" nel modo di programmare, gestire e promuovere il turismo italiano. In particolare, alcune innovazioni introdotte dal metodo adottato nella redazione del PST 2017-2022 sono da perseguire nel tempo per dare continuità al percorso avviato:

- **Il processo di partecipazione** per l'elaborazione del nuovo Piano Strategico del Turismo (PST) 2017-2022 che ha permesso di superare il limite principale delle passate pianificazioni: la scarsa condivisione;
- Il nuovo posizionamento strategico della DG Turismo quale riconosciuta **"cabina di regia del turismo italiano"**, attraverso la messa a regime di una più efficiente organizzazione interministeriale (ad esempio, attraverso l'attivazione di Tavoli interministeriali) e di un sistema di relazioni e accordi con attori chiave per lo sviluppo del turismo (sistema del credito, dell'ICT, della mobilità, dei servizi, delle statistiche, ecc.);
- La definizione di un **framework condiviso di obiettivi e azioni nazionali** (imperniate sul trinomio innovazione, sostenibilità e permeabilità) capace di orientare a cascata, in maniera coerente, le azioni degli attori coinvolti a vario titolo nel settore: dalle Amministrazioni Regionali che conservano la competenza territoriale in materia di offerta turistica, alle OLTA che si occupano delle dinamiche della domanda, alle DMO che si occupano della pianificazione strategica territoriale, al sistema del credito che si occupa di valutare i progetti di investimento, ai soggetti della promozione, ecc.
- L'identificazione ed elaborazione nell'ambito del P.A.A. 2017-18 di un **corpus di azioni e progetti** per ognuno degli obiettivi condivisi nell'ambito del PST 2017-22, a vari gradi di operatività, capaci di rendere attuabili, grazie all'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili, le strategie condivise su temi e nodi per i quali esistono elevate aspettative di cambiamento degli operatori turistici;
- La definizione, per la prima volta nel settore, di un **sistema articolato di sorveglianza e valutazione** delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica. L'adozione di tale sistema di sorveglianza assume la duplice veste di "bilancio sociale" nei confronti dei cittadini e di strumento di "miglioramento e aggiornamento continuo" del Piano stesso.

Capitolo 8

La gestione ambientale come strategia di sviluppo locale

Anna Mazzi, Antonio Scipioni

8.1. Premessa

L'importanza della dimensione ambientale nelle politiche di sviluppo locale e nei progetti di promozione turistica è oggi una consapevolezza diffusa. Il rispetto dell'ambiente, inteso come protezione dell'habitat e delle risorse naturali, è un impegno imprescindibile per tutti e per ciascuno. Si tratta infatti di un obiettivo, quello della sostenibilità ambientale, che chiama in causa le istituzioni, il mercato e gli stili di vita dei cittadini.

Il turista, oggi, sceglie una destinazione valutando l'offerta non di singoli operatori ma del territorio nel suo complesso, di conseguenza anche la qualità ambientale del territorio e non soltanto la qualità dei singoli servizi. D'altra parte, l'attenzione all'ambiente e alle risorse naturali è una necessità per chi opera in ambito turistico, anche in virtù di un corpus legislativo sempre più articolato, che condiziona le strategie di sviluppo al rispetto di vincoli di tutela del paesaggio e della salute umana.

Gli indirizzi delle politiche internazionali spingono i governi locali e le imprese ad adottare modelli di gestione che puntino alla prevenzione dell'inquinamento e all'utilizzo accorto delle risorse. Al contempo, i consumatori e il mercato sembrano concedere un maggior vantaggio competitivo alle imprese che dimostrano comportamenti responsabili dal punto di vista ambientale.

Questo capitolo, partendo dal concetto di turismo sostenibile e dalle iniziative internazionali ed europee che lo supportano, intende dimostrare, con esempi concreti, come l'adozione di strumenti di gestione ambientale sia non solo possibile ma addirittura vantaggioso per la valorizzazione delle località turistiche.

8.2. Turismo sostenibile come strumento vincente di gestione territoriale

8.2.1. L'ambiente da vincolo a opportunità strategica

Il turismo rappresenta oggi uno dei principali settori economici a livello mondiale. Questo settore è economicamente importante per il fatto che esso genera altre attività economiche e, di conseguenza, consente l'aumento dell'occupazione diretta e indiretta. Inoltre, vi sono numerosi benefici sociali per i turisti ed i residenti, ed il movimento dei turisti contribuisce allo scambio culturale, che a sua volta supporta lo sviluppo sociale ed umano degli individui e della collettività. Inoltre, il turismo ha anche un importante effetto "*knock-on*" in altri settori socioeconomici, promuovendo così il miglioramento di infrastrutture e servizi pubblici [1].

Al contempo, però, gli effetti che il turismo produce sull'ambiente rimangono problematici. Lo sviluppo turistico di un territorio comporta inevitabilmente criticità legate a diverse matrici ambientali, in termini di rifiuti, inquinamento atmosferico, rumore, reflui, consumo di acqua e di risorse. I turisti, nei loro viaggi, impattano in modo negativo sul territorio circostante, se non vengono opportunamente guidati.

Accogliere i turisti comporta per il territorio una serie di conseguenze ambientali, dette anche impatti ambientali, che possono avere un peso importante se non vengono opportunamente valutati e gestiti. La figura 8.1 sintetizza alcuni degli aspetti ambientali sui quali incide l'esperienza turistica in una località. Da una parte, i servizi turistici comportano l'utilizzo di risorse, materiali e territorio che vengono così sottratti all'ambiente per essere messi a disposizione dei turisti come input dei servizi di ricettività. Al contempo, i turisti sono responsabili di una determinata quantità di rifiuti, rumore, emissioni atmosferiche e altri output che vengono rilasciati al territorio visitato, che deve quindi accollarsi tali impatti.

Purtroppo, le scelte fatte nei decenni scorsi in molte località turistiche anche nel nostro Paese hanno determinato conseguenze importanti sull'ambiente, creando situazioni critiche e in alcuni casi irreversibili. Ne sono un esempio le località del nostro Paese che, in assenza di chiare regole urbanistiche e/o in presenza di forti spinte speculative, hanno visto deturpare il paesaggio lungo le coste o sui rilievi, nei luoghi d'arte o nelle riserve naturali.

---

[1] EUROSTAT, 2006. *Methodological Work on Measuring the Sustainable Development of Tourism. Part 2: Manual on Sustainable Development Indicators of Tourism*. Working Paper. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

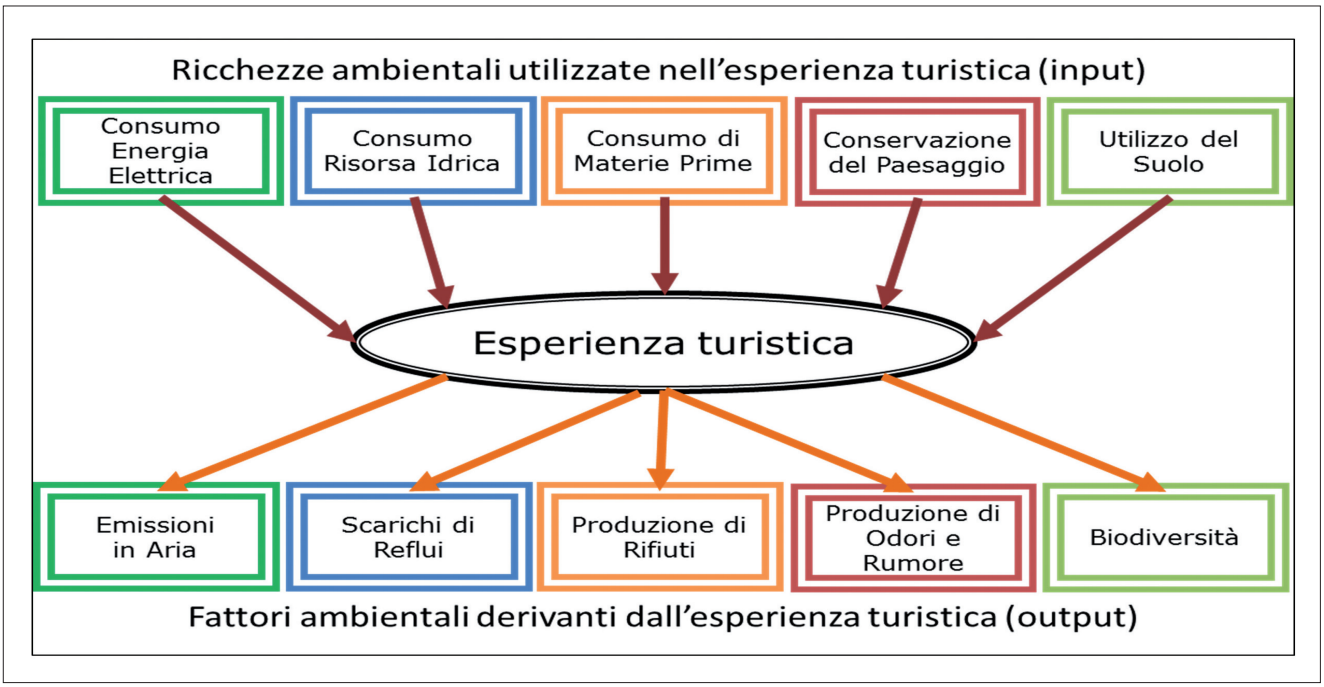


Figura 8.1: Elementi ambientali di un territorio associati ad una esperienza turistica

Più in generale, ogni territorio ha una sua "***carrying capacity***", ovvero una sua capacità di rispondere alle modifiche introdotte dall'uomo con un certo grado di flessibilità. Se tuttavia l'uomo interviene sul territorio con interventi eccessivi, egli va a superare questa capacità di carico e determina modifiche irreversibili, che non possono che determinare a loro volta conseguenze negative, come una reazione a catena. Pensiamo ad esempio alle modifiche introdotte su un territorio per favorire l'accesso dei turisti alle località, con potenziamento di strade ed autostrade: tali modifiche determinano un impoverimento del suolo, che a sua volta può comportare un dissesto idrogeologico, con evidenti criticità sull'ambiente e sull'uomo stesso. Tale situazione è maggiormente critica se parliamo di attività turistiche, che proprio nell'ambiente trovano il loro principale patrimonio. La ricchezza dei paesaggi, la bellezza della natura e la qualità di aria e acqua sono componenti imprescindibili di una vacanza: sono sempre di più i turisti che apprezzano questi aspetti, ma soprattutto tutti i turisti ne notano l'assenza se questi non sono tutelati.

In questo senso, una destinazione turistica deve focalizzarsi sulla gestione delle risorse, garantendo il rispetto della biodiversità e delle tradizioni. Questo è l'obiettivo dello sviluppo sostenibile: esso è molto di più di una tipologia di turismo, ma piuttosto un approccio che può essere utilizzato per rendere tutte le forme di turismo più vantaggiose dal punto di vista non soltanto economico ma anche ambientale e sociale[2].

---

[2] SCIPIONI A., MAZZI A., 2009, *Costruire il progetto e la rete. Lo strumento del Marchio d'Area*. in Messina (a cura di) "Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio". Ed. Cleup, Padova, n° 5/2009 "Quaderni dell'Associazione M.a.s.ter. – Dire & Fare per lo Sviluppo Locale", ISBN 978 88 6129 427 1.

Certo, la ricchezza dell'ambiente è il valore intrinseco di una destinazione turistica. Tuttavia, è pur vero che ogni comunità ha l'obiettivo implicito di desiderare un progresso economico e sociale continuo. E spesso la direzione del progresso e quella del rispetto dell'ambiente sembrano essere agli antipodi. Una attenta pianificazione del territorio e una consapevole progettazione dello sviluppo turistico locale sono indispensabili, dunque, per riuscire a rispondere ai desideri di crescita economica e di benessere sociale di un territorio senza rinunciare alla protezione della qualità ambientale.

Come spesso ribadito, il settore turistico rappresenta un elemento determinante per la creazione di ricchezza diffusa in molti territori del nostro Paese, dove il passato con la sua storia e le sue tradizioni si può sapientemente coniugare con un presente ricco di innovazione, capacità manageriali e senso del bello. La vera sfida sta nel saper progettare in modo sostenibile la destinazione turistica, per proporre al mercato turistico soluzioni esperienziali complete, articolate sul territorio, che fanno dell'ambiente non una criticità ma un valore aggiunto, da conservare tutti insieme, operatori economici locali e istituzioni, turisti e residenti.

8.2.2. Il turismo sostenibile nelle politiche internazionali

Nell'ultimo ventennio le politiche internazionali ed europee si sono fortemente indirizzate verso lo sviluppo sostenibile. Esso rappresenta un obiettivo di fondamentale importanza per il futuro del nostro pianeta. Si tratta di uno sviluppo che, coerentemente con la disponibilità di risorse e le potenzialità del territorio, consente un progressivo benessere socioeconomico, ottimizzando le risorse disponibili ed assicurando la qualità dell'ambiente e della salute umana [3].

La figura 8.2 mette in evidenza le varie componenti che caratterizzano l'idea di sostenibilità:

- lo sviluppo da perseguire deve essere "*equitable*", ovvero assicurare un equilibrio tra gli obiettivi di crescita economica e quelli di sviluppo sociale;
- lo sviluppo deve al contempo essere "*livable*", ovvero consentire una corrispondenza tra bisogni ambientali e sociali, nella prospettiva di qualità della vita;
- infine, lo sviluppo deve essere "*viable*", ovvero permettere una crescita economica nel rispetto della dei limiti delle risorse e degli ecosistemi.

[3] WCED, 1987. *From One Earth to One World: an Overview*. World Commission on Environment and Development, Oxford, Oxford University Press.

I principali impegni verso questo tipo di sviluppo devono essere perseguiti a livello locale. Per questo, le Nazioni Unite e l'Unione Europea raccomandano ai governi locali di individuare strategie di gestione del territorio che siano capaci di promuovere la crescita economica in equilibrio con il rispetto dell'ambiente e la promozione sociale. All'articolo 28 di Agenda 21 le Nazioni Unite riconoscono chiaramente l'importanza delle azioni su scala locale, invitando le autorità locali di tutto il mondo ad adottare una "*Local Agenda 21*" per disegnare progetti di sviluppo locale in linea con i principi della sostenibilità [4].

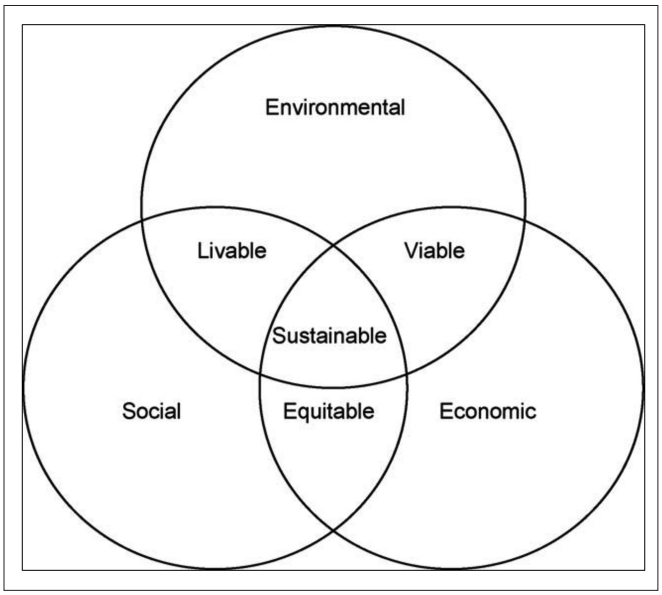


Figura 8.2: Le dimensioni della sostenibilità

In questo quadro, lo sviluppo turistico assume un ruolo di primo piano. Già le Nazioni Unite, nel Rapporto del 1987 "*Il nostro comune futuro*", esplicitano la necessità di definire soluzioni sostenibili e durevoli di sviluppo turistico. E sempre le Nazioni Unite, nel 1992, in seno al primo summit mondiale sullo sviluppo sostenibile, tracciano i primi indirizzi a favore dello sviluppo sostenibile in ambito turistico. A partire dagli anni '90, si moltiplicano le iniziative a favore del turismo sostenibile: il WTO (World Tourism Organization) e l'UNESCO (Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) hanno adottato congiuntamente la Carta del Turismo Sostenibile e il Piano d'Azione per lo sviluppo del Turismo Sostenibile, e il concetto di turismo sostenibile diventa una parola chiave nelle azioni e nei progetti di sviluppo locale, in particolare in Europa.

La Tabella 8.1 riassume le principali definizioni di turismo sostenibile adottate negli anni dai principali organismi internazionali. Da tale excursus emerge la crescente attenzione al tema del turismo sostenibile, che è non solo protezione dell'ambiente, ma anche promozione di un rapporto responsabile con tutte le ricchezze del territorio: ricchezze naturali, culturali, storiche, artistiche, sociali.

Entro questa cornice il turismo può essere lo strumento vincente per guidare in modo consapevole ed equilibrato il processo di sviluppo locale, con la creazione di valore aggiunto. Progettare azioni sul territorio nell'ottica della sostenibilità consente

---

[4] UNCSD, 2002. *Report of the World Summit on Sustainable Development*. United Nations Commission on Sustainable Development, United Nations publication, Johannesburg, South Africa, 26/08-4/09.

di lavorare per un'offerta turistica eccellente e, al contempo, di ottenere il miglioramento della qualità della vita delle comunità ospitanti, facendo della variabile ambientale non più solo una criticità da gestire, ma l'elemento di "*delice*" nel prodotto turistico.

Organismo internazionale	Anno	Definizione di turismo sostenibile
WCED[5]	1987	*Sono sostenibili quelle forme di turismo tali da mantenersi vitali in un'area per un tempo illimitato, senza alterare l'ambiente naturale, sociale ed artistico e senza ostacolare o inibire lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche*
WTO[6]	1993	*Le attività turistiche sono sostenibili quando si focalizzano sulla gestione delle risorse economiche, sociali ed estetiche, rispettando al contempo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali e la biodiversità*
WTO[7]	1998	*Sono sostenibili le forme di sviluppo turistico che riescono a soddisfare le esigenze e necessità dei turisti e dei residenti di oggi conservando le opportunità di sviluppo del territorio per il futuro*
UNCSD[8]	2002	*L'esigenza di trovare soluzioni sostenibili di gestione e promozione territoriale deve guidare le comunità locali a preferire forme di turismo che si sviluppino in modo equilibrato con le esigenze dei turisti e dei residenti*
WTO[9]	2004	*I processi di pianificazione turistica sono sostenibili nella misura in cui sanno riconciliare lo sviluppo di attività turistiche competitive con la protezione delle risorse naturali e culturali che supportano tali attività*
EC[10]	2010	*Le logiche di sviluppo del turismo in Europa sono orientate a coniugare la crescita economica con la protezione delle ricchezze ambientali e culturali dei territori*

Tabella 8.1: Sintesi delle principali definizioni di turismo sostenibile

[5] WCED, 1987. From One Earth to One World: an Overview. World Commission on Environment and Development, Oxford, Oxford University Press.

[6] WTO, 1993. Tourism: The Year 2000 and Beyond Qual*itative Aspects*. *Discussion Paper*. World Tourism Organization, Madrid.

[7] WTO, 1996. What Tourism Managers Need to Know: A *practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism*. World Tourism Organization, Madrid.

[8] UNCSD, 2002. Report of the World Summit on Sustainable Development. United Nations Commission on Sustainable Development, United Nations publication, Johannesburg, South Africa, 26/08-4/09.

[9] WTO, 2004. Indicators *of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook*. World Tourism Organization, Madrid.

[10] EC, 2010. L'Europa prima destinazione turistica mondiale – un *nuovo quadro politico per il turismo europeo*. COM (2010) 352/3, European Commission, Bruxelles.

8.2.3. L'ambiente come risorsa turistica da proteggere e promuovere

La gestione di un territorio ha un ruolo estremamente importate per sostenere e guidare la competitività e la sostenibilità delle imprese che nel territorio operano. Negli ultimi anni si è diffuso un approccio alla gestione locale che sempre più mutua logiche e tecniche economico-aziendali nella funzione pubblica. Ecco che i cittadini divengono "clienti" e la pubblica amministrazione, per raggiungere e mantenere posizioni di leadership, deve instaurare e mantenere relazioni di scambio vantaggiose con essi e creare e difendere vantaggi competitivi.

Tuttavia, per evitare che gli entusiasmi di cambiamento si traducano in iniziative poco efficaci, è fondamentale affrontare alcune difficoltà tipiche della gestione territoriale. In primo luogo, i cittadini, le imprese, gli enti locali e tutti i vari soggetti presenti sul territorio sono al contempo clienti, azionisti e componenti dell'offerta territoriale. Infatti, dal momento in cui accettano di insediarvisi, acquistano ben e servizi e più in generale il prodotto-territorio, divengono essi stessi parte dell'offerta territoriale verso l'esterno; questa è una peculiarità che non appartiene al mondo delle imprese. In secondo luogo, la definizione, l'orientamento e la gestione del prodotto-territorio è intrinsecamente difficile: la molteplicità degli elementi (anche conflittuali), la diversità dei soggetti, la numerosità degli attori rendono il territorio un complesso spesso eterogeneo, in cui è necessario selezionare bene gli elementi da inserire nell'offerta, ma in cui è difficile arginare le esternalità negative tra essi e tenere distinti i segmenti di utenti, così come è altrettanto difficile adeguare il territorio rispetto ai cambiamenti e alle diverse aspettative dei cosiddetti acquirenti.

Le difficoltà menzionate suggeriscono alle pubbliche amministrazioni e agli enti che svolgono funzioni di governance e valorizzazione del territorio di adottare un approccio olistico [11].

Oggi la maggior parte delle discussioni e dei progetti in materia di sviluppo turistico si concentrano sulla necessità di infrastrutture, sul loro potenziamento e ammodernamento. Il tema della viabilità ne è un esempio lampante. Il perenne insoddisfatto desiderio di una rete autostradale e stradale capillare sulle direttrici nazionali ed europee è troppo spesso assunto come ostacolo allo sviluppo di una destinazione turistica. Ma quanto è veramente necessario questo potenziamento viario? E quante volte, invece, potrebbero essere altre soluzioni, alternative ed innovative, a favorire

---

[11] SCIPIONI A., MAZZI A., 2006, *Prospettive legate alla qualità e alla gestione fluviale*. in Bonanno A., Zielo A. (a cura di), "La riqualificazione del Canale Bisatto nell'area urbana di Este. Giornata di studio". Ed. Zielo, Padova, 27-32.

l'arrivo dei turisti? Vi sono località in Europa che, proprio in virtù di una accessibilità condizionata, hanno sviluppato vere e proprie forme innovative di turismo (pensiamo ai bike-tour in Austria, alle escursioni a cavallo nel sud della Francia, al turismo fluviale nell'Europa centro-settentrionale).

Altro argomento frequentemente discusso e fonte di aspre contese è il potenziamento delle strutture ricettive mediante investimenti edilizi. Il tema è sempre delicato da affrontare, perché tocca interessi economici rilevanti. Tuttavia, andrebbe affrontato anche (e soprattutto) con una visione olistica, considerando le conseguenze non soltanto economiche, ma anche ambientali. Ogni riduzione di terreno agricolo, boschivo o di pascolo comporta la riduzione di ecosistemi, che supportano la biodiversità e le ricchezze del paesaggio; di conseguenza, anche se non è possibile convertire in valore monetario tali ricchezze, è evidente che una loro perdita potrebbe essere molto più dannosa dei vantaggi economici attesi dall'aumento di arrivi e presenze turistiche. Al contrario, soluzioni di ricettività turistica che valorizzano l'ambiente anche come esperienza esclusiva possono trasformare un territorio poco edificato in una destinazione diversa.

Numerosi sono i vantaggi legati ad una gestione turistica attenta all'ambiente, in termini di benefici effettivi, vantaggi potenziali e costi evitati, come riassume la tabella 8.2.

Fattori interni di miglioramento	Miglioramento organizzazione dei servizi pubblici e privati sul territorio Coinvolgimento di operatori economici, cittadini e turisti Efficace controllo della conformità legislativa in materia ambientale Miglioramento delle capacità di identificare le priorità di intervento Pianificazione e gestione efficace dei rischi e delle situazioni di emergenza Sistematica raccolta ed analisi dei dati ambientali, economici e sociali del territorio
Fattori esterni di miglioramento	Miglioramento dell'immagine del territorio Miglioramento della qualità dei servizi percepita dai cittadini e dai turisti Miglioramento dei rapporti con la popolazione Sensibilizzazione di cittadini e turisti sulle tematiche ambientali Aumento della percentuale di acquisti verdi Coerenza dei progetti di sviluppo con gli indirizzi dell'Unione Europea
Riduzione di consumi e costi	Riduzione dei consumi di energia elettrica Riduzione dei consumi di risorsa idrica Gestione efficiente delle materie prime Riduzione della produzione di rifiuti Aumento della percentuale di raccolta differenziata di rifiuti
Costi evitati	Minori costi per mancato rispetto della normativa (sanzioni) Minori costi legati ad eventi incidentali (risarcimento danni, bonifiche) Razionalizzazione dei costi di gestione energetica, idrica, di raccolta rifiuti Minori costi di smaltimento dei rifiuti indifferenziati Minori costi di ripristino della qualità ambientale

Tabella 8.2: Vantaggi legati ad una gestione strategica della variabile ambientale

Questi esempi dimostrano come la variabile ambientale, se ben compresa, può diventare il volano per lo sviluppo di nuove forme di turismo, che hanno il loro valore aggiunto proprio nel rispetto della natura e degli ecosistemi. In altre parole, l'ambiente da criticità può diventare risorsa, e da limite può essere l'elemento chiave per innovazioni di prodotto vincenti.

Tutto questo è possibile se sul territorio tutti i soggetti, operatori economici e istituzioni, residenti e cittadini, comprendono il valore reale dell'ambiente, le criticità del suo depauperamento e le potenzialità di un suo sviluppo in termini turistici. Così, l'orientamento alla conoscenza e alla protezione dell'ambiente, piuttosto che alle sole infrastrutture, può diventare il principale meta-obiettivo delle politiche e dei programmi di valorizzazione e gestione del territorio.

Il prossimo paragrafo presenta alcuni strumenti che possono guidare le comunità locali ad approfondire l'importanza della variabile ambientale e ad adottare soluzioni di sviluppo locale che pongano al centro la protezione dell'ambiente e la prevenzione dell'inquinamento.

8.3. I sistemi di gestione per la valorizzazione delle destinazioni turistiche

8.3.1. I sistemi di gestione ambientale e lo standard ISO 14001

Un numero sempre maggiore di imprese e di organizzazioni pubbliche oggi cerca soluzioni efficaci per gestire gli impatti ambientali delle proprie attività. Si sono così diffuse sul mercato europeo ed internazionale diverse metodologie, volte allo sviluppo di sistemi di gestione che consentono di organizzare e controllare le attività di un'organizzazione al fine di migliorarne le performance ambientali. Questo vale anche per le organizzazioni che operano in ambito turistico, nonché per gli stessi territori, ovvero le località turistiche nel loro complesso.

Lo standard più diffuso per la gestione ambientale è senza dubbio ISO 14001: si tratta di una norma ad adozione volontaria che guida organizzazioni sia private che pubbliche alla progettazione ed attuazione di un sistema di gestione ambientale, con l'obiettivo di preservare l'ambiente e di ridurre gli impatti ambientali derivanti dalle attività dell'organizzazione stessa [12] .

Gli elementi portanti di un sistema di gestione ambientale sono l'identificazione degli aspetti ambientali, la riduzione degli impatti ambientali e il miglioramento continuativo delle prestazioni ambientali [13]. Gli *step* principali previsti dallo standard ISO 14001 per sviluppare un sistema di gestione ambientale efficace sono riassunti in figura 8.3.

Il modello proposto dallo standard ISO 14001 è senza dubbio applicabile anche ad un territorio, ed in particolare ad un territorio a vocazione turistica. Esempi di tale applicazione sono presenti in diverse Regioni del nostro Paese e sono fortemente sostenute dalla politica europea in materia di ambiente e di sviluppo sostenibile (si vedano, ad esempio, le esperienze di alcuni Comuni del Veneto in Scipioni, Mazzi et al, 2006 [14] e in Scipioni, Mazzi et al, 2008 [15]).

---

[12] ISO, 2015. *ISO 14001:2015 Environmental Management System – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization, Geneve, Switzerland.

[13] MAZZI A., 2010, *La ISO 14001, il regolamento EMAS e la certificazione ambientale*. in Sartor M., Mazzaro V. (a cura di) "La guida del Sole24Ore alla qualità. La gestione, gli strumenti, le best practice. Dall'industria alle società di servizi, alla pubblica amministrazione". Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 229-245, ISBN 978-88-6345-130-6.

[14] SCIPIONI A., MAZZI A., ZULIANI F., MORELLI A., MASON M., 2006, *Environmental Management Systems in Euganean Hills Regional Park*. in C.A. Brebbia, F.D. Pineda (editors), "Sustainable Tourism II". Ed. WIT Press, Southampton (United Kingdom), 159-169, ISSN 1743-3541.

[15] SCIPIONI A., MAZZI A., SACCAROLA G., ARENA F., 2008, *The strategic implementation of eco-management system in territorial areas*. in Mariani L., Mascia M., Signorini D., (edited by) "Business styles and sustainable development". Ed. Fondazione Lanza Gregoriana Libreria, Padova, 225-229, ISBN 88-7706-229-0.

I principali vantaggi che una destinazione turistica può trarre dall'adozione di un sistema di gestione ambientale conforme ai requisiti di ISO 14001 sono:

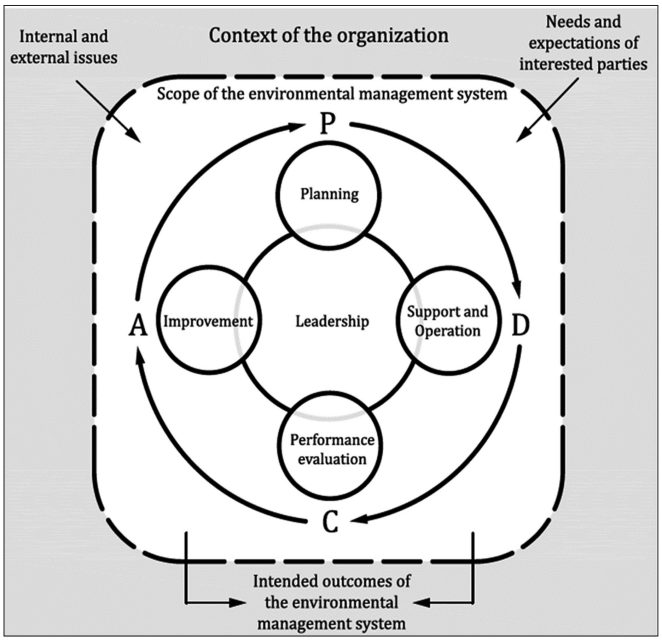


Figura 8.3: Modello di riferimento del sistema di gestione ambientale previsto dallo standard ISO 14001

- Il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali di tutti i soggetti che operano sul territorio, sia pubblici che privati,
- La riduzione del rischio di incidenti ambientali, grazie ad azioni efficaci di prevenzione,
- La diminuzione degli sprechi di risorse ed energia, con evidenti benefici economici conseguenti, sia per gli operatori privati che per le istituzioni,
- La prevenzione dell'inquinamento e la protezione della biodiversità e dei servizi ecosistemici, i cui vantaggi sono fruiti sia dal territorio che dai turisti,
- La riorganizzazione interna e la standardizzazione dei processi di gestione ambientale, da cui derivano miglioramenti nei servizi al territorio, come ad esempio la gestione dei rifiuti e della risorsa idrica,
- La consapevolezza diffusa sul territorio in merito alle criticità ambientali e all'importanza della protezione ambientale, e insieme la condivisione di impegni a favore dell'ambiente.

8.3.2. I sistemi di gestione dello sviluppo sostenibile e lo standard ISO 17101

Lo standard internazionale ISO 37101, pubblicato nel 2016 dal principale organismo internazionale di normazione, l'ISO appunto, detta i requisiti per sviluppare, presso territori e comunità locali, un sistema di gestione dello sviluppo sostenibile [16].

Con questo standard, ISO offre il proprio fondamentale contributo al raggiungimento dell'obiettivo 11 dei "*Development Goals*" delle Nazioni Unite: "rendere

[16] ISO, 2016. *ISO 17101:2016 Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization, Geneve, Switzerland.

le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili". ISO 17101, infatti, nasce come guida per le comunità, chiamate a giocare un ruolo fondamentale nella ricerca e nell'attuazione di nuovi modelli di crescita sostenibile. Pensando non solo alle Comunità in senso geografico, ma abbracciando un concetto più esteso che valorizza le aggregazioni di soggetti aventi comuni obiettivi, la norma esorta ad attuare una strategia di sviluppo capace di soddisfare le esigenze economiche, sociali ed ambientali.

Lo standard ISO 37101 definisce le azioni che una Comunità deve attuare per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo sostenibile, come ad esempio creare un piano d'azione, assegnare le responsabilità e misurare le prestazioni. Lo standard presenta un *framework* strategico con passi iterativi e un *framework* operativo con passi consequenziali che, opportunamente combinati, possono aiutare il territorio a diventare più sostenibile in termini di attrattività, conservazione e miglioramento dell'ambiente, resilienza, utilizzo responsabile delle risorse, coesione sociale e benessere.

La figura 8.4 schematizza il modello di riferimento proposto dallo standard ISO 17101, con gli ***step*** strategici ed operativi previsti per l'adozione efficace di tale sistema di gestione territoriale.

Le fasi operative per la realizzazione di un progetto di sistema di gestione dello sviluppo sostenibile richiedono, in particolare, lo sviluppo di alcuni aspetti che riassumiamo nel seguito.

In primis, quando si pianifica un sistema di gestione dello sviluppo sostenibile, è necessario considerare il proprio contesto e le esigenze e le aspettative degli stakeholder. Gli stakeholder possono essere interni al territorio (cittadini, istituzioni, imprese) oppure esterni ad esso (turisti, territori limitrofi). Ciascuno dei soggetti individuati deve essere considerato come elemento che porta al progetto necessità, aspettative, opportunità e anche vincoli. Individuare tali soggetti e le loro aspettative è fondamentale come punto di partenza per il sistema di gestione che si andrà poi ad implementare, in quanto ciascuna di tali aspettative va considerata in modo consapevole, per essere il più possibile soddisfatta. Sottovalutare delle aspettative, infatti, può a sua volta determinare debolezze alla base del sistema di gestione, che poi ne minano l'efficacia.

Sulla base dell'analisi precedente, il territorio deve andare a definire le proprie linee di sviluppo strategico, stabilendo un documento di sintesi della politica che conterrà i principi, il quadro di riferimento e gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni di sostenibilità. La dichiarazione di intenti deve inoltre essere redatta sulla

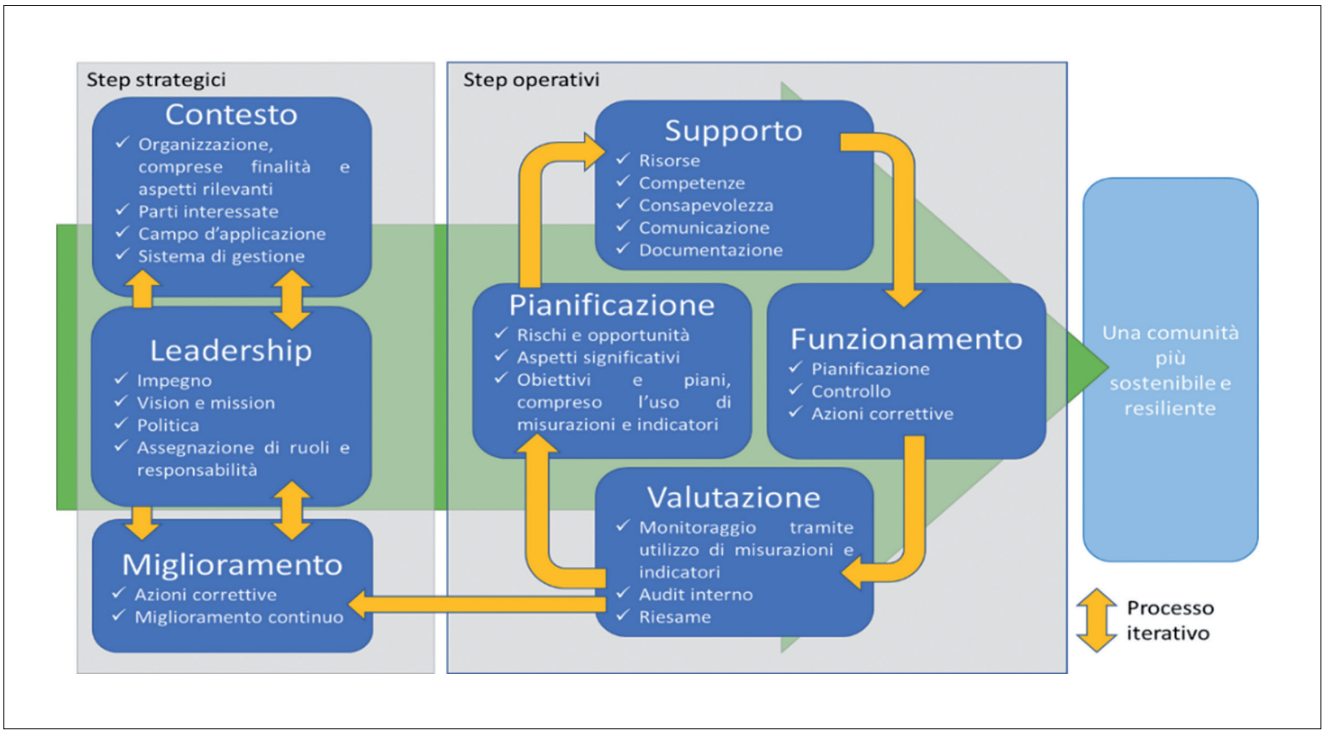


Figura 8.4: Framework strategico e operativo secondo lo standard internazionale ISO 37101:2016

base dei principi di inclusività, integrità e trasparenza. Gli obiettivi strategici di miglioramento della sostenibilità locale potranno riguardare aspetti come la governance, l'istruzione e il capacity building, l'innovazione e la ricerca, la salute e il benessere nella comunità, la cultura ed il senso di appartenenza, l'economia e le produzioni sostenibili, la mobilità sostenibile, la biodiversità e i servizi ecosistemici.

Un progetto di sviluppo locale che persegue contemporaneamente obiettivi di tipo economico, ambientale e sociale può ragionevolmente incontrare difficoltà di vario genere, che possono rallentare o addirittura impedire la realizzazione degli obiettivi stabiliti. Per questo, è fondamentale riconoscere per tempo quelle che possono essere le situazioni critiche e definire azioni efficaci per ridurre il rischio di insuccesso del progetto. A tal fine, lo standard ISO 17101 prevede di determinare i rischi che necessitano di essere affrontati per assicurare al territorio una gestione continuativa ed efficace della sostenibilità, andando ad individuare i fattori che possono mettere a rischio gli obiettivi di miglioramento adottati. I rischi possono essere connessi alla fatica di raggiungere una coesione tra diversi attori sul territorio e alla difficoltà di perseguire miglioramenti ambientali, economici e sociali. Sulla base dei rischi individuati, il territorio deve pianificare opportune azioni, capaci di ridurre il rischio in termini preventivi, come pure di limitare le eventuali conseguenze derivanti dagli eventi avversi che si possono verificare.

8.3.3. Valutazione delle prestazioni ambientali e lo standard ISO 14031

Nell'ambito della gestione ambientale territoriale, la valutazione delle prestazioni ambientali è un'attività di fondamentale importanza, in fase preliminare per pianificare correttamente le azioni di sviluppo locale e in fase di verifica per valutare l'efficacia di tali azioni in termini di miglioramento ambientale complessivo [17].

La norma ISO 14031 suggerisce le linee guida per progettare e implementare all'interno di una organizzazione la valutazione delle performance ambientali [18] (ISO, 1999).

In questo standard la valutazione viene definita come un processo interno all'organizzazione e uno strumento di gestione concepito per fornire con continuità informazioni affidabili e veritiere per determinare se le prestazioni ambientali rispettano i criteri stabiliti in fase di pianificazione. Tale processo si realizza mediante la scelta degli indicatori, la raccolta e l'analisi dei dati, la valutazione delle informazioni rispetto ai criteri di prestazione ambientale, la comunicazione del risultato di tale valutazione e il riesame periodico di tutto il processo per il suo miglioramento progressivo.

La valutazione delle performance ambientali, quindi, costituisce uno strumento fondamentale per qualsiasi territorio che intenda valutare, comprendere e migliorare le prestazioni ambientali di quanti operano sul territorio, confrontandole con gli obiettivi di miglioramento stabiliti per lo sviluppo locale. Si tratta di uno strumento gestionale interno e dinamico che utilizza degli indicatori, elaborati sulla base dei dati a disposizione del territorio, per fornire un quadro immediato e rappresentativo della situazione locale, in termini di criticità ambientali e risultati di miglioramento conseguiti o attesi [19].

Un sistema di indicatori accuratamente progettato costituisce un elemento fondamentale per valutare la posizione del territorio e delle sue attività rispetto all'ambiente; ciò consente di comprendere in modo esaustivo gli elementi di criticità ambientale che i servizi sul territorio possono determinare sulle risorse e sull'ecosistema,

---

[17] SCIPIONI A., MAZZI A., MASON M., MANZARDO A., 2009, *The Dashboard of sustainability as a measurement and sharing tool. The case of Padua Municipality*. Ecological Indicators 9, 364-380 – DOI 10.1016/j.ecolind.2008.05.002, ISSN: 1470-160X.

[18] ISO, 1999. *ISO 14031:1999 Environmental management: environmental performance evaluation e guidelines*. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland.

[19] SCIPIONI A., MAZZI A., SACCAROLA G., ARENA F., 2008, *The strategic implementation of eco-management system in territorial areas*. in Mariani L., Mascia M., Signorini D., (edited by) "Business styles and sustainable development", Ed. Fondazione Lanza Gregoriana Libreria, Padova, 225-229, ISBN 88-7706-229-0.

ma anche di individuare le ricchezze ambientali tipiche del territorio, che possono a loro volta rappresentare nuove potenzialità di sviluppo e valorizzazione turistica.

La classificazione degli indicatori ambientali proposta dallo standard ISO 14031 prevede tre categorie generali: gli indicatori di condizione ambientale, gli indicatori di prestazione operativa ambientale e gli indicatori di prestazione manageriale. La tabella 8.3 propone alcuni esempi di indicatori di prestazione nelle tre categorie suddette.

La combinazione di indicatori delle tipologie suddette permette al territorio che li adotta di approfondire il contesto di riferimento interno ed esterno in modo chiaro e completo e, di conseguenza, misurare i miglioramenti di sostenibilità in modo puntuale ed efficace.

Indicatori di Condizione Ambientale	**Indicatori di Prestazione Operativa**	**Indicatori di Prestazione Manageriale**
Qualità delle acque superficiali Caratteristiche del terreno Numero di specie animali e vegetali presenti Qualità dell'aria Aree protette Terreni a pascolo, agricoli, boschivi Spazio urbanizzato Stato di conservazione dei beni artistici e architettonici …	Consumi energetici Consumi idrici Consumi di risorse naturali Utilizzo del suolo Rumore Inquinamento atmosferico Inquinamento luminoso Produzione di energia rinnovabile Produzione di rifiuti Percentuale di rifiuti riciclabili …	Obiettivi di miglioramento ambientale conseguiti Iniziative per la prevenzione degli incidenti ambientali Tempi di risoluzione di problemi ambientali Numero e tipo di emergenze ambientali accadute Progetti di efficienza energetica Progetti di riduzione dei rifiuti …

Tabella 8.3: Esempi di indicatori di prestazione in un territorio econdo le categorie di ISO 14031

8.4. Linee guida per una gestione ambientale strategica delle destinazioni turistiche

8.4.1. Come comprendere il contesto: l'individuazione degli stakeholder e delle loro aspettative

Per sviluppare strumenti di gestione sostenibile del territorio, siano essi di gestione ambientale, di sviluppo sostenibile o di marketing territoriale, è fondamentale come premessa l'individuazione dei soggetti che portano interesse al territorio e la definizione delle loro aspettative [20], [21].

Gli stakeholder in particolare sono tutti quei soggetti che, in modo diretto o indiretto, condizionano o potrebbero condizionare il progetto di sviluppo locale, con le proprie azioni e/o con le proprie aspettative. Individuare i soggetti che portano interesse al territorio al suo sviluppo sostenibile è essenziale per comprendere le aspettative degli stessi e le opportunità o vincoli che essi possono portare al progetto di sviluppo locale.

La tabella 8.4 sintetizza i principali stakeholder che un territorio dovrebbe considerare nel progettare il proprio sistema di gestione per lo sviluppo sostenibile: essa può essere utilizzata come griglia per individuare gli stakeholder del territorio e le relative necessità ed aspettative, dal punto di vista economico, ambientale e sociale.

Tipo di stakeholder	**Stakeholder**	**Aspettative di tipo economico**	**Aspettative di tipo ambientale**	**Aspettative di tipo sociale**
Stakeholder interni	Cittadini residenti	Benessere, qualità della vita, …	Qualità dell'aria e dell'acqua, gestione dei rifiuti, …	Servizi socio-sanitari, opportunità culturali, …
	Istituzioni del territorio	Utilizzo razionale delle risorse, efficienza, …	Gestione ambientale, offerta di servizi al territorio, …	Offerta di servizi al territorio, efficienza, …
	Servizi socio-sanitari	Utilizzo razionale delle risorse, equità, …	Gestione dei rifiuti, disponibilità energetiche, …	Offerta di servizi al territorio, qualità, …

[20] ISO, 2015. *ISO 14001:2015 Environmental Management System – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization, Geneve, Switzerland.

[21] ISO, 2016. *ISO 17101:2016 Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization, Geneve, Switzerland.

Tipo di stakeholder	Stakeholder	Aspettative di tipo economico	Aspettative di tipo ambientale	Aspettative di tipo sociale
	Istruzione primaria e secondaria	Utilizzo razionale delle risorse, frequenza scolastica, …	Disponibilità energetiche, qualità dell'acqua, …	Equità, offerta di servizi al territorio, …
	Scolari e loro famiglie	Efficienza, utilizzo efficace delle risorse, …	Qualità dell'ambiente, rispetto di condizioni igieniche, …	Qualità del servizio, competenza del personale, …
	Imprese locali	Servizi alle imprese, facilitazioni fiscali, …	Disponibilità energetiche, trasporti, …	Servizi al territorio, efficienza, …
	Lavoratori	Possibilità occupazionali, benessere, …	Qualità dell'ambiente, trasporti, …	Servizi sanitari adeguati, tempi di attesa, …
	…			
Stakeholder esterni	Imprese dei territori limitrofi	Competitività, collaborazione nelle forniture, …	Trasporti, viabilità, …	Servizi sanitari adeguati, equità, …
	Istituzioni dei territori limitrofi	Progetti di sviluppo locale, collaborazione, …	Gestione locale, qualità ambientale, …	Servizi al territorio, collaborazione, …
	Turisti	Disponibilità di attrazioni, rapporto qualità/prezzo, …	Qualità dell'ambiente, gestione dei rifiuti, …	Servizi di primo soccorso, tempi di risposta, …
	Associazioni di categoria	Vantaggi agli associati, collaborazione con le istituzioni, …	Disponibilità energetiche, viabilità, …	Servizi al territorio, tempi di attesa, …
	…			

Tabella 8.4 - principali stakeholder e relative aspettative nella prospettiva della gestione territoriale

Il processo di individuazione degli stakeholder e delle loro aspettative è da svolgere in modo iterativo. In un primo momento, è bene cercare di elencare, mediante un processo di brainstorming o comunque con un confronto a più livelli tra soggetti diversi, i principali portatori di interesse interni ed esterni, limitandosi ad individuare i gruppi principali. Rispetto a ciascuno dei gruppi individuati, si prosegue con l'individuazione delle aspettative, cercando di differenziare tra aspettative di tipo economico, ambientale e sociale, e se opportuno assegnando a tali aspettative un ordine di importanza. Quindi si ritorna all'elenco degli stakeholder e si verifica se, dall'analisi condotta, emergono altri soggetti che possono portare interessi simili o differenti al territorio. In questa seconda fase, si può altresì individuare all'interno dei gruppi elencati precedentemente se vi sono dei sottogruppi che hanno aspettative diverse.

Quindi, si ritorna ad elaborare le aspettative di tutti i gruppi e sottogruppi individuati, correggendo eventuali elementi indicati precedentemente. La revisione dei gruppi di stakeholder e delle relative aspettative può dunque essere fatta più volte, finché l'analisi non risulti esaustiva rispetto agli obiettivi del progetto.

Nell'individuazione degli stakeholder e delle loro aspettative, è importante anche riflettere sul livello di importanza delle varie aspettative, e sul significato di queste: alcune aspettative, infatti, possono risultare elementi positivi di potenziale sviluppo locale, mentre altre possono rappresentare dei vincoli alla crescita o comunque degli elementi condizionanti. Infine, un ulteriore *step* di approfondimento delle aspettative degli stakeholder consiste nell'identificare eventuali correlazioni e/o interdipendenze tra aspettative e/o tra stakeholder.

I risultati derivanti dall'analisi degli stakeholder e delle relative aspettative possono quindi essere la base per la formulazione di progetti di sviluppo locale più efficaci ed attuabili.

8.4.2. Come definire le prospettive di sviluppo: l'analisi SWOT

Nell'analisi di contesti economico-territoriali complessi, è frequente la difficoltà intrinseca di comprendere chiaramente le potenzialità di sviluppo e i rischi connessi a progetti di cambiamento [22]. Un efficace strumento guida per individuare e discutere in modo critico informazioni differenti e complementari relative ad un determinato contesto di riferimento è rappresentato dalla SWOT analysis: essa consente di trarre da tali informazioni delle indicazioni preziose per la definizione di opportune strategie di sviluppo e/o politiche di intervento.

Il nome corrisponde all'acronimo degli aspetti che l'analisi SWOT va ad analizzare: ***Streghts*** (punti di forza), ***Waeknesses*** (punti di debolezza), ***Opportunities*** (opportunità), ***Threats*** (minacce). Lo scopo dell'analisi è quello di mettere in evidenza le opportunità di sviluppo di un determinato contesto, attraverso la valorizzazione degli elementi di forza e il contenimento delle debolezze. Questo, mediante l'analisi di scenari alternativi di sviluppo, consente di rappresentare i principali fattori che possono influenzare il successo di un piano di sviluppo locale.

Per condurre l'analisi SWOT è necessario osservare in modo approfondito il tema in oggetto e, partendo da tutte le informazioni e i dati a disposizione, valutare quali sono gli elementi che lo contraddistinguono come suoi punti forza ovvero come

---

[22] MAZZI A., FEDELE A., SCIPIONI A., 2017. *Il Risk Management nei sistemi di gestione.* Qualità 3, 32-36, ISSN 2037-4186.

suoi punti deboli e individuare le opportunità strategiche possibili ovvero i rischi e le minacce a tali opportunità. I punti di forza e di debolezza sono propri del sistema in analisi e sono modificabili grazie ad opportune politiche di intervento locali. Le opportunità e le minacce derivano invece dal contesto esterno e non sono quindi modificabili da scelte locali, se non in modo indiretto e parziale: sono piuttosto da tenere in considerazione nella formulazione di piani di sviluppo futuri.

Dal punto di vista operativo, per applicare l'analisi SWOT ad una destinazione turistica o bene seguire cinque fasi, riassunte in figura 8.5.

L'utilizzo dell'analisi SWOT è diffuso in molti ambiti, dalla gestione delle criticità ambientali alla valutazione strategica, dall'elaborazione di innovazioni tecnologiche alle analisi di mercato. In seno a progetti di valorizzazione del territorio e di progettazione di destinazioni turistiche, l'analisi SWOT può essere un valido supporto nei seguenti *step*:

- in fase di valutazione ***ex ante***, per progettare in modo efficace e funzionale gli interventi di sviluppo locale che si intende realizzare;
- in fase di monitoraggio ***in itinere*** delle attività in fase di realizzazione, per verificare la corrispondenza di quanto via via attuato con quanto pianificato e progettato;
- in fase di verifica ***ex post***, per individuare punti di forza e criticità del progetto di valorizzazione locale e monitorare gli esiti di tale progetto in termini di successo sul mercato turistico.

Fasi dell'analisi SWOT	Obiettivi	Output
Prima fase Analisi	Ricognizione del contesto territoriale di riferimento e identificazione dei principali trend emergenti e delle principali problematiche esistenti	Conoscenza analitica del contesto
Seconda fase S-W	Identificazione dei fattori, anche solo parzialmente sotto il controllo del soggetto gestore, che possono agevolare o ostacolare lo sviluppo	Individuazione dei punti di forza (Strenghts) e di debolezza (Weekness)
Terza fase O-T	Identificazione delle opportunità di sviluppo potenziali e delle minacce da considerare nella progettazione futura	Individuazione delle opportunità (Opportunities) e delle minacce (Threats)
Quarta fase Matrice SWOT	Costruzione della matrice SWOT, che organizza in quattro sezioni i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce	Costruzione della matrice S-W-O-T
Quinta fase Strategie	Classificazione delle possibili azioni in base alla loro rilevanza e identificazione delle linee strategiche potenzialmente più efficaci	Possibili linee strategiche di sviluppo

Figura 8.5: Fasi per la conduzione dell'analisi SWOT a livello territoriale

È importante sottolineare che l'analisi SWOT va utilizzata come strumento di analisi e discussione all'interno di un gruppo: il suo risultato è così il frutto di una condivisione e di un confronto che, oltre a rappresentare una visione olistica, è accolto e sostenuto da tutti coloro che hanno partecipato all'analisi.

8.4.3. Come progettare il cambiamento: la pianificazione del miglioramento

Sulla base degli elementi caratterizzanti il territorio (ad esempio, derivanti dall'analisi SWOT) e gli stakeholder (ad esempio, derivanti dall'analisi delle loro aspettative), è possibile definire progetti di sviluppo locale che siano sfidanti, in termini di miglioramento atteso, e raggiungibili, in termini di risorse necessarie. La formulazione di piani di sviluppo che perseguano un miglioramento economico ed ambientale sfidante e raggiungibile può essere, per un territorio, il passo più complesso. Infatti, anche quando la disponibilità di informazioni e dati consenta di comprendere il contesto di riferimento e le prospettive di sviluppo future, può rimanere estremante difficile elaborare progetti di sviluppo locale fattibili e vincenti [23].

Tra gli strumenti a disposizione delle autorità locali in questo senso possiamo mettere in evidenza il modello di pianificazione del miglioramento tipico dei sistemi di gestione. Si tratta di un modello che consente di partire dalle informazioni a disposizione relative a contesto e parti interessate per formulare obiettivi di miglioramento, che possono essere sia economici che ambientali e sociali, ed attuarli in modo da garantirne l'attuazione. Non c'è nulla di più frustrante, infatti, della consapevolezza di quelle che sono le opportunità di sviluppo e di non riuscire a realizzarle nonostante l'impegno di tempo e risorse. E per un territorio, in cui chi governa risponde ad un mandato a termine, questa frustrazione può essere esponenziale e fortemente esposta e speculazioni politiche.

Dunque, disporre di strumenti di pianificazione ed attuazione efficaci può davvero rappresentare la necessità prioritaria di una comunità locale. Come detto, i sistemi di gestione visti nel capitolo precedente (come ISO 14001 e ISO 17101) raccomandano di adottare un modello per la gestione del miglioramento che rappresenta un'ottima soluzione a tale necessità.

Secondo tale modello, la gestione del miglioramento deve partire dalla formulazione di obiettivi condivisi, che sono il frutto della conoscenza del contesto e delle aspettative, e che sono funzionali alla realizzazione di quell'idea di territorio che tutti

---

[23] SCIPIONI A., MAZZI A., 2015, *Un cruscotto per gli indicatori di sviluppo sostenibile a livello urbano*. in Tasso E., Mola A., Cortesi A., Candiello A. (a cura di), "Scienza e Società, 3 – Misurare l'innovazione digitale. Gli indicatori di successo delle politiche di innovazione territoriale", Ed. Ca' Foscari, Venezia, 159-166, ISBN 978-88-97735-89-2.

gli stakeholder, in modo più o meno consapevole, riconoscono. Tali obiettivi possono avere carattere gestionale o promozionale, e possono riguardare aspetti di tipo economico, ambientale e sociale. È essenziale che gli obiettivi siano coerenti con la visione espressa dai vari stakeholder e siano da loro non sono accettati ma addirittura assunti come traguardi. Inoltre, è fondamentale che per tali obiettivi vi sia una concreta e riconosciuta fattibilità, onde evitare di perseguire mete irraggiungibili, che porterebbero a disperdere risorse e creare insoddisfazione sul territorio.

Il secondo *step* è rappresentato dalla definizione di traguardi: essi consentono di tradurre in risultati attesi misurabili e raggiungibili nel medio-breve periodo gli obiettivi di miglioramento complessivi, che hanno invece una caratteristica di lungo periodo. La formulazione di traguardi intermedi è fondamentale nel processo di gestione del miglioramento, in quanto consente a tutti i soggetti coinvolti in tale processo di verificare in modo immediato gli effetti del proprio impegno, aumentando la motivazione nel progetto e dimostrando progressivi avanzamenti. Inoltre, i traguardi hanno il vantaggio di esplicitare tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto di sviluppo locale (istituzioni, attività economiche, residenti, turisti) il contributo di ciascuno. In tutto questo, è fondamentale che i traguardi siano coerenti con gli obiettivi stabiliti e che siano condivisi ed accettati da tutti i soggetti che devono realizzarli.

Il terzo *step* è infine la pianificazione delle azioni da mettere in atto per il raggiungimento dei traguardi ed il perseguimento degli obiettivi. Tale pianificazione consiste nell'esplicitare chi è coinvolto nel progetto, qual è il suo ruolo, in che modo contribuisce alla realizzazione delle azioni previste per il raggiungimento dei traguardi, con quali tempistiche e con quali risorse. In altre parole, la pianificazione delle azioni è essenziale per passare dalle intenzioni alle azioni, dal volere al fare.

Uno strumento molto efficace per guidare nella pianificazione del miglioramento è il diagramma di Gantt, di cui un esempio è riportato in figura 8.6. In tale diagramma è possibile indicare gli obiettivi generali previsti per il progetto di miglioramento, i traguardi attesi, le azioni stabilite per il loro raggiungimento, i soggetti responsabili dell'attuazione, le tempistiche e le risorse necessarie [24].

Il diagramma di Gantt può altresì essere utilizzato a posteriori, per verificare il corretto stato di avanzamento del progetto, andando e verificare l'effettiva attuazione delle azioni previste ed il raggiungimento dei traguardi attesi. Così, eventuali scostamenti o ritardi nella realizzazione del progetto di sviluppo locale possono essere tempestivamente individuati e risolti.

---

[24] SCIPIONI A., MAZZI A., 2011, *Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi studio*. Ed. Franco Angeli, Milano, 159, ISBN 978-88-5683-679-0.

Obiettivi	Traguardi	Azioni	Responsabili	Risorse	Tempi (mesi)												
Aumento dei flussi turistici	Promozione del territorio	1. Presenza a fiere 2. Contatti con TO 3. Organizzazione di eventi	Operatori economici, associazioni di categoria	Finanziam. regionale €xxx					X	X	X	X	X	X			
Riduzione dei rifiuti	Aumento % di raccolta differenziatia	1. Raccolta porta a porta 2. Informazione ai residenti 3. Informazione ai turisti	Gestore dei rifiuti, istituzioni e operatori economici	Budget gestore rifiuti €xxx	X	X	X	X	X	X							
Efficienza energetica	Riduzione del consumo energetico	1. Efficientamento energetico nelle strutture comunali 2. Riduzione dei consumi dei residenti 3. Riduzione dei consumi dei turisti	Pubblica amministrazione, operatori economici, residenti	Budget comunale €xxx	X	X	X	X									
Riduzione del consumo idrico	Risparmio idrico	1. Interventi di risparmio idrico nelle strutture ricettive 2. Individuazione delle perdite nella rete idrica locale	Pubblica amministrazione, operatori economici	Budget comunale €xxx, …							X	X	X	X			
…	…	…	…	…													

Figura 8.6: Eesempio di diagramma di Gantt per la pianificazione di un progetto di sviluppo turistico sostenibile

8.4.4. Come verificare i risultati: gli indicatori di monitoraggio

Come detto, la validità di un progetto di promozione turistica e l'efficacia delle azioni di gestione territoriale devono essere valutati nella loro dinamicità ed evoluzione, e gli indicatori di monitoraggio possono assolvere pienamente a tale funzione. La scelta degli indicatori è cruciale per un loro efficace utilizzo. La domanda di partenza in genere è: cosa si vuol misurare? Ma ancor prima, la questione chiave che deve guidare la scelta degli indicatori è: perché si vuole misurare? È in base alla funzione dell'indicatore, infatti, che esso va costruito e deve poi essere utilizzato [25].

Gli indicatori, per essere dei buoni alleati nel progetto di gestione locale sostenibile, devono avere alcune caratteristiche fondamentali [26]:

- **rilevanza**: gli indicatori devono rispettare il proposito per cui sono stati costruiti;
- **comprensibilità**: le informazioni che gli indicatori comunicano devono essere chiare e facilmente comprensibili per coloro che le devono utilizzare;

[25] MAZZI A., MASON C., MASON M., SCIPIONI A., 2012, *Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey*. Ecological Indicators 23, 653-659 – DOI 10/1016/j.ecolind.2012.05.006, ISSN: 1470-160X.

[26] SCIPIONI A., MAZZI A., ZULIANI F., MASON M., 2008, *The ISO 14031 standard to guide the urban sustainability measurement process: an Italian experience*. Journal of Cleaner Production 16, 1247-1257 – DOI 10.1016/j.jclepro.2007.06.013, ISSN 0959-6526.

- **affidabilità**: si deve poter avere un ragionevole grado di certezza che cià che gli indicatori mostrano corrisponda alla realtà;
- **accessibilità**: gli indicatori devono poter fornire informazioni tempestive, per permettere di intervenire in tempo utile per risolvere eventuali criticità.

A livello europeo uno strumento efficace che può essere adottato per la formulazione di indicatori adeguati e funzionali ai progetti di sviluppo turistico sostenibile è il modello Pressione – Stato – Risposta (PSR). Esso si basa sulle relazioni di causa/effetto e prevede lo sviluppo di una serie di indicatori che descrivono il territorio attraverso tre categorie complementari:

- ***gli indicatori di pressione*** (P), che evidenziano gli effetti delle diverse attività umane sull'ambiente e, più in generale, sulle potenzialità di sviluppo sostenibile di un territorio, in termini di stress economico, ambientale e sociale;
- ***gli indicatori di stato*** (S), che descrivono la situazione di partenza in cui si trova il territorio, dal punto di vista ambientale ma anche economico e sociale, mettendo in evidenza le necessità e le potenzialità di sviluppo proprie del territorio;
- ***gli indicatori di risposta*** (R), che informano sugli effetti che le azioni intraprese hanno sull'ambiente inteso come *corpus* di elementi naturali, economici e sociali, evidenziando i miglioramento conseguiti in termini di sostenibilità.

Il modello P-S-R ha il vantaggio di facilitare una lettura dei fenomeni e delle interrelazioni che li legano, secondo una catena causale. Certamente, ha anche il limite di semplificare, in alcuni casi in modo eccessivo, la complessità di tali interrelazioni, tuttavia è di indubbio supporto nella gestione locale, proprio in virtù delle semplificazioni che introduce.

La tabella 8.6 propone una serie di esempi di indicatori secondo il modello P-S-R riferibili a progetti di turismo sostenibile.

Indicatori di Pressione (P)	Grado di fragilità delle risorse disponibili Deterioramento delle caratteristiche ambientali dovuto alle attività economiche Elementi di conflitto tra turisti e residenti Livello di fidelizzazione dei turisti Esigenze di miglioramento ambientale del territorio Disponibilità di risorse pubbliche e private per finanziare progetti di sostenibilità Disponibilità di materie prime per le attività economiche locali Ricchezza/limitatezza delle risorse naturali Costi per l'approvvigionamento idrico ed energetico …
Indicatori di Stato (S)	Caratteristiche morfologiche del territorio Accessibilità e condizioni di viabilità locale

	Ricchezze naturalistiche, artistiche, storiche, culturali, ecc. Numero e tipologia di attività ricettive presenti sul territorio Tasso di imprenditorialità locale nel settore turistico, nell'artigianato e in altri settori Destinazioni turistiche limitrofe Tasso di occupazione locale nel settore turistico e in altri settori Passività ambientali …
Indicatori di Risposta (R)	Andamento dei flussi turistici, come arrivi, presene, provenienza, ecc. Grado di successo delle offerte turistiche del territorio Prestazioni ambientali locali come produzione di rifiuti, consumi energetici e idrici, ecc. Consapevolezza ambientale di operatori economici, residenti, turisti Redditività delle imprese locali Grado di soddisfazione dei turisti e degli operatori turistici …

Tabella 8.6: Iindicatori di turismo sostenibile secondo il modello P-S-R

Per una efficace gestione di progetti di sviluppo locale, in un territorio a vocazione turistica, il modello P-S-R può essere adottato per pianificare azioni di miglioramento, verificarne l'implementazione e soprattutto valutare i risultati conseguiti. È quindi prezioso pensare, fin dalle fasi di progettazione di percorsi di sviluppo turistico, ad opportuni indicatori di monitoraggio: essi devono quindi essere utilizzati con continuità durante il progetto, per pianificare adeguatamente le azioni di intervento e, soprattutto, per monitorarne la loro attuazione e verificarne gli esiti.

È bene sottolineare come la valutazione dei progetti di sviluppo locale in termini di *outcome*, ovvero di esiti a posteriori, è senza dubbio la sfida più complessa.

Tuttavia, è proprio in questi termini che si dovrebbe giudicare la bontà degli investimenti fatti. E non è un caso che l'Unione Europea, nelle sue linee di finanziamento, richieda esplicitamente non solo di formulare fin da principio indicatori di risultati e di esito, ma anche di dimostrare, al termine del progetto, le ricadute dello stesso mediante il calcolo di tali indicatori.

Di conseguenza, pur nella consapevolezza che misurare l'efficacia nel tempo di determinati interventi sul territorio sia molto difficile, rimane indispensabile provarci: solo così si può render conto in modo trasparente e realmente responsabile di come si sono utilizzate le risorse e, soprattutto, se lo sforzo dedicato a progetti di sviluppo turistico sostenibile hanno portato a benefici reali e misurabili sul territorio.

Per far questo è necessario adottare una prospettiva di lungo periodo: solo con il monitoraggio nel tempo dei parametri economici e ambientali rilevanti si possono, infatti, ottenere informazioni chiare sugli effetti delle azioni di miglioramento locale adottate.

Capitolo 9

La progettazione partecipata per lo sviluppo del turismo di territorio

Laura Burighel, Riccardo Da Re, Diego Gallo, Elena Pisani

9.1. Cos'è la partecipazione

La Banca Mondiale definisce la **partecipazione** come "*un processo attraverso il quale i portatori di interesse influenzano e condividono il controllo sulle iniziative di sviluppo e sulle decisioni e le risorse che li riguardano*" (World Bank, 1996, p. xi). Considerare la partecipazione come un processo significa focalizzarsi non solo sui risultati che essa può produrre, ma anche su quali sono gli elementi fondamentali per attivarla e sulle dinamiche che può determinare, con un'attenzione particolare agli attori coinvolti (Nikkhah and Redzuan, 2009). La partecipazione può essere una risposta alle nuove necessità del mercato turistico – indotte dalla necessità di differenziarsi nella globalizzazione e dalle nuove opportunità date dalla tecnologia – di proporre nuove destinazioni percepite come uniche e autentiche (OECD, 2016; Lane 2005; Sharpley e Roberts, 2004). Infatti, per pianificare e promuovere in maniera coesa le destinazioni, è necessaria la partecipazione di tutti gli attori locali –imprenditori, istituzioni locali, associazioni della società civile, organizzazioni professionali e ambientali – così da generare sviluppo e distribuirne i benefici (OECD, 2016; Cawley e Gillmor, 2008, Stems et al. 2003, Canoves et al., 2004; Wilson et al., 2001). La partecipazione, inoltre, può ridurre il conflitto tra i diversi portatori di interesse perché aiuta a sviluppare una visione condivisa del territorio, essenziale per pianificarne la gestione e lo sviluppo (Presenza et al., 2005).

9.1.1. Limiti e potenzialità dei processi partecipativi

Il valore riconosciuto della partecipazione, in particolare nella pianificazione e gestione del turismo, non è garanzia di successo dei progetti di sviluppo turistico e non riduce i rischi legati a questo tipo di processo. Vi è spesso un abuso del concetto, cui si fa riferimento per legittimare un processo che non è effettivamente partecipativo o per attrarre fondi che sono vincolati all'utilizzo di processi partecipativi (Dominiguez e Tena, 2006; Cooke e Kothary, 2001; Leeuwis, 2000). Inoltre, il processo par-

tecipativo deve considerare l'ambiente sociopolitico e la struttura gerarchica della società e dovrebbe essere gestito da una guida esperta per evitare perdite di tempo e risorse e per gestire il conflitto tra attori eterogenei, così come avviene spesso nel settore turistico, con interessi diversi e aspettative che a volte non sono realizzabili (Malek e Costa, 2014). A livello istituzionale vi deve essere un'effettiva volontà dei decisori politici di limitare il proprio potere per ridistribuirlo ad altri attori locali, con una chiara divisione dei ruoli e delle responsabilità. Sul piano delle limitazioni strutturali vi è un limite dato dall'attitudine dei professionisti coinvolti che spesso attuano con scetticismo politiche partecipative, mancando di specifico *expertise* e senza considerare in anticipo quelli che possono essere i limiti legali o finanziari all'attuazione del processo o alle decisioni prese (Tosun, 2000). Anche nel caso in cui il processo sia effettuato a livello più alto (*empowerment*) si possono correre dei rischi: difficoltà a mantenere l'azione a medio-lungo termine, scarsità di risorse, mancanza di organizzazione e di legittimazione istituzionale. Per tali ragioni è importante una collaborazione tra pubblico e privato che aumenti l'efficacia delle azioni (Ripamonti, 2006).

L'attuazione di un *approccio top-down* nell'assunzione di decisioni politiche può creare delle resistenze nei rapporti tra i diversi attori interessati allo sviluppo di un territorio. In campo istituzionale il rischio è che l'attore politico attui la modalità di consultazione del "decido-annuncio-difendo", nella quale la pubblica amministrazione decide a monte con pochi attori la politica da attuare, la annuncia solo in un secondo momento respingendo le critiche e appellandosi a tecnicismi o a problemi di emergenza per attuare infine la propria decisione. Dal suo canto, la società civile spesso applica il fenomeno del "*not in my back yard*", atteggiamento di protesta di cittadini che, pur riconoscendo come necessari o possibili alcuni interventi pubblici, si oppongono alla loro realizzazione nel proprio territorio. In campo tecnico-amministrativo, invece, vi è il rischio del "*not in my office*", ovvero una tendenza a non assumersi le responsabilità da parte del personale tecnico-amministrativo rispetto alla gestione di un conflitto o la risoluzione di problemi che abbiano un taglio intersettoriale (Tamburini, 2009).

Potenzialità	**Rischi**
Migliora i processi democratici locali	Richiede tempi medio-lunghi di impostazione e gestione
Aumenta il capitale umano-sociale di una comunità promuovendo informazione, educazione e maggiore capacità d'azione	Scarsa fiducia e legittimazione tra gli attori coinvolti e verso chi promuove la legittimazione
Aumenta le prospettive multisettoriali	Problemi di comunicazione e conflitto
Crea un senso di identità, appartenenza e co-responsabilità dei cittadini	Scarsa disponibilità al dialogo

Aumenta il dialogo tra gli attori e di conseguenza la fiducia e la reciproca legittimazione	Mancanza di attitudine al lavoro di gruppo
Contribuisce a ridurre i conflitti	Resistenza al cambiamento
Aiuta ad identificare priorità d'azione	Scarsa organizzazione in termini di tempi e logistica
Induce strumenti e modalità di aggiornamento professionale sull'organizzazione del lavoro	Metodologia inesatta o inadeguata
Aumenta la sostenibilità delle iniziative	Retorica
Valorizza le conoscenze locali	Incapacità di mettere in pratica quanto deciso

Tabella 9.1: - Potenzialità-Rischi della partecipazione

9.1.2. Livelli di partecipazione

Fin dai primi studi sulla partecipazione sono stati identificati diversi livelli di applicabilità (Hung, et al., 2011; Tamburini, 2009; Arnstein, 1969). I livelli che possiamo considerare sono:

1. **Informazione**: il livello informativo è essenziale per avviare un processo partecipativo, poiché è necessario che i portatori di interesse conoscano i loro diritti, le responsabilità e le opzioni delle politiche (Arnstein, 1969). A questo livello la comunicazione è univoca e il decisore informa gli stakeholder su decisioni già prese, il cittadino non ha quindi potere di cambiare (Tamburini, 2009).
2. **Consultazione**: il decisore ricerca le opinioni degli stakeholder, riservandosi la possibilità di attuarle o meno, lo stakeholder non ha dunque la certezza di cambiare, ma il decisore ha la possibilità di ascoltare (Tamburini, 2009). Spesso la consultazione è utile per i decisori nel prendere spunti su quali sono le necessità e i problemi del territorio, in una fase iniziale del processo di sviluppo (Arnstein 1969), o per aggiustare alcuni aspetti minori delle proposte.
3. **Attivo coinvolgimento**: il decisore e gli stakeholder definiscono insieme i problemi cui rispondere e le strategie da attuare (Tamburini, 2009). Attraverso diverse opportunità gli attori locali vengono quindi coinvolti dalle istituzioni nel processo partecipativo (Hung et al., 2011).
4. **Empowerment**: a questo livello gli *stakeholder* progettano e gestiscono autonomamente un'azione di cui sentono la necessità e le istituzioni favoriscono il processo. È il livello massimo della partecipazione perché garantisce la totale autonomia dell'azione (Zomorrodian et al., 2013).

La scelta del livello di partecipazione che si vuole attuare, contestualmente alla valutazione di quelle che sono le possibilità in termini di risorse, tempo e potere decisionale, è fondamentale per comprendere quale tipo di azione intraprendere.

Livello di partecipazione	**Quando attuarlo**	**Suggerimenti**
Informazione	All'inizio del processo, per motivare il coinvolgimento e attivare le conoscenze. Quando non si hanno evidenti ricadute sulle persone informate. Se non si hanno grandi spazi. Se non c'è effettiva possibilità di attuare livelli di partecipazione differente (per non creare aspettative).	Non considerarlo l'unico strumento partecipativo in un progetto.
Consultazione	Si desidera migliorare un'azione. Non è possibile realizzare livelli più alti di partecipazione ma si possono attuare azioni su piccola scala. Vi è una ricaduta diretta sui portatori di interesse.	Tenere opportunamente conto del riscontro, attuando quanto più possibile un approccio costruttivo e migliorativo.
Attivo coinvolgimento	Si ha effettivo margine in termine di risorse e potere decisionale per attuare ciò che viene deciso. Si ha sufficiente tempo. Il beneficio è ampiamente distribuito. Si vuole attuare una prospettiva di lungo periodo.	Non stimolare il coinvolgimento attivo se non si hanno tempo, risorse e potere per attuare le scelte fatte.
Empowerment	Quando si ha effettiva possibilità di trasferire responsabilità e risorse. Quando si è valutato un'effettiva intenzione di continuità dei soggetti coinvolti.	È importante fornire comunque un sostegno istituzionale. Le azioni e le risorse vanno pianificate sul lungo periodo.

Tabella. 9.2. Descrizione dei quattro livelli di partecipazione (Tamburini, 2009)

In tutti i livelli di partecipazione, è necessario assicurarsi di coinvolgere tutti i portatori di interesse, o di motivare in modo trasparente la scelta del livello di coinvolgimento. Nello strutturare un processo partecipativo è inoltre importante capire se si ha l'obiettivo di esplorare una tematica o raggiungere il consenso riguardo ad un suo aspetto.

9.2. Fare turismo con la partecipazione

Attuare processi partecipativi nel turismo significa pianificare obiettivi e analisi del contesto socioeconomico, definire gli stakeholder, pianificare le tecniche partecipative e analizzare i risultati.

9.2.1. Pianificazione

Nell'avviare un processo partecipativo è importante avere ben chiaro perché lo si fa e qual è il contesto in cui ci si trova. È inoltre utile, dal punto di vista strategico e operativo, seguire una pianificazione dell'intervento che vada a considerare gli aspetti di seguito riportati (Ripamonti, 2006).

La questione: capire qual è il motivo che spinge ad avviare il processo partecipativo, se è di effettivo interesse per il territorio.

Gruppo di progettazione: è importante che vi sia un'*equipe* motivata ed esperta che gestisce un processo partecipativo, che vada dai 4 ai 12 componenti. Questa *equipe* può avere *expertise* diverse e deve includere facilitatori, coordinatori, rappresentanti chiave del territorio e istituzioni.

Mission e vision: in fase di avvio è importante riflettere su qual è lo scopo del processo che viene avviato e qual è il risultato futuro che si attende.

Stakeholder: definire quali sono gli attori che dovrebbero essere coinvolti.

Limiti e risorse: è importante che vengano valutati quali sono le risorse effettive a disposizione e quali sono gli eventuali limiti (effettivi o potenziali) che si possono riscontrare. Questo sarà particolarmente utile nell'attuazione dei processi partecipativi per evitare di creare false aspettative negli attori coinvolti.

Strategie: sulla base degli elementi precedenti vanno elaborate dei piani strategici con definizione delle varie fasi ed eventuali metodi partecipativi attuati. È importante che la pianificazione lasci spazio a eventuali modifiche dovute ai risultati del processo.

9.2.2. Definizione degli *stakeholder*

Una particolare attenzione va data alla definizione degli *stakeholder* da coinvolgere, poiché riflettere su chi sarà interessato dalle azioni e dal processo partecipativo è necessario per migliorare il processo decisionale, per comprendere maggiormente il territorio e le ricadute di un'azione, per identificare quali sono o potrebbero essere i

conflitti, per aumentare le risorse relazionali e le competenze disponibili. Una mappatura degli attori interessati con metodi di **stakeholder analysis** (che considera l'interesse nel problema, la posizione a riguardo, il livello di potere, etc.) può contribuire a identificare chi, come e quando coinvolgere (Varvasovszky e Brugha, 2000).

9.2.3. Aspetti comunicativi

Una volta definiti gli aspetti precedenti, l'organizzazione di un processo partecipato richiede la comprensione di quali sono le esigenze di chi verrà coinvolto, con quali tempistiche interpellarli, e in che modo fornire loro i riscontri sul lavoro effettuato.

L'invito: deve essere effettuato in maniera istituzionale con adeguato anticipo (almeno due settimane prima). Nell'invito devono essere chiaramente definiti: luogo, orari, data, obiettivi dell'incontro. Se necessario può essere allegato del materiale informativo. Questo può essere realizzato con la stampa di locandine e più frequentemente attraverso posta elettronica e *social network*. Da non sottovalutare il passaparola, per cui, successivamente all'invito formale, si possono fare telefonate mirate o incontri di persona con gli stakeholder per evidenziare l'importanza dell'incontro. Nel realizzare l'invito può essere importante chiedere una conferma di presenza così da valutare indicativamente il numero dei partecipanti alla metodologia.

L'incontro: deve avere un programma preciso, ma flessibile se necessario, e dev'essere moderato adeguatamente, seguendo le metodologie di seguito descritte. Durante l'incontro è consigliabile raccogliere riferimenti e contatti delle persone presenti, per poter successivamente inviare materiale e informazioni. Soprattutto nel caso siano presenti molte persone, è utile avere a disposizione un proiettore per assicurare l'accesso alle informazioni a tutta la platea. Per favorire uno scambio di *feedback* o domande si suggerisce di fornire delle copie cartacee del materiale, dei fogli bianchi, delle penne e i contatti degli organizzatori. Nei momenti di incontro in plenaria, particolare attenzione deve essere posta in fase di avvio, per ribadire gli obiettivi specifici dell'incontro e per limitare i saluti istituzionali, e in fase di chiusura per ricavare un momento per lo scambio costruttivo di domande e risposte tra relatori e *stakeholder*.

Il report dell'incontro, dove vengono evidenziati i risultati dell'incontro. Questo va inviato ai partecipanti assieme al materiale che è stato distribuito o proiettato. Il *report* può essere utile per mantenere i contatti e per garantire che le informazioni possano essere rielaborate in maniera critica, ma è importante che tale materiale venga fornito con tempistiche non eccessivamente dilatate rispetto alla data dell'incontro. Sarà importante, inoltre, comunicare ai partecipanti eventuali modifiche delle decisioni prese durante gli appuntamenti. Nel caso si siano create dinamiche di gruppo

abbastanza forti, può essere utile utilizzare strumenti *social* come *Facebook* o *Google* per creare gruppi di lavoro, coordinarsi e tenersi aggiornati.

9.2.4. L'uso dei *social network* e la partecipazione

Le nuove tecnologie hanno sicuramente aiutato lo sviluppo del mercato turistico attuale svolgendo un ruolo fondamentale nello sviluppo del *marketing*, della promozione, della distribuzione e della coordinazione (Buhalis, 1998). Nel campo della pianificazione strategica, lo sviluppo delle nuove tecnologie ha ampliato le potenzialità dei processi partecipativi poiché hanno consentito nuovi canali di comunicazione e hanno aperto a nuovi spazi di espressione della propria opinione (Marabelli, 2013). *Social networks e forum* hanno permesso lo sviluppo di forme di sviluppo della conoscenza collaborativa, attraverso discussioni *online* e creazione collaborative di testi, dove tutti possono dare il loro contributo e si tiene traccia di qualunque modifica, facilitando una comunicazione bidirezionale tra istituzioni e cittadini (Marabelli, 2013). Inoltre, la possibilità di prendere parte ad iniziative *online* ha agevolato in alcuni casi l'inclusione di soggetti marginali come disabili e giovani (Olphert e Damodaran, 2007).

Il *web* diventa quindi uno strumento al servizio di istituzioni e cittadini, ma non basta di per sé per garantire la partecipazione e l'efficacia degli interventi; va quindi riempito di contenuti e sostenuto da un percorso di inclusione completo. Va inoltre tenuto in considerazione, quando si applicano metodologie partecipative *online*, che alcuni target (es. persone anziane) potrebbero non essere raggiunti (OECD, 2002).

Di seguito vengono suggeriti alcuni strumenti e il loro possibile utilizzo nella gestione di un progetto:

- Gruppo aperto/segreto su *Facebook*: esclusivo per la comunità creata, può essere gestito da un amministratore. Può essere utile per mantenere un livello informale di contatto tra i componenti, segnalare eventi, condividere file e all'occorrenza *taggare* persone. Nel caso sia un gruppo segreto esclusivamente di lavoro, un responsabile si può incaricare di chiedere l'amicizia *Facebook* a tutti i componenti per poter creare il gruppo, e poi cancellare i profili al fine di mantenere la *privacy*.
- *Google Docs*: permette di condividere file e cartelle e di lavorare e comporre in maniera collaborativa un documento, salvando lo storico delle modifiche dei documenti e visualizzando chi ha effettuate le modifiche.
- *Google Calendar*: permette di condividere un calendario e inviare *reminder* automaticamente alle persone iscritte.

Oltre a questi strumenti, possono essere attivate *mailing list*, cartelle condivise in *Cloud*, cartelle *Dropbox*, pagine *Facebook*, gruppi *Linkedin*, etc.

9.3. Metodologie partecipative

Di seguito vengono presentate alcune metodologie tra le più usate per favorire i processi partecipativi. Nell'applicarle è importante considerare il contesto e il momento in cui verranno applicate oltre all'obiettivo che si vuole raggiungere.

È importante che le metodologie vengano applicate da facilitatori formati che dovranno agire rispettando le seguenti regole (Bezzi, 2013, Sclavi 2003):

- **essere garanti dell'incontro**: assicurando equamente che tutti possano intervenire, senza dimenticare le specificità del target a cui si sta rivolgendo;

- **essere conduttori dell'incontro**: assicurando che vi siano i materiali e le risorse necessari e spiegando le regole e gli obiettivi;

- **essere ricercatori nell'incontro**: stimolando la discussione per raggiungere l'obiettivo, senza avere fretta di arrivare alle conclusioni;

- **avere attitudine alla partecipazione**: avere capacità personali che gli permettano di essere empatico, autorevole, all'occorrenza serio o spiritoso, attento alla comunicazione non verbale;

- **conoscere l'argomento della discussione**: non è necessario essere un esperto dell'argomento che si approfondirà, tuttavia è importante avere un vocabolario di base dell'argomento che si sta trattando.

- **essere neutrali**: moderare la discussione in maniera imparziale senza condizionarla utilizzando aggettivi o espressioni del viso o atteggiamenti del corpo che possono esprimere un giudizio su quanto affermato dai portatori di interesse.

9.3.1. Focus Group

Definizione

Discussione, pianificata e gestita da un facilitatore, di un gruppo composta da 4 a 12 persone. Attraverso domande guidate, nel *focus group* si potrà esplorare un argomento, in uno scambio dal quale l'istituzione potrà:

- Valutare la conoscenza degli *stakeholder* relativamente ad un argomento
- Ottenere *input* per un'azione
- Valutare un'azione

- Raccogliere informazioni relativamente ai bisogni degli *stakeholder* (Slocum, 2003)

Dinamica e risorse

Il facilitatore riunirà i partecipanti in cerchio e stimolerà la loro discussione seguendo una traccia di domande che vadano dal generale al particolare e incoraggiando il più possibile gli scambi tra i partecipanti. Il materiale necessario sono: sala, priva di fonti di disturbo acustico e visivo, sedie mobili, facilitatore e verbalizzatore.

Vantaggi/Svantaggi

La dinamica informale del *focus group* favorisce l'emersione delle opinioni in un contesto dove tutti i partecipanti si confrontano alla pari. Inoltre, la discussione permette ai partecipanti di analizzare gli argomenti e sviluppare il proprio pensiero a riguardo (Slocum, 2003).

D'altro canto, però, il parere del gruppo rischia di influenzare i pareri e le espressioni personali e il facilitatore può indirizzare l'andamento della discussione in maniera limitata (Slocum, 2003).

9.3.2. Tecnica Jigsaw

Definizione

La tecnica *Jigsaw* è una tecnica di apprendimento collaborativo utile a favorire la condivisione di informazioni su un determinato tema. Essa permette da un lato l'apprendimento individuale, dall'altro lo scambio di informazioni sia tra istituzioni-comunità locale che tra membri stessi della comunità. (Barkley, 2009)

Dinamica e risorse

I partecipanti vengono suddivisi in gruppi e ogni gruppo dovrà analizzare un argomento specifico individuato, rappresentandolo graficamente su un cartellone che verrà appeso alla parete. In un secondo momento vengono ricomposti nuovi gruppi con un membro per ogni gruppo precedente e si comincia una sorta di tour dei cartelloni prodotti dove colui che apparteneva al gruppo che ha realizzato il cartellone spiega di cosa tratta. In un terzo momento i partecipanti tornano al loro gruppo iniziale e si confrontano sulle cose apprese sugli altri argomenti e sulle reazioni al proprio argomento (Looi *et al.*, 2008).

Vantaggi/svantaggi

Il *Jigsaw* permette di realizzare un apprendimento attivo e dinamico che dove tutti i partecipanti diventano, all'interno della dinamica, degli esperti degli argomenti trattati

9.3.3. Indagine Delphi

Definizione

La metodologia *Delphi* prevede la somministrazione di un questionario a degli esperti di un argomento che in round diversi possono giungere a definire delle stime quantitative e qualitative che si avvicinano alla realtà. Il metodo *Delphi* va utilizzato nel caso si affronti una tematica che richiede un parere specifico ed anonimato. Questo è utile per arrivare a una *vision* condivisa partendo da una dinamica divergente. A differenza degli altri metodi questo non presuppone un'interazione dal vivo dei portatori di interesse dal momento che questi intragicono fra di loro e con il facilitatore solo attraverso i questionari. L'indagine Delphi può essere quindi utile per:

- Garantire che tutte le opzioni relative a una tematica vengano considerate;
- Esaminare l'impatto e le conseguenze di una politica;
- Stimare l'accettabilità di un'opzione;
- Stimare dei valori statistici relativi ad un tema.

Dinamica e risorse

Gli esperti rispondono autonomamente al primo questionario, dove vengono poste domande aperte e qualitative che permettano di far emergere le questioni più generali relative al problema da considerare. I dati raccolti vengono elaborati per realizzare un secondo questionario, dove vengono riportati i concetti emersi dal questionario precedente in maniera quantitativa e si permette di confermare o meno i dati emersi. Le risposte al secondo questionario permettono di analizzare e dettagliare quantitativamente i dati e il processo va ripetuto fino ad ottenere un consenso sulle risposte finali (Di Giorgio, 2016).

Vantaggi/svantaggi

I partecipanti coinvolti con il metodo Delphi possono esprimere la loro opinione senza l'influenza del gruppo e questo metodo permette di ottenere dati su tematiche ancora inesplorate o poco conosciute. Tuttavia, la metodologia Delphi richiede delle tempistiche più lunghe rispetto ad altri metodi e necessita uno studio molto accurato degli stakeholders da coinvolgere.

9.3.4. *World cafe*

Definizione

Il metodo del *World Cafe* stimola la conversazione creando un ambiente che ricordi il momento della pausa caffè durante un convegno o una giornata di lavoro. I partecipanti vengono coinvolti in diversi gruppi di confronto e questo permette loro di instaurare discussioni anche per gruppi numerosi di partecipanti, mantenendo un

controllo e un indirizzo sulla discussione. Questa tecnica è utile sia per stimolare il pensiero innovativo sia per approfondire uno specifico argomento (Slocum, 2003).

Dinamica e risorse

Si individua un tema generale e diversi "sottotemi" relativi a quest'ultimo. I partecipanti sono divisi in piccoli gruppi che affronteranno i diversi sottotemi e un facilitatore per ogni tavolo sollecita la discussione, riportando i principali risultati su un foglio. Ogni 20-30 minuti i partecipanti si muovono su un nuovo tavolo, dove troveranno un nuovo facilitatore che stimolerà la discussione su un altro argomento, anche sintetizzando le riflessioni dei gruppi precedenti. Alla fine del processo i risultati principali vengono riportati dai facilitatori in modalità plenaria.

I materiali utili, da utilizzare in una stanza confortevole con diversi tavolini e sedie, sono cartelloni e pennarelli ma si possono anche predisporre *thermos* di caffè e biscotti, per creare un ambiente informale (Tamburini, 2009).

Vantaggi/svantaggi

Il *World Cafè* è una tecnica che permette l'apprendimento collaborativo e l'approfondimento di argomenti anche in gruppi ampi (Fouchet e Light, 2011). È comunque preferibile, nel caso di gruppi ridotti, utilizzare altre tecniche che favoriscano la discussione diretta tra i partecipanti. (Slocum, 2003)

9.3.5. Tecnica *Open Space*

Definizione

La metodologia *Open Space* è particolarmente flessibile ed utile per esplorare le soluzioni più creative, coinvolgendo un gran numero di persone.

L'*Open Space Technology* (OST) è controllato solo da quattro principi e una legge. I quattro principi sono:

1. chiunque venga è la persona giusta, ovvero chiunque partecipi, anche se non ha competenze tecniche specifiche, può partecipare e dare buone idee alla discussione, se mancano persone con competenze tecniche potranno essere coinvolte in seguito.
2. qualsiasi cosa accada è l'unica che potesse accadere, quindi è importante credere nelle potenzialità del gruppo, senza aspettarsi un risultato prestabilito
3. in qualsiasi momento cominci è il momento giusto, non si deve avere quindi fretta di avviare il processo creativo, se c'è necessità di più tempo per creare un'atmosfera confidenziale per i partecipanti;
4. quando è finita, è finita. Quindi se il processo creativo termina bisogna accettarlo, senza dover obbligatoriamente seguire dei tempi prestabiliti.

La legge dell'OST è quella dei due piedi, che si riferisce alla possibilità dei partecipanti di entrare o uscire in un gruppo di discussione liberamente. (Owen, 2008)

Dinamica e risorse

Per le sue caratteristiche questa metodologia richiede ambienti capienti in grado di accogliere gruppi numerosi. L'organizzazione deve disporre di cartelloni e materiale di cancelleria per rappresentare graficamente e in maniera efficace lo sviluppo della discussione. I cartelloni devono essere esposti a gruppi di persone che si muovono senza sedersi, si usano quindi lavagne a fogli mobili, oppure cartelloni appesi alle pareti con nastro adesivo carta.

Vantaggi/svantaggi

L'OST è una metodologia che permette una grande flessibilità e il coinvolgimento di un ampio numero di persone. Tuttavia, non va utilizzata quando si conosce già l'obiettivo finale, rischiando di sollevare aspettative e domande di cui si ha già la risposta. Per tale ragione non va utilizzato neanche nel caso si abbia necessità di una tecnica più strutturata (Owen, 2008).

9.3.6. Analisi SWOT partecipativa

Definizione

La tecnica della SWOT analisi partecipativa permette di fare un'analisi dei punti di forza (*Strenghts*), debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*), minacce (*Threats*) di una proposta progettuale o di un territorio (Tamburini, 2009). Grazie a questa tecnica, utilizzata generalmente nelle fasi preliminari del processo decisionale, gli attori coinvolti, sia a livello istituzionale che locale, prendono consapevolezza dei problemi che possono emergere in un progetto o delle possibilità che possono essere esplorate, instaurando una discussione che permette la reciproca conoscenza oltre a un apprendimento cooperativo (Mollenhorst, 2004).

Dinamica e risorse

Le risorse utili per organizzare una SWOT analisi partecipativa sono cartelloni, post-it, penne e pennarelli, un pannello per appendere i cartelloni, una o più stanze con sedie mobili. Nel fare un'analisi SWOT partecipativa si può stimolare una dinamica diversa a seconda del numero di attori coinvolti. Se il gruppo è limitato, dopo una breve riflessione individuale il facilitatore può stimolare una discussione sui diversi punti positivi e negativi del caso studiato.

Quando un gruppo è più numeroso si può dividere in sottogruppi dove verrà fatta una riflessione individuale dove ognuno riporterà un massimo di tre aspetti per ogni punto, scrivendo le proprie considerazioni su dei *post-it* che verranno poi condivisi nel gruppo e selezionati. Il sottogruppo presenterà in plenaria i punti SWOT

ricavati che saranno ordinati su un cartellone dal facilitatore per ottenere una visione di gruppo (Balamuralikrishna et al.1995).

Vantaggi/svantaggi

L'analisi SWOT partecipata è un ottimo strumento per esplorare le risorse ma anche per avviare delle discussioni che coinvolgono *stakeholder* diversi. Va tuttavia tenuta in considerazione il fatto che possono nascere dei conflitti su alcune criticità – quello che può essere un'opportunità per alcuni per altri può essere una minaccia – quindi va considerato se strutturare i gruppi in maniera più o meno omogenea. La considerazione dei punti di debolezza, inoltre, non deve diventare la priorità della discussione.

9.3.7. *Brainstorming*

Definizione

La tecnica del *Brainstorming* favorisce il processo creativo ed è utile per stimolare nuove idee e ricercare possibili soluzioni innovative, da utilizzare nella fase iniziale di un'analisi. Nella tecnica del *Brainstorming* si richiede che i partecipanti (solitamente 8-15 persone) sospendano il giudizio, perché ogni idea proposta diventa potenzialmente valida, e viene favorita la libera associazione di idee per favorire la creatività. (Bezzi, 2013)

Risorse e dinamica

Le risorse necessarie sono un cartellone, un pannello per appenderlo e dei pennarelli. I partecipanti vengono fatti sedere in cerchio e il facilitatore a partire da una parola o una domanda iniziale stimolala discussione per trascrivere similitudini, brevi concetti legati, idee legati a quella parola iniziale (o alle parole già scritte). La valutazione dei concetti emersi e la loro eventuale classificazione, deve avvenire in un momento successivo (Tamburini, 2009). Il facilitatore deve stimolare un flusso contante di idee, evitando che il gruppo si soffermi eccessivamente ad analizzare i concetti che man mano emergono. (Bezzi, 2013)

Vantaggi/svantaggi

Il *Braintorming* dà la possibilità di un confronto diretto di gruppi più numerosi, stimolandone la creatività. Non deve essere tuttavia utilizzato per trovare soluzioni immediate. (Bezzi, 2013)

9.4. Valutare la partecipazione

Il valore riconosciuto della partecipazione nella pianificazione e gestione del turismo non riduce i rischi legati a questo processo. Certamente, la valutazione di un processo partecipativo può essere utile per evitare o evidenziarne i problemi e per migliorare la sua efficacia (Carr et al, 2012; Blackstock, 2005). Questo implica la costruzione di una solida base teorica per la valutazione della partecipazione che può incrementare la consapevolezza sulle precondizioni per l'attivazione del processo partecipativo e la metodologia appropriata per implementarla, arrivando a misurare e predirne i risultati (Webler and Tuler, 2002).

Diversi autori hanno valutato la partecipazione sulla base del livello di comunicazione (Rowe e Frewer, 2005). Wandersman e Florin (2000) si focalizzano inoltre sui fattori che determinano la partecipazione, da un lato a livello di caratteristiche individuali (fattori demografici e psicologici), dall'altro considerando le caratteristiche ambientali. Altri hanno identificato dimensioni relative al processo qualitativo come: trasferimento di potere, un flusso di informazioni, equità, rappresentatività, processo stabilito (Benson, 2014) o ancora su prodotti e risultati, misurando per esempio fiducia e apprendimento, *empowerment* e relazioni (Benson, 2014; Zomorradian et al. 2013; Wandersman and Florin, 2000).

9.4.1. Valutare *il processo*

Il *framework* di valutazione proposto si basa sulla definizione della partecipazione come un processo, basato quindi su *input/processo/output/outcome*. Di seguito vengono approfondite le dimensioni proposte anche in un'ottica di strategia turistica.

Per quanto riguarda gli Input le dimensioni da analizzare riguardano:

Motivazione: stimola i comportamenti degli individui in un'organizzazione (Aalbers et al., 2013) e generalmente è funzionale alla percezione dei costi-benefici (Wandersman and Florin, 2000; Klandermans and Oegema, 1987). La motivazione a collaborare è essenziale per la creazione di una rete strategica che, percependo l'interdipendenza dei membri della comunità, può proporre un piano turistico basato sulle risorse del territorio (Jamal and Getz, 1995).

Informazione iniziale: definita come il primo passo della partecipazione da diversi autori (Rowe e Frewer, 2005; Arnstein, 1969). Infatti, un processo partecipativo deve cominciare in un f*ramework* chiaro dove tutti gli attori hanno un eguale accesso ad informazioni di base alla condivisione di obiettivi di comunità (Malek and Costa, 2014; Carr, 2012).

Fiducia istituzionale: induce un senso di controllo e di potere di cambiare la realtà, aumentando la propensione a partecipare (Uslaner and Brown, 2003, Byrd, 2007). I decisori politici che attuano lo sviluppo di strategie turistiche, per essere efficaci, necessitano un dialogo con la loro comunità che è possibile se c'è una forte base di fiducia istituzionale. Questo legittima e rende più democratico l'intero processo di sviluppo turistico (Nunkoo et al. 2012).

Le dimensioni da indagare riguardanti il processo sono:

Inclusività del processo decisionale: assicura che tutti gli attori interessati prendano parte al processo, riducendo le diseguaglianze (Abelson et al., 2003; Wilson e Wilde, 2003). È una garanzia di maggiore qualità del processo che dovrebbe essere organizzato per assicurare l'espressione dei bisogni e delle opinioni durante le diverse fasi del progetto e a diversi livelli (Zomorrondian and Gill, 2013). L'inclusione di diversi gruppi è necessaria per la legittimazione della pianificazione turistica, anche se può essere ostacolata dai diversi interessi degli *stakeholders* e dovrebbe essere sostenuta da un chiaro obiettivo comune (Jamal and Getz, 1995).

Proattività dei membri: è connessa con le possibilità di prendere parte al processo, poichè necessita di opportunità di dialogo e di incontri partecipativi (Carr et al., 2012; Abelson et al., 2003; Wilson and Wilde, 2003). Per migliorare la partecipazione della comunità è importante il coinvolgimento proattivo nella pianificazione e organizzazione della strategia di sviluppo turistico e la realizzazione di incontri efficaci che facilitino la comunicazione interna (Malek and Costa, 2014).

Flusso di informazioni: è una componente del processo partecipativo perchè attraverso la partecipazione un flusso di informazioni è attivato a diversi livelli. L'informazione migliora le strategie e le performance degli attori coinvolti (Scully et al., 1995) ed è attraverso il flusso di informazioni che gli attori condividono i valori e la visione di un territorio (Ladkin and Bertramini, 2002).

Leadership responsabile: la *leadership* è connessa con la capacità di influenzare gli altri quindi con la distribuzione di potere tra gli attori della rete (Arnaboldi and Spiller, 2011; Vroom and Jago, 2007). In un processo partecipativo il leader condivide i problemi con gli altri membri del gruppo, facilita la discussione e implementa le decisioni prese (Campbell et al., 1993).

Riferendosi a un processo partecipativo turistico è importante avere una *leadership* effettiva per facilitare l'organizzazione dei gruppi, il processo decisionale e l'implementazione delle azioni decise per lo sviluppo del territorio (Ladkin and Bertramini, 2002).

Senso di appartenenza alla fine del progetto: la partecipazione rafforza il senso di controllo condiviso sulle iniziative di sviluppo quindi il senso di appartenenza al progetto, per cui i partecipanti al progetto non si sentono solo beneficiari ma anche parte attiva promotrice del progetto (Marks and Davis, 2012). La partecipazione della comunità nella definizione delle strategie di sviluppo turistico rafforzano il coinvolgimento della comunità per massimizzare i benefici socioeconomici e, a lungo termine, la sostenibilità del progetto (Tosun, 1999).

Nuove competenze: possono essere acquisite attraverso la partecipazione ad un progetto, grazie al flusso di informazioni, la pianificazione e le attività proposte. La partecipazione implica un contatto tra persone che condividono informazioni attivando un processo di apprendimento sociale (Leeuwis, 2000, Burns and Taylor, 2000). Infatti, il processo partecipativo può introdurre la condivisione di differenti conoscenze, comunicazione più effettiva, conflitto costruttivo, dovuto dal coinvolgimento di persone con diversi *background* e ruoli nel territorio (Johnson et al., 2012).

Cooperazione: intesa come l'azione di lavorare insieme per la stessa finalità, è rafforzata dalla partecipazione a un progetto poichè aumenta la tendenza delle persone a cooperare in attività che vanno oltre quelle del progetto in sé (Jamal and Getz, 1995). Quindi, il coinvolgimento in un processo turistico partecipativo può diventare un catalizzatore per un'ulteriore cooperazione in iniziative per lo sviluppo del territorio (Strzelecka, 2015).

Aspettative rispettate: come prima specificato, per attivare un processo partecipativo è necessario una certa motivazione dei membri del gruppo, ma questo significa un certo livello di aspettative (Aalbers et al., 2013). Quando queste aspettative sono rispettate, non solo in termini di obiettivi concreti, ma anche in riferimento all'efficacia del processo partecipativo, si rafforzano la fiducia, la sostenibilità e il coinvolgimento (Nunkoo and Smith, 2015).

Fiducia interpersonale*:* è incrementata dalla partecipazione attiva degli attori (Uslaner and Brown, 2003) e aumenta la sostenibilità del progetto (Phillips and Roberts, 2013). La partecipazione a una strategia turistica di sviluppo del loro territorio può rafforzare le relazioni tra gli attori e la fiducia tra loro, anche cambiando la visione degli obiettivi condivisi (Phillips and Roberts, 2013; Byrd, 2007).

9.4.2. L'uso della *social network analysis* in uno studio di valutazione dei processi partecipativi

Nell'ambito di una ricerca realizzata dall'Università di Padova, Veneto Agricoltra e Etifor, finanziata dal Fondo Sociale Europeo, è stato possibile condurre indagine sul

campo per valutare l'efficacia dei processi partecipativi nel turismo. Sulla base degli indicatori proposti è stato realizzato un questionario, con 23 domande aperte e chiuse, che è stato sottoposto ai portatori di interesse di due destinazioni turistiche del Veneto. Il primo caso studio (Progetto A) è situato in un'area costiera nel comune di Caorle, mentre il secondo (Progetto B) è localizzato in un'area montana della Val di Zoldo. L'intento di un progetto partecipativo è però alla base di entrambi i progetti.

I dati raccolti sono stati normalizzati attraverso la seguente formula e la loro elaborazione ha portato alla definizione di quattro indici di partecipazione relativi alle fasi di input, processo, output e risultati del processo partecipativo, presentati della figura 9.1. I risultati mostrano che il progetto A corrisponde a indici di partecipazione più alti in tutte le fasi rispetto al progetto B. In entrambi le fasi gli indici di input e processo presentano valori più alti nelle fasi inziali.

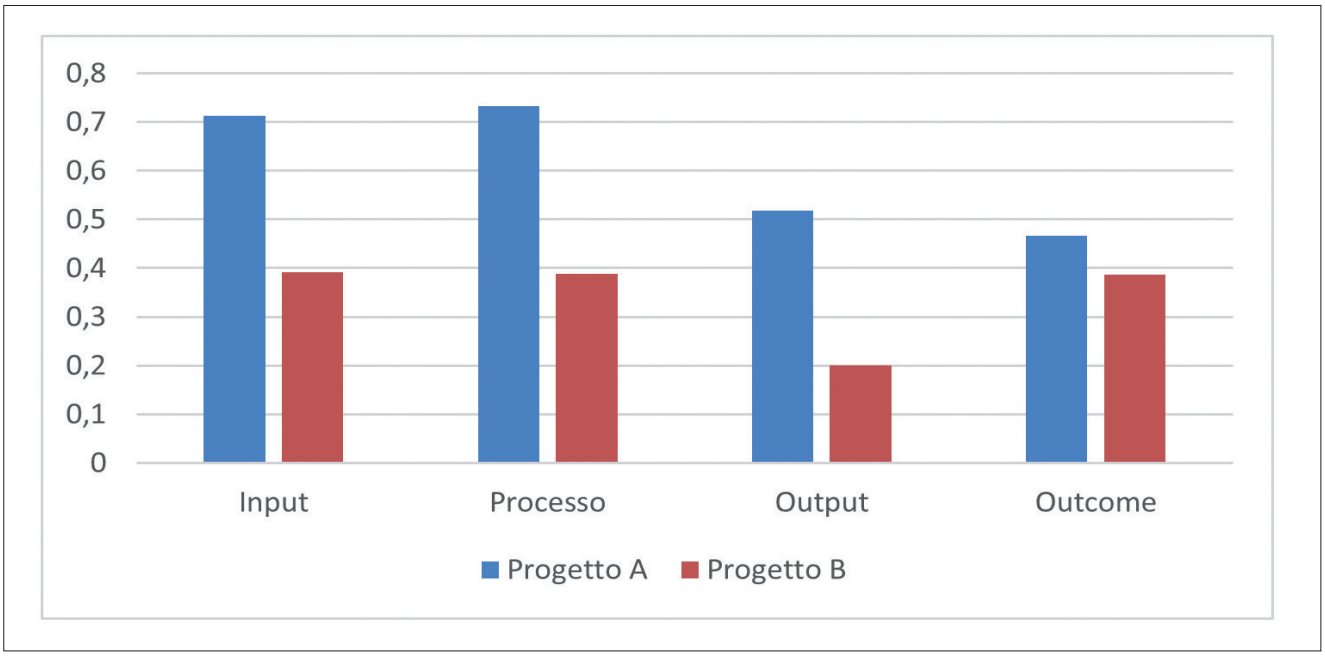


Fig. 9.1 Indice di partecipazione Progetto A e Progetto B

Anche se non è possibile comparare i risultati dei due progetti, che sono stati realizzati in territori diversi e a diverse condizioni, è interessante notare che le differenze negli indici di "input" sono fortemente influenzate dall'indicatore della "informazione iniziale" (0,900 nel progetto A e 0,200 nel progetto B). Questo potrebbe essere dovuto alle differenti metodologie partecipative utilizzate, più dinamiche e interattive nel progetto A. Per quel che riguarda il processo, si vede un minor flusso di informazioni nel progetto B (0,075) che nel progetto A (0,439), probabilmente dovuto alle dimensioni delle reti di progetto (25 partecipanti nel progetto B e 10 partecipanti nel progetto A) e per le differenze nel livello di inclusione del processo (0,368 nel progetto B e 0,829 nel progetto A) che ha ridotto le possibilità di interazione tra i partecipanti. La stessa spiegazione si potrebbe dare ai risultati dell'indicatore di output di "cooperazione" che per il progetto

A è 0,570 e per il progetto B è solo 0,033. Solo per gli indicatori di "aspettative rispettate" i valori del progetto A (0,175) sono più bassi di quelli del progetto B (0,287). Questo da un lato potrebbe portare a una minore sostenibilità del progetto stesso, dall'altro è dovuto al fatto che il progetto A era una fase meno avanzata del progetto B.

Indice	Prog. A	Prog.B	Dimensione	Prog. A	Prog.B	Indicatore	Prog. A	Prog. B
INPUT	0,712	0,392	A. Motivazione	0,667	0,420	A.a Livello di motivazione prima del progetto	0,667	0,420
			B. Informazione iniziale	0,900	0,200	B.a Tasso di accesso al progetto dovuto a nuove informazioni	0,900	0,200
			D. Fiducia istituzionale	0,568	0,507	D.a Livello di fiducia interpersonale	0,568	0,507
PROCESSO	0,732	0,389	E. Processo decisionale inclusivo	0,829	0,368	E.a Partecipazione alle fasi del progetto	0,829	0,368
			F. Proattività dei membri	0,938	0,508	F.a Tasso di frequenza agli incontri ufficiali	0,925	0,547
						F.b Proattività durante gli incontri ufficiali	0,950	0,470
			G. Flusso di informazioni	0,439	0,075	G.a *Outdegree centrality* dell'informazione	0,439	0,075
			H. Leadership responsabile	0,722	0,605	H.a Centralizzazione delle decisioni strategiche	0,722	0,605
OUTPUT	0,518	0,200	I. Senso di appartenenza alla fine del progetto	0,625	0,260	I.a Senso di appartenenza al progetto alla fine del progetto	0,625	0,260
			M. Nuove competenze	0,350	0,307	M.a Numero di nuove competenze acquisite	0,350	0,307
			N. Cooperazione	0,578	0,033	N.a *Outdegree* di cooperazione media dopo il progetto	0,578	0,033
OUTCOME	0,467	0,387	O. Aspettative rispettate	0,175	0,287	A.a Aspettative rispettate dopo il progetto	0,175	0,287
			L. Fiducia interpersonale	0,758	0,488	L.a Livello di *weighted trust indegrees* dopo il progetto	0,758	0,488

Tab. 9.3 Indici di partecipazione

Un focus è stato fatto sulla fiducia interpersonale prima e dopo il progetto, utile per comprenderne le dinamiche. Nella figura 9.2 vengono presentate le reti di fiducia interpersonali nei due progetti prima e dopo la fine del progetto stesso. Nel progetto A, che ha indici di partecipazione più alti, i membri hanno aumentato la loro fiducia interpersonale media (da 0,497 a 0,758), mentre nel progetto B la fiducia interpersonale è rimasta pressoché immutata (da 0,472 a 0.488). Questo potrebbe quindi confermare la tesi che l'inclusione in un processo partecipativo aumenta la fiducia tra i membri del progetto (Phillips and Roberts, 2013; Byrd, 2007; Beierle, 1998).

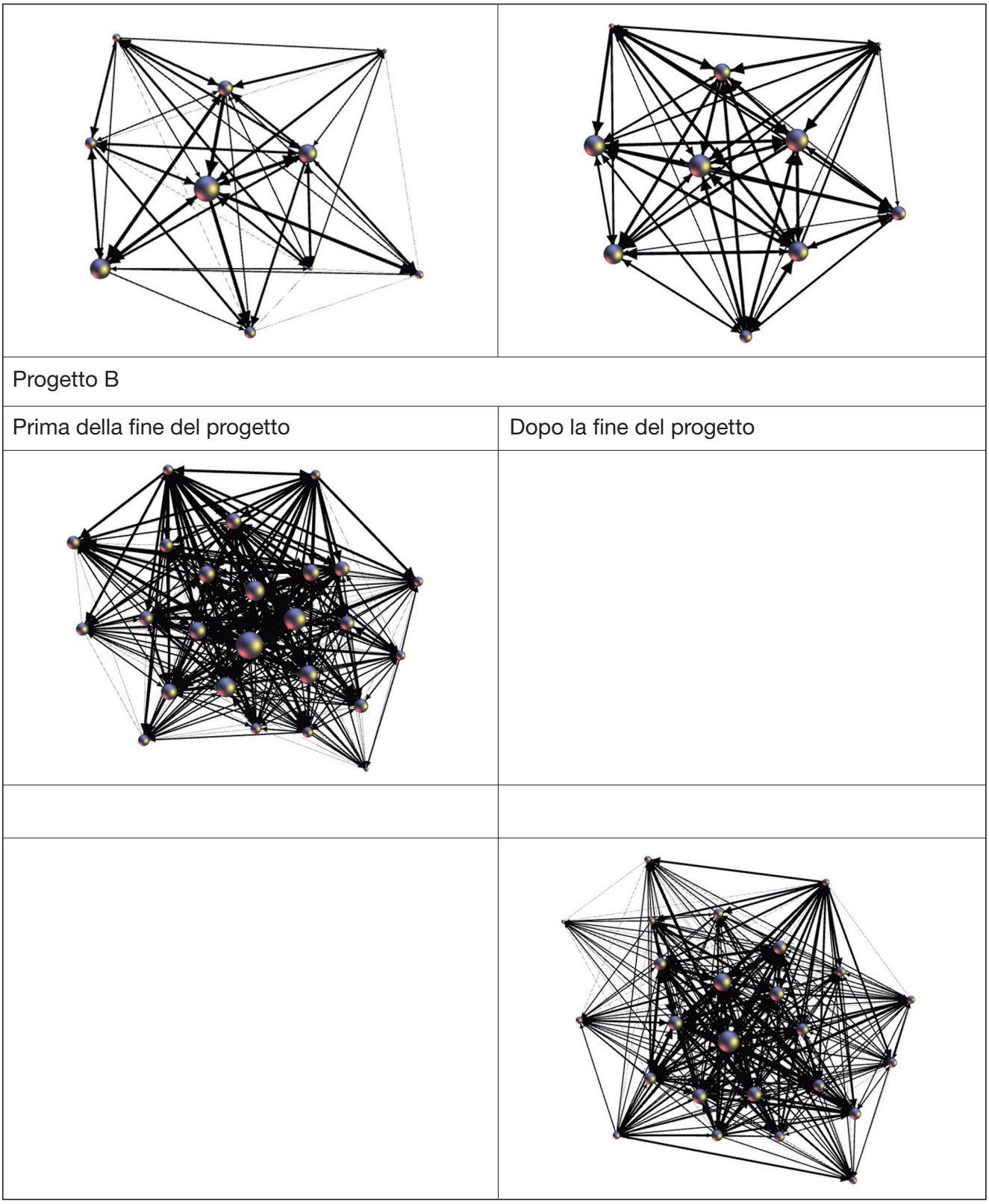


Fig. 9.2 Fiducia interpersonale tra i membri del progetto

Per concludere l'analisi dei dati si è voluto considerare l'investimento di tempo da parte dei partecipanti e le risorse economiche investite nei progetto. Come mostrato nelle figure 9.3, nel progetto A, che registra indici di partecipazione più alti, le ore investite in un anno sono state mediamente maggiori (99 ore) e più equamente

distribuite (deviazione standard 58.0). Nel progetto B, dove l'indice di partecipazione è più basso, il 63.4% delle ore investite nel progetto sono state di un singolo membro e le ore mediamente investite risultano essere solo 44 (deviazione standard 138.5). Questo significa che il progetto A registra una migliore divisione dei costi comuni (misurati in termini di tempo speso nel progetto) necessari per raggiungere un comune beneficio (i risultati del progetto), mentre nel progetto B il costo-tempo è principalmente concentrato su un membro per il bene comune degli altri.

Dall'altro lato, osservando le risorse economiche investite, il progetto A ha avuto mediamente un investimento privato maggiore (1.554 euro), mentre nel progetto B la media del contributo privato è stato di soli 600 euro e la media del contributo pubblico pro-capite è stata di 2.600 euro. Questo evidenzia il fatto che il contributo pubblico per un progetto partecipativo non comporta necessariamente un progetto effettivamente partecipativo.

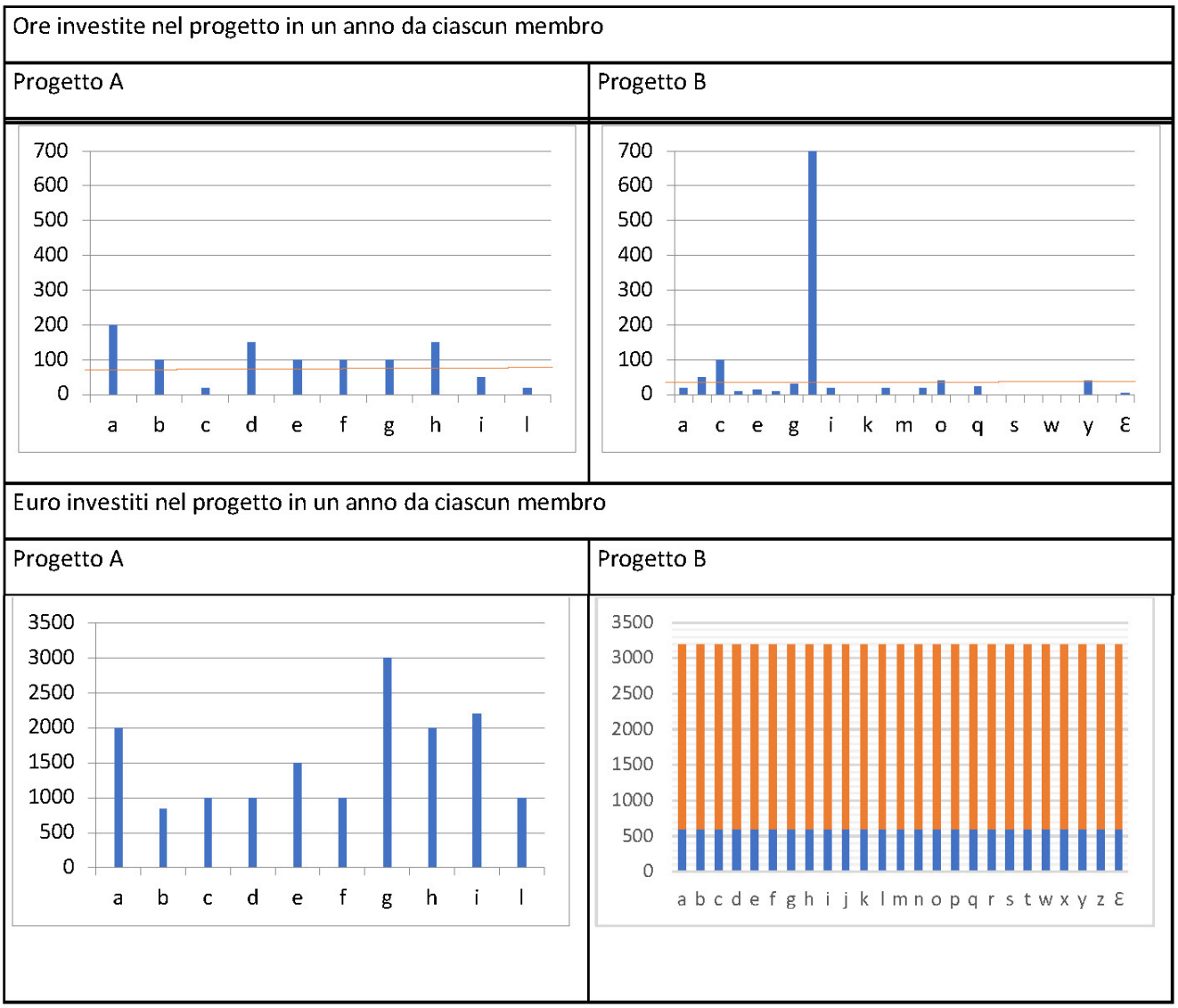


Fig. 9.3 Investimento di tempo e risorse economiche nei progetti A e B

9.5. Considerazioni finali sui processi partecipativi

Il processo partecipativo nella progettazione di una strategia turistica è essenziale e non casuale e nell'attuarlo è necessaria una riflessione su obiettivi, metodi e attori coinvolti oltre a una precisa professionalità che ne supporti la gestione. I diversi livelli di coinvolgimento e le diverse tecniche vanno adeguati al territorio e al tipo di azione che si vuole intraprendere, questo contribuirà da un lato a rendere il coinvolgimento degli *stakeholders* più efficace ed efficiente, dall'altro aiuterà ad evitare le criticità insite nel processo partecipativo stesso, quali sprechi, eccessive aspettative e mancanza di organizzazione.

La valutazione del processo partecipativo, inoltre, evidenzia che non sempre il finanziamento è condizione necessaria e sufficiente per la partecipazione. Quindi, la considerazione dei risultati economici non è strettamente legata agli obiettivi partecipativi di un progetto, che invece possono avere un effetto sulla fiducia dei suoi partecipanti e quindi sul miglioramento della *governance* e del capitale sociale.

Capitolo 10

Le politiche europee per il turismo

Tomaso Comazzi, Sandra de Puig, Cristina Núñez Cuesta, Nicola Panarello

10.1. Le dimensioni del turismo in Europa

Come si è visto nei precedenti capitoli, il fenomeno turistico ha il suo compimento a livello locale nel momento in cui il turista raggiunge la destinazione ma la definizione delle politiche turistiche deve coprire l'intero iter effettuato dal turista: dalla scelta della destinazione, alla prenotazione, l'espletamento di pratiche amministrative (es. visti, documenti sanitari…), il viaggio verso la destinazione, il godimento della vacanza ed il ritorno a casa. L'ampiezza delle politiche turistiche determina il coinvolgimento di molteplici soggetti pubblici e privati nonché diversi livelli di *governance*, da quello locale fino a quello europeo.

L'Unione europea ha ricevuto l'investitura formale per sviluppare *policies* in campo turistico a seguito dell'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, il 1° dicembre 2009, che all'articolo 195 ha introdotto il turismo tra le materie di competenza (anche) europea. Se inizialmente l'estensione del raggio d'azione politico della UE alle politiche turistiche non aveva suscitato consensi unanimi, oggi tutti gli Stati membri manifestano interesse verso il settore turistico. Tutti gli Stati europei considerano tale settore come un importante motore di sviluppo locale, capace di stimolare la nascita di nuove imprese, investimenti infrastrutturali ed un incremento dei servizi territoriali delle destinazioni, rivolti a residenti e turisti.

L'Europa è la prima macro-destinazione turistica al mondo ed il turismo rappresenta il terzo settore economico in termini di contributo al PIL UE, che in Europa si attesta mediamente al 10%, garantendo un impiego per oltre 17 milioni di cittadini europei. Il *World Tourism and Travel Council* stima una produzione di oltre 5 milioni di nuovi posti di lavoro in area UE nel decennio 2020-2030, il 20% dei quali verrà ricoperto da giovani con meno di 25 anni di età. Tra i dieci paesi più visitati al mondo quattro di essi sono Stati membri dell'Unione europea: Francia, Spagna, Italia e Germania. Anche l'Inghilterra rientra in questa "*top* 10" ma a seguito della *Brexit* non possiamo più annoverarla tra i paesi membri dell'UE.

Il settore turistico europeo ha dimostrato di saper resistere alle crisi economiche e questa particolare "resilienza" è emersa in occasione di recenti periodi recessivi che hanno colpito diversi paesi europei nei quali, nonostante la crisi, il numero di turisti ha continuato a crescere. *L'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO)* prevede una continua crescita esponenziale del numero di turisti internazionali nei prossimi decenni, a livello globale.

I mezzi di trasporto utilizzati dai turisti internazionali nella UE per raggiungere le destinazioni vedono prevalere l'aereo (55%), con un trend in continua crescita, seguito dai mezzi "su strada" (39%) e, con percentuali nettamente inferiori, da nave (4%) e treno (2%). Il buon funzionamento dei trasporti rappresenta un obiettivo strategico per la UE: incide direttamente sulla vita quotidiana di milioni di cittadini europei, sul loro diritto alla libera circolazione in Europa e contribuisce alla concreta integrazione del mercato interno europeo. La Commissione europea attua un costante monitoraggio dei dati sul trasporto aereo ed emana specifici provvedimenti normativi a tutela della sicurezza e dei diritti dei passeggeri.

La crescita pressoché costante del numero mondiale di viaggiatori e dei fatturati legati all'industria turistica ha indotto nuovi *competitor* mondiali a puntare sullo sviluppo dell'industria turistica, attraverso piani di sviluppo pluriennale connessi ad ingenti programmi di investimento. Questi nuovi concorrenti emergenti puntano sui i viaggiatori a lungo raggio, intercontinentali che garantiscono soggiorni mediamente più lunghi ed una maggiore spesa pro-capite. In Europa, invece, circa il 90% dei turisti internazionali è *intracontinentale*, ovvero proviene da un altro paese UE, con un soggiorno mediamente di breve durata.

In assenza di politiche forti in grado di invertire i trend di sviluppo attuali, nei prossimi decenni l'Europa potrebbe assistere ad una crescita dell'*incoming* turistico in termini assoluti, subendo comunque progressive riduzioni di *market share*. Le istituzioni UE sono consapevoli dell'importanza economica dell'industria turistica per l'Europa e della necessità di attuare politiche di sviluppo "continentali" per scongiurare la perdita prevista di competitività [1]. Occorre rafforzare il ruolo dell'UE come soggetto di *policy* per agevolare l'*incoming* turistico europeo, sostenere l'innovazione dell'industria turistica e valorizzare gli *asset* turistici più attrattivi sul mercato mondiale [2].

---

[1] Nel 2017 gli arrivi di turisti internazionali in Europa hanno superato la soglia dei 670 milioni ma la quota di mercato del 2030 è stimata al 30%. Nel 2018 sono stati siglati accordi sugli scambi turistici tra UE-Cina, dal presidente della Commissione europea Jean-Claude Junker e il primo ministro cinese. La Cina rappresenta il mercato turistico in maggiore ascesa a livello mondiale.

[2] L'UNESCO ha riconosciuto ben 453 siti europei come patrimonio dell'umanità, tra i 1073 presenti a livello mondiale.

Rafforzando la dimensione europea delle politiche turistiche si potranno affrontare più efficacemente le minacce globali di un mercato sempre più complesso e competitivo. Numerose sono le iniziative per accrescere la visibilità e la promozione globale della "***destinazione Europa***"[3], rafforzando la collaborazione con i governi nazionali.

[3] Si pensi alla *European Travel Commission (ETC)* organizzazione che promuove l'Europa come unica destinazione turistica nel mercato mondiale. Essa è costituita soprattutto da Stati membri UE per supportare le organizzazioni turistiche nazionali.

10.2. La strategia europea per il turismo

Per orientare le politiche UE e degli Stati membri verso la crescita, superando alcune carenze strutturali dell'economia europea e migliorare la competitività e la produttività delle imprese, la Commissione europea ha lanciato la strategia decennale denominata Europa 2020, basata su 3 priorità fondamentali per la crescita cui fanno seguito 7 iniziative prioritarie, cosiddette "faro". Con un unico approccio strategico, l'UE intende orientare verso le medesime finalità, tutti i soggetti di *governance*: da quello "centrale" europeo fino a quello regionale e locale.

***priorità* per la crescita**	**Iniziative "faro"**
intelligente	Unione nell'innovazione
	Agenda digitale europea
	Una politica industriale per l'era della globalizzazione
sostenibile	Europa efficiente sotto il profilo delle risorse
inclusiva	*Youth on the move*
	Agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro
	Piattaforma europea contro la povertà

La strategia definisce anche 5 macro-obiettivi entro il 2020 e per ciascuno di essi definisce dei target quantitativi:

Obiettivi	***Target***
Occupazione	Aumentare il **tasso di occupazione** (almeno il **75%** nella fascia di età 20-64 anni
Istruzione	Ridurre il **tasso di abbandono scolastico (inferiore** al **10%)** ed aumentare il numero di **persone con un'istruzione universitaria** nella fascia di età 30-34 anni (almeno il **40%**)
Ricerca e innovazione	Aumentare la quota di **PIL** UE destinato a Ricerca e Sviluppo (almeno **3%**)
Integrazione sociale e riduzione della povertà	Ridurre il **numero di persone in situazioni di povertà o emarginazione**, di almeno 20 milioni di unità
Clima ed energia	Ridurre le **emissioni di gas serra** (del 20% rispetto al 1990) ed aumentare del 20% il **fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili** e aumentare **l'efficacia energetica** del 20%. Target 20/20/20.

Se *Europa 2020* costituisce l'approccio comune utilizzato dalla UE per la crescita dell'economia europea, la base giuridica per l'attività delle istituzioni europee in campo turistico è costituita dal Trattato di Lisbona, entrato in vigore il 1° dicembre 2009. Esso si compone del Trattato dell'Unione europea (TUE) e dal Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE). Il Trattato costituisce anche un importante momento di

riforma del quadro delle materie per le quali l'UE è legittimata ad operare, in alcuni casi con competenze esclusive rispetto agli Stati membri (art. 3 TFUE), in taluni con competenze concorrenti (art. 4), talvolta (art. 5) per fornire orientamenti per coordinare le politiche degli Stati membri e in altri casi, infine, per coordinare e completare l'azione degli Stati membri (art. 6): in quest'ultima fattispecie rientra il Turismo.

Articoli TFUE	**Competenze UE**	**Materie**
Art.3	*esclusive*	**unione doganale;** **concorrenza** per il funzionamento del mercato interno; **politica monetaria** (Stati dell'eurozona); **conservazione delle risorse biologiche marine** nel quadro della politica comune della pesca; **politica commerciale comune;** conclusione di **accordi internazionali:** - ove prevista in un atto legislativo dell'Unione; necessaria per l'esercizio delle sue competenze a livello interno; nella misura in cui la conclusione può incidere su norme comuni o modificarne la portata.
Art. 4	*concorrenti*	**mercato interno;** **politica sociale** (aspetti definiti nel trattato); **coesione** economica, sociale e territoriale; **agricoltura e pesca** (tranne la conservazione delle risorse biologiche marine); **ambiente;** **protezione dei consumatori;** **trasporti;** **reti trans-europee;** **energia;** **spazio di libertà, sicurezza e giustizia;** problemi comuni di sicurezza in materia di salute pubblica (aspetti definiti nel trattato); **ricerca, sviluppo tecnologico e spazio; cooperazione allo sviluppo e aiuti umanitari**
Art. 5	1. *Gli Stati membri coordinano le loro politiche economiche nell'ambito dell'Unione. A tal fine il Consiglio adotta delle misure, in particolare gli indirizzi di massima per dette politiche. Agli Stati membri la cui moneta è l'euro si applicano disposizioni specifiche.* 2. *L'Unione prende misure per assicurare il coordinamento delle politiche occupazionali degli Stati membri, in particolare definendo gli orientamenti per dette politiche.* 3. *L'Unione può prendere iniziative per assicurare il coordinamento delle politiche sociali degli Stati membri.*	Politiche Economiche Politiche Occupazionali Politiche Sociali

Art. 6	*di sostegno*	tutela e miglioramento della salute umana; industria; cultura; **turismo**; istruzione, formazione professionale, gioventù e sport; protezione civile; cooperazione amministrativa.

In particolare, il riferimento giuridico in materia di turismo è rappresentato dall'articolo 195 del Trattato di Lisbona che si riporta testualmente:

1. L'Unione completa l'azione degli Stati membri nel settore del turismo, in particolare promuovendo la competitività delle imprese dell'Unione in tale settore.

A tal fine l'azione dell'Unione è intesa a:

a) incoraggiare la creazione di un ambiente propizio allo sviluppo delle imprese in detto settore;
b) favorire la cooperazione tra Stati membri, in particolare attraverso lo scambio delle buone pratiche.

2. Il Parlamento europeo e il Consiglio, deliberando secondo la procedura legislativa ordinaria, stabiliscono le misure specifiche destinate a completare le azioni svolte negli Stati membri al fine di realizzare gli obiettivi di cui al presente articolo, ad esclusione di qualsiasi armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri.

Il **primo comma** esplicita il principale oggetto di attenzione delle politiche UE: le **imprese del settore turistico**, delle quali promuovere la competitività favorendo le condizioni ambientali per il loro sviluppo. Nel rispetto del principio di sussidiarietà [4], l'azione dell'UE "*completa*" e non sostituisce quella degli Stati membri, favorendo la cooperazione tra gli Stati anche grazie allo scambio reciproco di buone prassi.

Il **secondo comma** specifica che l'adozione di norme sul turismo deve seguire la procedura legislativa ordinaria [5], con un ruolo determinante del Parlamento europeo

[4] Principio introdotto nell'ordinamento UE dal Trattato di Maastricht sull'Unione Europea (UE) del 1992 per regolare la ripartizione delle competenze tra l'Unione e gli Stati membri: nei settori di competenza non esclusiva dell'UE, essa interviene solo se e nella misura in cui gli obiettivi di un'azione prevista non possano essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e quando gli stessi siano meglio realizzabili a livello di UE.

[5] Esistono due tipi di procedura legislativa: ordinaria e speciale (art. 289 TFUE). Nella procedura legislativa ordinaria applicata al settore turistico, il Parlamento europeo è co-legislatore con il Consiglio UE.

e del Consiglio UE. L'UE non può adottare atti giuridicamente vincolanti che determinino l'armonizzazione delle leggi e dei regolamenti degli Stati membri in materia turistica ma deve limitarsi ad una competenza "parallela" rispetto agli Stati membri, completandone l'azione.

Per completezza, bisogna aggiungere che ancor prima dell'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, l'UE aveva già posto le basi di una politica europea del turismo. La Commissione europea, di concerto con gli Stati membri e con le associazioni rappresentative del settore, aveva già rivolto la propria attenzione al settore turistico per rafforzarne la competitività [6]. L'art. 195 sancisce formalmente il riconoscimento dell'importanza di questo settore ed attribuisce all'UE la competenza di sostenere, coordinare e completare l'azione degli Stati membri, segnando un notevole cambiamento. Le parole chiave di questo articolo sono: il sostegno alle *imprese turistiche*, lo *scambio di buone pratiche* e la *cooperazione* tra Stati membri e istituzioni. L'approccio "integrato" introdotto formalmente dall'art. 195 del TFUE permette di realizzare azioni con un grande valore aggiunto europeo.

Individuiamo i soggetti istituzionali maggiormente coinvolti nel processo di definizione di *policies* turistiche a livello UE:

- **il Parlamento Europeo**, attraverso l'apposita Commissione per i trasporti e il turismo (TRAN) e l'intergruppo per il turismo e il patrimonio culturale. Il Parlamento, oltre al già citato ruolo di co-legislatore in materia turistica, svolge un'importante funzione di stimolo per l'adozione di iniziative legislative da parte della Commissione Europea. La commissione parlamentare TRAN comprende una *Task Force* per il turismo che ricorre regolarmente ad audizioni con le quali i parlamentari possono consultare qualificati esperti del settore per proposte di cooperazione e miglioramento. Notevole è la produzione di "*briefing*" in ambito turistico del Servizio Ricerca del Parlamento Europeo (EPRS), che rappresentano interessanti documenti di studio e analisi scientifica [7].
- **la Commissione Europea** è strutturata in **Direzioni Generali** (DG). Per le politiche del turismo la struttura di riferimento è la DG GROW (mercato interno, industria, imprenditoria e PMI, che al suo interno comprende una unità organiz-

---

[6] Per la sua rilevanza, citiamo le Comunicazioni della Commissione "*Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*" COM (2007) 621 e "*Rinnovare la politica comunitaria per il turismo - Una partnership più forte per il turismo europeo*" COM(2006)134.

[7] Tra gli altri, citiamo due recenti documenti "*briefing*" dell'EPRS (Servizio Ricerca del Parlamento europeo). Il primo approfondisce il tema della sostenibilità del turismo (marzo 2017 Autore: Vivianne Halleux), mentre il secondo approfondisce le maggiori sfide del turismo UE (maggio 2017 Autore: Vasilis Margaras). http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599327/EPRS_BRI(2017)599327_EN.pdf; http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/603932/EPRS_BRI(2017)603932_EN.pdf;

zativa dedicata al Turismo. Essa svolge un ruolo determinante per l'adozione di iniziative legislative e la formulazione ed implementazione delle stesse politiche turistiche. La Commissione è responsabile dell'esecuzione del bilancio e della gestione dei programmi a gestione diretta. Fra le 10 priorità politiche della Commissione, la DG GROW contribuisce alle seguenti:

- Occupazione, crescita e investimenti;
- Mercato unico digitale;
- Mercato interno;
- Unione economica e monetaria.

Altre politiche europee poste in essere dalla Commissione Europea e dalle competenti DG, di sicura rilevanza per lo sviluppo turistico sono le seguenti:

- politiche regionali ed urbane (DG Regio);
- affari marittimi e pesca (DG MARE);
- ambiente (DG ENV);
- affari economici e finanziari (DG ECFIN);
- educazione, giovani sport e cultura (DGEAC);
- ricerca e l'innovazione (DGRTD);
- reti di comunicazione tecnologiche (DG CONNECT)

Diverse agenzie europee si occupano di settori che hanno ricadute sul turismo, riportiamo l'**Agenzia Esecutiva per l'Educazione, gli Audiovisivi e la Cultura** (EACEA), l'**Agenzia Esecutiva per le Piccole e Medie Imprese** (EASME) e il **Centro Congiunto di Ricerca** (JRC).

- **Comitato Europeo delle Regioni e Comitato Economico Sociale Europeo** (CESE), entrambi i Comitati hanno un ruolo consultivo allo scopo di fornire pareri alle istituzioni dell'UE su proposte di legge o altre questioni rilevanti e molte di queste "*opinion*" hanno riguardato il turismo, trattandosi di un settore strategico per gli enti locali territoriali, che ha un impatto sempre più determinante sulla società e sull'economia europea. Per la rappresentanza del punto di vista "territoriale" e locale sul turismo, occorre menzionare la Commissione per le Risorse Naturali (NAT) del Comitato delle Regioni nei cui pareri in tema di turismo è prioritario l'interesse degli organismi locali territoriali, principalmente le Regioni e le Città.

- Un ruolo rilevante nel processo di definizione delle politiche è svolto dalle **reti europee**. Nel settore turistico, la rete NECStour (*Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism*) esercita un'azione di *lobbying* nei con-

fronti delle istituzioni UE. Si tratta di un *network* di 37 Regioni europee di 14 Paesi dell'area economica europea che condividono la *mission* di sviluppare in Europa il turismo competitivo e sostenibile. Aderiscono anche 30 organizzazioni associate che rappresentano l'ambito accademico ed economico del turismo. L'attività di *lobbying* di NECSTour è finalizzata a rafforzare la presenza e la rappresentatività delle destinazioni europee nel processo decisionale delle politiche europee per il turismo.

La rete rappresenta anche un momento di confronto tra specialisti delle regioni europee in materia di turismo sostenibile e competitivo, in grado di capitalizzare con i principali *stakeholder* le più importanti esperienze maturate sui loro territori, grazie a progetti turistici europei o regionali nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali, evidenziando quali investimenti turistici nel territorio abbiano prodotto ritorni maggiori. L'attività di studio e ricerca applicata in materia turistica si articola in gruppi di lavoro tematici all'interno di NECSTouR, connessi all'innovazione in campo turistico (sviluppo di nuovi indicatori di impatto turistico per le destinazioni europee, piattaforme digitali, destinazioni intelligenti) o proponendo azioni concrete in settori specifici come:

- il turismo culturale;
- le competenze nel settore turistico;
- fondi europei per il turismo;

NECSTouR è membro associato dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per il Turismo (UNWTO) e del comitato-guida del "*Manifesto per la crescita e l'occupazione del Turismo*", che raccoglie i contributi di attori internazionali del turismo.

10.3. Europa prima destinazione turistica al mondo: un nuovo quadro politico per il turismo europeo

I principali documenti prodotti dalle istituzioni UE sul turismo esprimono appieno la straordinaria ampiezza di questo settore difficilmente circoscrivibile data la numerosità delle politiche pubbliche correlate al turismo, tenendo presente che tali politiche devono assumere una connotazione locale e territoriale ed al contempo una dimensione europea e globale.

Tra i documenti prodotti dall'UE sul turismo va senza dubbio citata *"Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe"* [8]. La Comunicazione della Commissione europea identifica quattro assi principali di intervento dell'UE, nell'ambito di un nuovo quadro d'azione per lo sviluppo turistico europeo, in linea con gli obiettivi strategici di "*Europa 2020*":

1. **stimolare la competitività del settore turistico in Europa**: questo asse si sviluppa tramite azioni volte a promuovere la diversificazione dell'offerta turistica europea, lo sviluppo dell'innovazione dell'industria turistica, il miglioramento delle competenze professionali, l'incoraggiamento del prolungamento della stagione turistica ed il consolidamento della base scientifica delle conoscenze socioeconomiche sul turismo;
2. **promuovere lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di alta qualità**: la competitività del turismo è strettamente legata alla sua sostenibilità dal momento che la "qualità" del turismo coincide soprattutto sulla qualità delle destinazioni turistiche che a sua volta, dipende dalla gestione dell'ambiente naturale e culturale e dalla integrazione dei flussi turistici nella comunità locale [9]. La Commissione ha introdotto vari strumenti per facilitare una sana gestione ambientale per le imprese, come i marchi europei volontari di qualità ecologica *Ecolabel* [10]

---

[8] "L'Europa, la destinazione turistica n°1 al mondo. Un nuovo quadro politico per il turismo in Europa". Comunicazione del 2010 della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo ed al Comitato delle Regioni (Bruxelles, 30.6.2010 - COM(2010) 352).

[9] La sostenibilità del turismo è uno dei temi più dibattuti e riguarda molteplici aspetti come l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la misurazione dell'impatto ambientale delle attività turistiche (produzione di rifiuti, pressione esercitata su acqua, suolo e biodiversità, ecc.), l'impiego di energie "pulite", la protezione del patrimonio naturale e culturale delle destinazioni turistiche, la qualità e la durata dei posti di lavoro creati, le ripercussioni sulle economie locali o la qualità dell'accoglienza.

[10] L'Ecolabel UE è un marchio ecologico volontario, riconosciuto in tutta Europa, che promuove l'eccellenza ambientale. Esso contraddistingue i prodotti e i servizi con un ridotto impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento, pur garantendo elevati standard prestazionali. Il marchio ecologico Ecolabel UE riguarda anche gli alloggi per turisti che rispettano le norme del marchio ecologico.

o il sistema comunitario di ecogestione e audit EMAS[11]. La Commissione europea, sulla base degli obiettivi del Piano d'Azione sull'Economia Circolare, ha aggiornato i criteri di sostenibilità ambientale delle strutture turistiche ricettive, creando una piattaforma di servizio denominata "*Tourism Accomodation*"[12]. La Commissione punta a rafforzare un marchio di sostenibilità europeo, utile per i consumatori e per le imprese. La nuova piattaforma, intende infatti informare i cittadini europei che intendono trascorrere le vacanze in strutture ricettive "eco-sostenibili", stimolando quindi le strutture ad acquisire la certificazione volontaria *Ecolabel*, per beneficiare di uno strumento che permette di avere una maggiore visibilità di razionalizzare la struttura dei costi di gestione (ad es. riducendo i consumi di acqua e di energia, una più corretta gestione dei rifiuti e una riduzione degli sprechi di cibo, incentivando l'utilizzo di prodotti stagionali). La responsabilità ambientale delle imprese turistiche, oltre a determinare una riduzione delle emissioni di Co2 in atmosfera, consente alle imprese di essere riconosciute come imprese impegnate sul fronte della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale: i nuovi criteri elaborati dalla Commissione, riguardano infatti anche la dimensione "sociale" dei lavoratori in termini di salari minimi, assicurazioni e numero di ore di lavoro.

- **consolidare l'immagine e il profilo qualitativo delle destinazioni europee**[13];
- **massimizzare il potenziale delle politiche e degli strumenti finanziari dell'UE per lo sviluppo del turismo.**

Un recente "*briefing*" emesso dall'EPRS – Servizio Ricerca del Parlamento Europeo – approfondisce le maggiori sfide del turismo UE e fornisce una sintesi molto utile dei principali impatti delle politiche turistiche attuate dalla UE. Tra le maggiori sfide vengono del turismo UE, oltre al tema della sostenibilità, vengono elencate le seguenti:

- **instabilità politica**: il turismo, per il suo sviluppo, richiede principalmente la sicurezza e la stabilità politica. I paesi ritenuti poco sicuri o oggetto di attacchi terroristici subiscono drastiche diminuzioni di arrivi di turisti internazionali. Il documento cita i drammatici attacchi terroristici di Parigi e la crisi economica e finanziaria in Grecia;

---

[11] La stessa Assemblea Generale delle Nazioni Unite (ONU) ha designato il 2017 come l'Anno internazionale del turismo sostenibile, presentando numerosi *case studies* di sviluppo della sostenibilità del turismo. Tra queste è stato sottolineato il ruolo positivo di EMAS e del marchio *Ecolabel* UE.

[12] Decisione n. 2017/175/CE, pubblicata il 2 febbraio 2017.

[13] Oltre agli aspetti correlati alla sostenibilità, approfonditi nel punto precedente, il 2018 è stato designato dalla Commissione come l'Anno patrimonio culturale europeo, nonché come l'Anno del turismo tra UE e Cina. Per l'anno del patrimonio culturale europeo la Commissione ha lanciato specifici bandi sul programma Europa Creativa, incentivato possibili sinergie con i l'enogastronomia di qualità, favorendo lo sviluppo e la diffusione delle industrie culturali e creative. Tramite la designazione dell'anno del turismo UE-CHINA, si vogliono rafforzare le relazioni commerciali con il principale mercato turistico mondiale.

- **la competizione dei mercati non europei**: è sempre più concreta la "minaccia" costituita dall'incremento di competitività delle destinazioni turistiche emergenti a livello mondiale, sulla leadership turistica europea;
- **l'emergere di nuovi mercati di nicchia**: l'offerta turistica si orienta sempre di più a soddisfare le esigenze di nicchie particolari e remunerative del mercato turistico: si pensi al *target group* costituito dagli anziani. Per soddisfare le loro esigenze, sempre più strutture alberghiere si dotano di attrezzature appositamente progettate per rendere il soggiorno dei turisti *senior* più agevole, installando ascensori e bagni opportunamente progettati. Oppure si pensi ai turisti con disabilità o esigenze speciali: gli investimenti per soddisfare le esigenze di questi specifici *target group*, oltre alla valenza etica determinano ottimi ritorni economici;
- **le politiche sui visti**: le disposizioni restrittive in materia di visti incidono negativamente sul numero di viaggiatori e sul turismo. Solo nel 2012 si stima che la UE abbia perso 6,6 milioni di potenziali viaggiatori dalla Cina, India, Russia, Arabia Saudita, Sud Africa e Ucraina, a causa delle difficoltà in materia di visti. Le procedure gravose per l'ottenimento dei visti necessari ai viaggiatori possono dissuadere i potenziali turisti dal visitare i Paesi membri dell'UE orientando la scelta verso altre destinazioni extra-europee. Nel territorio comunitario vigono attualmente le disposizioni del trattato di Schengen, che aboliscono i controlli alle frontiere interne dell'UE, agevolando la libera circolazione interna di cittadini comunitari e non, rafforzando al tempo stesso i controlli alle frontiere esterne dell'UE, grazie ad un unico insieme di norme. Tuttavia, non in tutti i Paesi è stata raggiunta la piena reciprocità dei visti, come nel caso del Canada o degli Stati Uniti: tale mancanza di un accordo in materia di visti potrebbe indirizzare i cittadini nordamericani verso altre destinazioni.
- **digitalizzazione e la regolamentazione dei servizi online**: la digitalizzazione dei servizi del turismo è un processo in corso ed una sfida per il settore. Sempre più persone fanno uso di internet o di applicazioni per dispositivi mobili per organizzare le proprie vacanze, prenotare il viaggio, un alloggio, un volo aereo o un altro mezzo di trasporto. Nuove opportunità per i turisti provengono dalla *sharing economy*, grazie a nuovi servizi peer-to-peer per alloggi e trasporti. Tuttavia, occorre regolamentare i possibili effetti sul turismo, basti pensare ai problemi legati alla tassazione o ai controlli di qualità e sicurezza nei confronti di nuovi soggetti che erogano servizi ai turisti. Il rischio di frodi online è un argomento di grande interesse per le istituzioni UE e rappresenta una grande sfida per il settore turistico.
- **L'esigenza di nuovi servizi e lo sviluppo della qualità**: l'aumento del tasso di competitività nel mercato turistico globale deve spingere le imprese turistiche europee al miglioramento della qualità dei prodotti e servizi ed all'innovazione della loro offerta. Solo uno sviluppo qualitativo generalizzato, associato ad una nuova politica di "*branding*" ed una promozione dinamica delle destinazioni dell'UE,

potranno consentire all'industria turistica europea di mantenere la quota di mercato globale. L'allungamento della stagione turistica costituisce una ulteriore sfida delle destinazioni europee;

- **Sfide a livello di amministrazione locale e regionale**: l'aumento del turismo di massa fa emergere nuove sfide in termini di pianificazione urbanistica e strategica, per la gestione degli effetti collaterali del turismo, sia a livello locale che regionale. Le autorità locali e regionali si trovano ad affrontare problemi sempre più complessi nei loro territori riconducibili all'incremento dei flussi turistici come l'aumento dei rifiuti da smaltire o la necessità di tutela di aree di elevato valore paesaggistico. Queste sfide rendono necessario l'orientamento della formazione per creare nuove professionalità di qualità da impiegare localmente nel settore turistico. È necessario che i posti di lavoro siano meglio remunerati, superando il carattere di alta intensità stagionale. Una ulteriore sfida per le amministrazioni locali consiste nell'evitare che le economie locali e regionali dipendano esclusivamente dal turismo, la cosiddetta "monocoltura del turismo", diversificando i prodotti offerti a livello locale e sviluppando sinergie con attività parallele, come l'agricoltura o l'artigianato locale. La diversificazione dell'offerta turistica, tramite la promozione di forme alternative di turismo può contribuire a creare una varietà di nuove attività e qualifiche professionali.

Forniamo una breve panoramica delle risposte strategiche dell'UE. La Commissione ha presentato due comunicazioni direttamente connesse al turismo: "*L'Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo*" (2010), della quale abbiamo evidenziato i quattro assi di intervento e la "*Strategia europea per una maggiore crescita e occupazione nel turismo costiero e marittimo*" (2014). Quest'ultima comunicazione si concentra invece sulle questioni della crescita e dell'occupazione nelle aree costiere e marittime, includendo 14 azioni che la Commissione intraprenderà per stimolare l'efficienza e la competitività, promuovere le competenze e l'innovazione, rafforzare la sostenibilità e trarre il massimo dai finanziamenti dell'UE disponibili nel settore del turismo.

La Commissione ha organizzato una serie di conferenze, studi, seminari e piattaforme online su questioni collegate al turismo, come *l'Osservatorio Virtuale del Turismo* (VTO), la rete del turismo digitale e il portale del settore turistico. Essa sostiene inoltre varie campagne online volte a promuovere l'Europa come destinazione turistica sia nella stessa Europa che all'estero.

I Progetti finanziati dall'UE sostengono prodotti turistici paneuropei e transnazionali. Tra questi vi sono la promozione degli itinerari turistici transnazionali come *EuroVelo* che cerca di istituire una rete transeuropea sostenibile di piste ciclabili, percorsi e sentieri legati al turismo culturale, sostenibile e accessibile. L'UE offre so-

stegno e contribuisce ogni anno a numerosi progetti ed eventi culturali in tutto il continente, compresa la designazione delle capitali europee della cultura. Molti bandi emessi dalla Commissione per il finanziamento di progetti legati a prodotti turistici transnazionali, ponevano come condizione lo sviluppo di sinergie tra il turismo e le industrie culturali e creative.

Vediamo alcune politiche dell'UE che pur non potendo essere noverate tra quelle prettamente turistiche, determinano effetti diretti sul turismo:

- Politiche sulla **protezione dei consumatori ed il rafforzamento dei diritti dei viaggiatori**. Ad esempio, la direttiva 2005/29/CE delinea varie pratiche commerciali che sono proibite nell'UE e aiuta pertanto i consumatori a effettuare scelte informate quando acquistano prodotti, compresi quelli relativi al turismo. Nel 2015 il Parlamento ha adottato una risoluzione legislativa relativa ai pacchetti turistici e ai servizi turistici collegati. Di conseguenza, i pacchetti di viaggio che comprendono volo, hotel o noleggio dell'auto e che sono stati acquistati online a un prezzo inclusivo di tutto o attraverso pagine web collegate otterranno la stessa tutela dei pacchetti acquistati dalle agenzie di viaggio. La risoluzione dà agli Stati membri due anni per recepire le nuove norme nel loro ordinamento nazionale e altri sei mesi per renderle applicabili [14].
- Per quanto concerne l'**acquisto di prodotti in uno Stato membro dell'UE**, non ci sono limiti a ciò che i cittadini dell'Unione possono acquistare e portare con sé quando viaggiano all'interno dell'UE, purché non sia a scopo di rivendita ma per uso personale. Tuttavia, ogni Stato membro dell'UE può stabilire dei limiti orientativi e scegliere se porre un limite più alto o più basso ai viaggiatori che provengono da paesi terzi per determinare se tabacco ed alcool sono destinati ad uso personale.
- Politiche in materia di **visti** di cui si è già accennato. Politiche "ampliative" possono incrementare il volume dei viaggiatori che da vari paesi si recano nell'UE o al

[14] Il Parlamento è stato altresì co-legislatore di una serie di questioni riguardanti i diritti dei passeggeri che viaggiano in aereo, in treno, per mare o acque interne. I passeggeri che viaggiano nell'UE beneficiano di norme minime per quanto riguarda i diritti dei passeggeri in tutte le modalità di trasporto: ritardi, cancellazioni o imbarchi negati danno ai passeggeri il diritto di ricevere assistenza o un rimborso oppure un indennizzo compreso tra i 250 e i 600 euro. Inoltre, le persone con esigenze particolari o a mobilità ridotta hanno diritto all'assistenza gratuita per l'imbarco e lo sbarco, durante il viaggio e negli aeroporti, nelle stazioni e nei porti. I passeggeri che fruiscono di servizi internazionali e viaggiano su una tratta pari o superiore a 250 km hanno diritti supplementari, come l'assistenza, il rimborso o vettori alternativi su strada in caso di ritardi o cancellazioni. Anche altre misure dell'UE possono agevolare i viaggiatori. Ad esempio, i costi di roaming per l'uso del telefono cellulare sono diminuiti del 92% dal 2007 e saranno soppressi nel giugno 2017. Da quel momento tutti i viaggiatori europei usufruiranno del roaming a tariffa nazionale. Per guidare l'automobile, una patente di guida rilasciata da un paese dell'UE e in corso di validità è riconosciuta in tutta l'Unione. Ogni nuova patente viene attualmente rilasciata sotto forma di tessera in plastica con un formato europeo standard.

contrario, procedure gravose possono dissuadere le persone dal visitare l'Europa. La politica comune dell'UE in materia di visti si applica alle parti del territorio dell'Unione all'interno dello spazio Schengen. Le disposizioni Schengen aboliscono i controlli alle frontiere interne dell'UE, agevolando dunque la libera circolazione interna delle persone e rafforzando allo stesso tempo i controlli alle frontiere esterne dell'UE, in conformità di un unico insieme di norme. Di conseguenza, i residenti sia dell'UE sia di paesi terzi possono viaggiare liberamente all'interno dello spazio Schengen e sono controllati solo quando attraversano le frontiere esterne. Oggi lo spazio Schengen comprende la maggior parte degli Stati membri dell'UE, ad eccezione di Croazia, Cipro, Irlanda, Regno Unito, Bulgaria e Romania (le ultime due sono attualmente in fase di adesione allo spazio). Anche diversi paesi terzi (Islanda, Norvegia, Svizzera e Liechtenstein) sono membri dello spazio Schengen. Qualora vi fosse una seria minaccia alla sicurezza pubblica o interna, un paese dello spazio Schengen può, in via eccezionale e temporanea, reintrodurre i controlli alle sue frontiere interne per un periodo che, in linea di principio, non superi i 30 giorni [15]. Le recenti tendenze dell'immigrazione e del terrorismo sono state le cause principali della reintroduzione di controlli di frontiera in vari Stati membri dell'UE. Tali misure temporanee hanno arrecato notevoli preoccupazioni alle destinazioni turistiche situate lungo una frontiera comune, come nel caso di Germania e Austria [16].

- Norme comuni dell'UE sui controlli di sicurezza per i passeggeri, i bagagli a mano e quelli registrati si applicano a tutti i voli in partenza da aeroporti dell'Unione. Le norme dell'UE stabiliscono un elenco di oggetti che non possono essere trasportati nella cabina di un aeromobile e di oggetti che non possono essere inseriti nel bagaglio da stiva registrato. L'UE ha inoltre elaborato una politica di sicurezza del trasporto aereo volta a migliorare la sicurezza per quanto riguarda le compagnie aeree che hanno sede nei paesi terzi. I loro aeromobili sono ispezionati in Europa ed è vietato loro di operare nello spazio aereo europeo se viene

---

[15] In caso di serie minacce alla sicurezza pubblica, un Paese dello spazio Schengen può, in via eccezionale e temporanea, decidere di reintrodurre i controlli alle sue frontiere. L'incremento dei flussi migratori e le minacce terroristiche hanno spinto paesi membri ad adottare tali misure temporanee, incidendo negativamente sulle performance turistiche delle destinazioni turistiche situate lungo le frontiere comuni.

[16] In una comunicazione del 2016 sul bilancio e le possibili prospettive per quanto riguarda la situazione di non reciprocità con taluni paesi terzi nel settore della politica dei visti, la Commissione sostiene che, per quanto concerne il Canada e gli Stati Uniti, la piena reciprocità dei visti non è ancora stata raggiunta. La Commissione esorta il Canada e gli Stati Uniti a dimostrare il proprio impegno attraverso l'adozione di misure tangibili per conseguire la piena reciprocità dei visti per tutti i 28 Stati membri dell'Unione europea. La Commissione avverte anche che, per quanto riguarda il settore del turismo, i visitatori nordamericani potrebbero facilmente passare dall'Unione europea ad altre destinazioni. Afferma infatti che, poiché spesso una prenotazione si effettua poco prima di intraprendere il viaggio programmato, difficilmente un potenziale visitatore prenoterebbe un viaggio in Europa se temesse che il visto non gli venga rilasciato in tempo. La comunicazione suggerisce inoltre che, stando a quella che è considerata una stima prudente, un calo potenziale del 5 % del numero di turisti statunitensi/canadesi nell'UE causerebbe una perdita di 1,8 miliardi di euro per il settore turistico europeo.

rilevata una mancanza di sicurezza o una vigilanza insufficiente da parte delle rispettive autorità. Dal novembre 2016 tutte le compagnie aeree di paesi terzi che volano verso l'UE dovranno detenere un'autorizzazione che certifica la loro conformità alle norme internazionali di sicurezza. Simili norme dell'UE riguardano gli ambiti della sicurezza e della protezione nel settore del trasporto marittimo e del trasporto su rotaia.

- Norme in tema di assistenza sanitaria: se si ammalano improvvisamente o hanno un incidente durante un soggiorno temporaneo in un altro Stato membro dell'UE o in Islanda, Liechtenstein, Norvegia o Svizzera, i cittadini dell'UE hanno diritto a usufruire dei servizi pubblici di assistenza sanitaria alle stesse condizioni e sostenendo gli stessi costi delle persone assicurate nel paese in questione. Ogni paese, tuttavia, ha le proprie norme per la fornitura di servizi pubblici di assistenza medica. La tessera europea di assicurazione malattia dimostra che si è assicurati in uno Stato membro dell'UE ed è fornita gratuitamente dal proprio ente nazionale di assicurazione sanitaria. Essa semplifica le procedure e aiuta a velocizzare il rimborso delle spese. Inoltre, il 112, ossia il numero unico di emergenza europeo, può essere utilizzato gratuitamente per contattare i servizi di emergenza in qualsiasi Stato membro dell'UE da qualunque telefono fisso o cellulare. Esistono altresì severe norme per le acque balneabili dell'UE, allo scopo di tutelare la salute dei bagnanti e l'ambiente. La qualità complessiva delle acque presso i 21 000 siti balneabili dell'UE rimane elevata: più del 95 % rispetta le norme minime in materia di qualità delle acque e l'83 % soddisfa i requisiti "d'eccellenza" più severi.

10.4. I principali programmi di finanziamento UE per il turismo

Perché il turismo possa svilupparsi in una destinazione è necessaria una seria politica di investimento in termini di *governance* e di qualità di servizi territoriali. Se è difficile circoscrivere quali siano gli investimenti prettamente "turistici" o quelli più efficaci per lo sviluppo turistico, con questo paragrafo si fornisce una utile panoramica delle possibili fonti di finanziamento attivate dall'Unione Europea, concentrando l'attenzione su quelle più rilevanti per il turismo. L'accesso ai contributi finanziari richiede la presentazione di progetti in risposta a specifici bandi, che vengono poi selezionati.

Per mappare i finanziamenti disponibili a livello europeo utilizziamo le seguenti due macrocategorie:

A. ***Finanziamenti indiretti***, gestiti attraverso un sistema di responsabilità condivisa tra la Commissione europea e le Autorità regionali e nazionali degli stati membri. A tale tipologia di finanziamento appartengono *i Fondi Strutturali e di investimento europei* (*SIE*).
B. ***Finanziamenti diretti***, gestiti dalle Direzioni Generali della Commissione europea.

A. FINANZIAMENTI INDIRETTI

Per beneficiare dei SIE [17] ogni Stato membro dell'Unione deve redigere un piano strategico in cui indica i propri obiettivi e le priorità d'investimento per l'utilizzo di tali fondi nel periodo 2014-2020. Dopo un processo di negoziazione con la Commissione europea, viene stipulato un "Accordo di partenariato" tra la Commissione europea e lo Stato membro o l'Autorità regionale. Vengono poi stilati dagli Stati membri dei "Programmi operativi" che traducono le priorità elencate nell'Accordo di partenariato in azioni concrete. I "Programmi operativi" (PO) sono attuati dalle Autorità di gestione istituite dagli Stati.

---

[17] I fondi strutturali e di investimento europei sono disciplinati dai seguenti regolamenti: regolamento (UE) n.103/2013 del Parlamento e del Consiglio; regolamento (UE) n.1300/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio; regolamento (UE) n. 1304/2013 del parlamento europeo e del consiglio; regolamento (UE) n.1301/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio; regolamento (UE) n.1299/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio; regolamento (UE) n.1035/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio; Regolamento relativo al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca.

La politica regionale dell'Unione Europea è finanziata dai seguenti fondi:

A.1 - Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) – per la promozione di uno sviluppo equilibrato nelle diverse regioni dell'UE.
A.2 - Fondo sociale europeo (FSE) – per il sostegno di progetti in materia di occupazione in tutta Europa e l'investimento di capitale umano dell'Europa.
A.3 - Fondo di coesione (FC) – per il finanziamento di progetti nel settore dei trasporti e dell'ambiente nei paesi in cui il reddito nazionale lordo (RNL) pro-capite è inferiore al 90% della media dell'UE.
A.4 - Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) – per la risoluzione di sfide specifiche che si trovano ad affrontare le zone rurali dell'UE.
4.5 - Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP) – per aiutare i pescatori a utilizzare metodi di pesca sostenibili e le comunità costiere a diversificare le loro economie, migliorando la qualità della vita nelle regioni costiere europee.

Il FSE, il FESR e il Fondo di Coesione sostengono le azioni dell'Ue dirette a rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale in linea con gli obiettivi della strategia europea 2020. Essi finanziano investimenti in favore della crescita e dell'occupazione negli Stati membri e nelle regioni. Il FESR finanza anche i progetti della Cooperazione Territoriale Europea (CTE).

Negli anni gli investimenti diretti a rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale hanno accresciuto la dimensione finanziaria, raggiungendo circa un terzo degli impegni di bilancio dell'Unione europea (per maggiori informazioni: http://ec.europa.eu/regional_policy).

La *governance* dei fondi SIE può essere definita "multilivello" perché presuppone la partecipazione contestuale di tutti i livelli di governo, da quello europeo a quello nazionale e locale, attraverso un intervento congiunto della Commissione europea, dei governi nazionali e regionali, con la partecipazione delle parti economiche e sociali e degli organismi che rappresentano la società civile (cfr. Art. 4, regolamento generale n.1301/2013).

A1 - Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)
Il FESR si pone l'obiettivo di rafforzare la coesione economica e sociale nell'Unione europea per promuovere un equilibrato sviluppo delle regioni. Può fornire un sostegno fondamentale per migliorare la competitività e la qualità del turismo a livello regionale e locale, in particolare nelle aree in declino industriale o rurale o in quelle in cui sia in corso un processo di riqualificazione urbana. Il sostegno del FESR può andare ad un'ampia gamma di ambiti, tra cui i più importanti per il settore turistico sono riconducibili a sei obiettivi tematici in priorità, definiti dall'Art.5 Regolamento (Ue) n.1301/2013:

- Rafforzare la ricerca, ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione;
- Migliorare l'accesso alle TIC, nonché l'impiego delle medesime;
- Accrescere la competitività delle PMI;
- Sostenere la transizione verso un'economia a bassa emissione di carbonio;
- Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse;
- Promuovere sistemi di trasporto sostenibili ed eliminare le strozzature nelle principali infrastrutture di rete;
- Promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori.

Tutte le persone giuridiche (enti pubblici, società, in particolare le PMI, organismi di ricerca, università, organizzazioni non governative, cluster turistici, ecc.) possono presentare la propria candidatura.

Il FESR finanzia anche la ***Cooperazione Territoriale Europea*** (CTE) che si distingue in base all'ambito geografico di estensione in:

- cooperazione transfrontaliera fra regioni limitrofe;
- cooperazione transnazionale su territori europei più vasti, che coinvolge partner nazionali, regionali e locali;
- la cooperazione interregionale che coinvolge tutti i 28 Stati membri dell'Unione Europea e mira a rafforzare l'efficacia della politica di coesione.

Nel quadro delle politiche regionali comunitarie si collocano anche le 4 strategie macro-regionali che rappresentano uno strumento di cooperazione territoriale:

1. **Strategia europea per la Regione del Mar Baltico (EUSBSR)**: mira a 3 specifici obiettivi: la salvaguardia del mare, dei migliori collegamenti nella regione e un aumento della prosperità.
2. **Strategia europea per la Regione del Danubio (EUSDR)**: si basa sulla necessità di una risposta integrata al problema del miglioramento della navigabilità, della qualità delle acque e dell'attrattività della regione del Danubio. Le azioni mirano a migliorare la qualità dei collegamenti, il commercio, l'energia, l'ambiente e la sicurezza.
3. **Strategia europea per la Regione Alpina (EUSALP)**: coinvolge l'area alpina, una delle più dinamiche, innovative e competitive d'Europa, con caratteristiche geografiche e naturali uniche. Le sfide sono estremamente complesse [18] e tale strate-

[18] invecchiamento della popolazione, scarsa densità abitativa nelle zone montane e nuovi modelli migratori; vulnerabilità a causa dei cambiamenti climatici e delle conseguenze che ne derivano; elevato grado di stagionalità; notevoli disparità nelle differenti aree della regione.

gia mira a dare un nuovo slancio alla cooperazione e agli investimenti a beneficio di tutte le parti coinvolte.

4. **Strategia europea per la Regione del mare Adriatico e del mar Ionio (EUSAIR)**: mira a rivitalizzare tale regione e favorirne lo sviluppo economico attraverso quattro priorità: favorire la crescita blu; migliorare i collegamenti regionali in termini di reti di trasporto e di energia; proteggere la biodiversità e le aree di grande valore; promuovere il turismo sostenibile.

A.2 - Fondo sociale europeo (FSE)

Le priorità di investimento del Fondo sociale europeo (FSE) sono riconducibili a quattro obiettivi tematici in priorità, definiti dall'Art.4 Regolamento (Ue) n.1300/2013:

- Promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori;
- Promuovere l'inclusione sociale, combattere la povertà e ogni discriminazione;
- Investire nell'istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l'apprendimento permanente, sviluppando l'infrastruttura scolastica e formativa;
- Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente.

A.3 - Fondo di coesione (FC)

Le priorità di investimento del Fondo di coesione sono riconducibili a cinque obiettivi tematici in priorità, definiti dall'Art.4 Regolamento (Ue) n.1300/2013:

- Favorire il passaggio a un'economia a bassa emissione di carbonio in tutti i settori;
- Promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la gestione e la prevenzione dei rischi;
- Preservare e proteggere l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse;
- Promuovere il trasporto sostenibile ed eliminare le strozzature nelle principali infrastrutture di rete
- Potenziare le capacità istituzionale delle autorità pubbliche e dei soggetti interessati e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni attraverso azioni tese a rafforzare la capacità istituzionale e l'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi pubblici connessi all'attuazione del Fondo di coesione;

A.4 - Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)
I fondi per lo sviluppo rurale vengono erogati da apposite Autorità di gestione che vengono nominate dagli Stati membri e sostengono:

- gli imprenditori agricoli verso attività extra-agricole;
- lo sviluppo delle PMI non agricole in zone rurali;
- la promozione del turismo sostenibile e responsabile;
- il ripristino o la riqualificazione del patrimonio culturale e naturalistico in aree rurali.

A.5 - Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP)
Il FEAMP aiuta i pescatori a utilizzare metodi di pesca sostenibili e le comunità costiere a diversificare le loro economie, migliorando la qualità della vita nelle regioni costiere europee, e i suoi programmi affidano una serie di compiti ai "Gruppi di azione locale per la pesca" (FLAG).

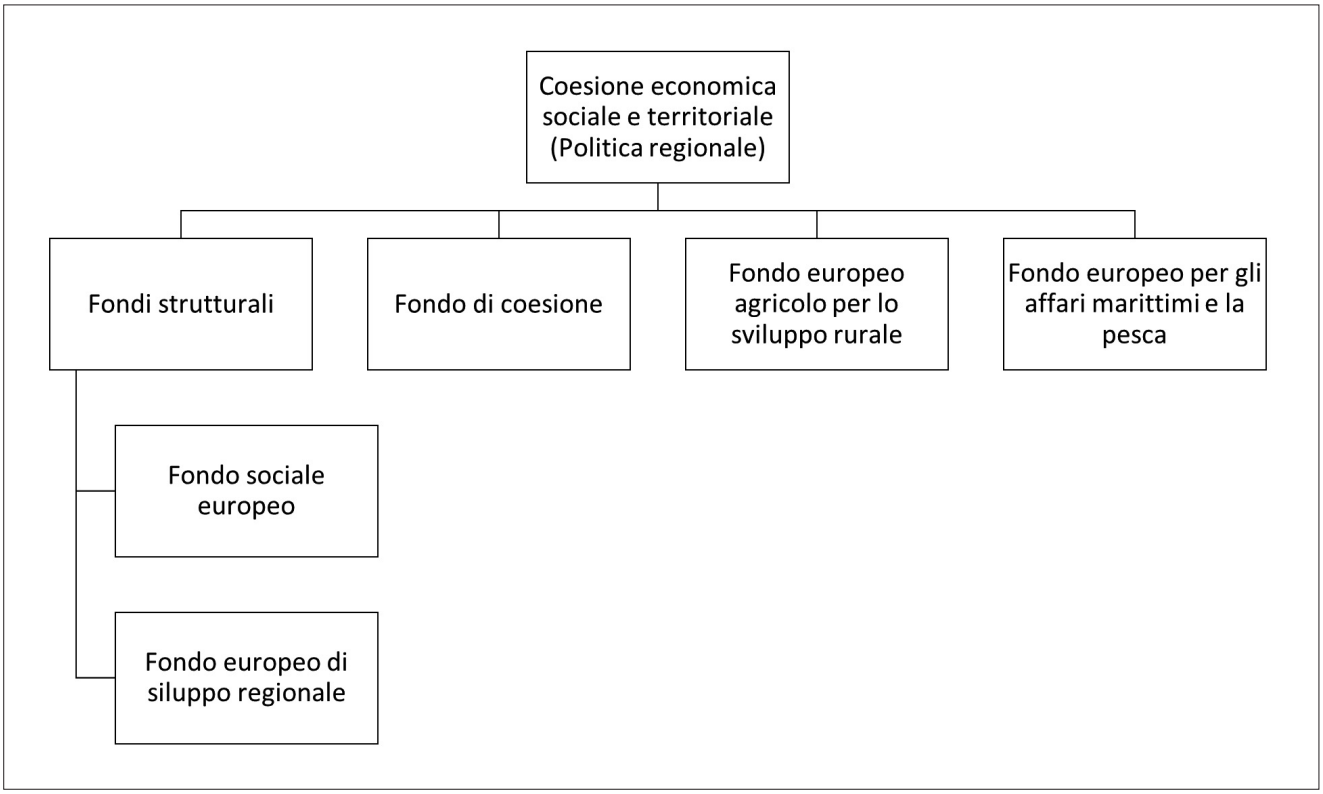


Figura 10.1. Principali opportunità di finanziamento

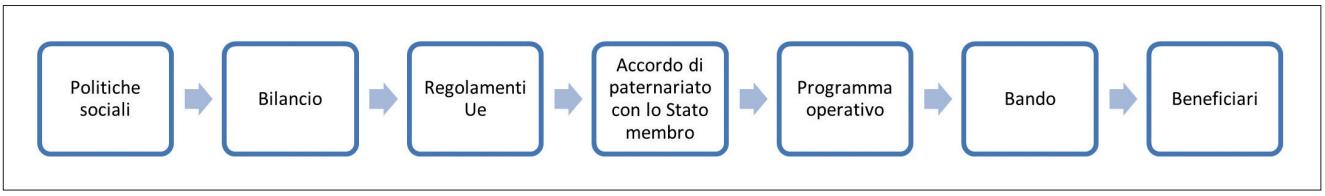


Figura 10.2. Procedure attuative dei fondi strutturali

Il Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici (FEIS)
Il FEIS [19] è un'iniziativa avviata congiuntamente dalla Commissione europea e dal gruppo BEI per riuscire ad ovviare all'attuale insufficienza degli investimenti nell'UE mobilitando finanziamenti privati per investimenti strategici.

Il FEIS costituisce uno dei tre pilastri alla base del Piano di investimenti per l'Europa (noto come "Piano Juncker") che mira a rilanciare gli investimenti in progetti strategici in Europa per garantire che le risorse arrivino effettivamente all'economia reale.

Tale iniziativa può finanziare, fra le altre cose:

- infrastrutture strategiche fra cui il digitale, i trasporti e l'energia;
- istruzione, ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione;
- crescita delle energie rinnovabili e dell'efficienza delle risorse;
- sostegno alle PMI.

Ogni tipo di operazione o investimento utile per lo sviluppo di attività legittime (delle PMI), ovunque nell'UE, inclusi i progetti transfrontalieri rientra nei tipi di azioni in ambito turistico ammissibili al finanziamento. Può trattarsi di:

- infrastrutture di trasporto (aeroporti, porti regionali, ecc.);
- efficienza energetica di alberghi e resort turistici;
- rilancio di siti dismessi, a scopi ricreativi;
- accordi di finanziamento delle PMI del settore turistico [20];
- istituzione di "Piattaforme d'investimento" (PI) dedicate al turismo.

Tutte le persone giuridiche (enti pubblici, società e in particolare le PMI, organismi di ricerca, università, organizzazioni non governative, cluster turistici, ecc.), tramite intermediari finanziari, possono presentare la propria candidatura e, chiaramente, il tipo e il livello di finanziamento del FEIS sono variabili.

---

[19] Cfr.: http://www.eib.org/efsi/.

[20] Simile al contratto, precedente l'istituzione del FEIS, fra la BEI e OHT, la banca austriaca per il settore alberghiero e turistico.

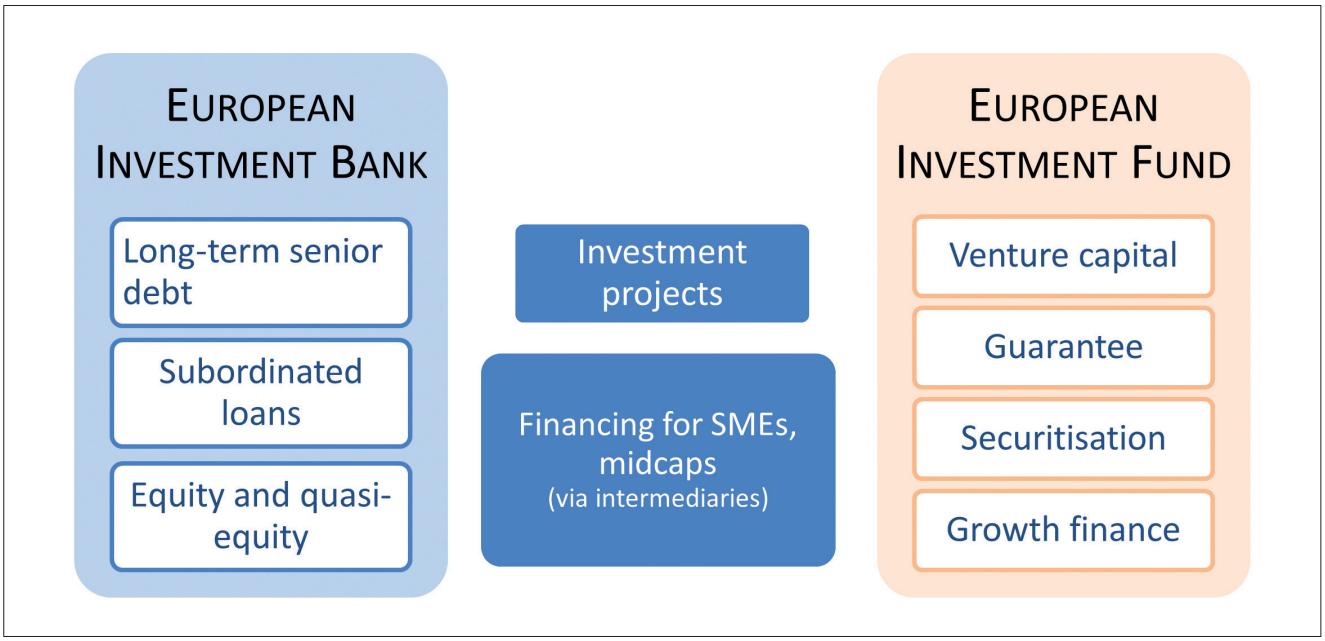


Figura 10.3. Tipo e livelli di finanziamento [21]

B. FINANZIAMENTI DIRETTI

I finanziamenti diretti sono gestiti dalle Direzioni Generali della Commissione Europea o Agenzie che vi fanno riferimento, in base alla materia di competenza. Tali sovvenzioni devono essere integrate da risorse proprie dei beneficiari e richiedono la costituzione di partenariati transnazionali. Nei fondi diretti la Commissione europea trasferisce gli importi direttamente ai beneficiari del progetto, volto solitamente al rafforzamento della cooperazione europea nei settori della ricerca o dell'istruzione. Le sovvenzioni non possono essere concesse per azioni già completate, né possono produrre utili per i beneficiari.

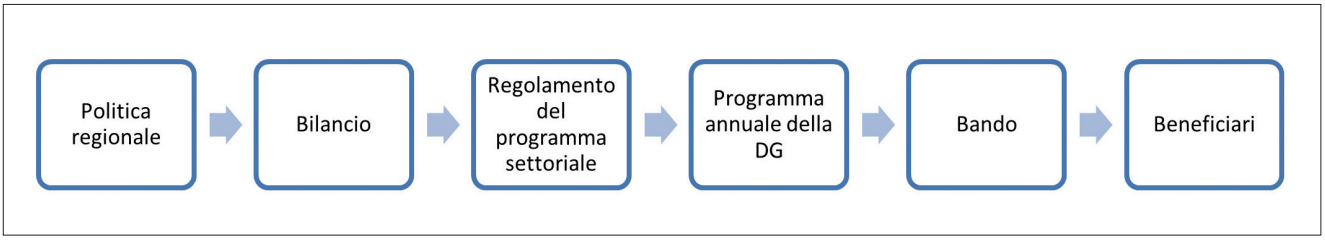


Figura 10.4. Procedure attuative dei programmi a gestione diretta

[21] Guide on EU funding for the tourism sector (2014-2020), p. 6.

I fondi diretti si articolano nei seguenti programmi tematici:

Area	Strumento finanziario	Obiettivi generali
Ambiente, agricoltura e politica in materia di ambiente marino e pesca	LIFE[22]	Gli obiettivi sono perseguiti attraverso due sottoprogrammi: • Ambiente: - Ambiente e uso efficace delle risorse; - Natura e biodiversità; - Governance e informazione in materia ambientale; • Clima: - Mitigazione dei cambiamenti climatici; - Adattamento ai cambiamenti climatici; - Governance e informazione in materia di clima;
Ricerca, innovazione e competitività	Orizzonte 2020 (Programma quadro di ricerca e innovazione)[23]	- Contribuire a costruire una società e un'economia basate sulla conoscenza e sull'innovazione nell'Unione mediante la mobilitazione di finanziamenti supplementari per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione e i contributi al conseguimento degli obiettivi in materia di ricerca e sviluppo, compreso l'obiettivo del 3% del PIL per la ricerca e lo sviluppo in tutta l'Ue entro il 2020.
	COSME (programma per la competitività delle imprese e le piccole e medie imprese)[24]	- agevolare l'accesso delle PMI ai finanziamenti; - migliorare l'accesso ai mercati; - migliorare le condizioni quadro per la competitività e la sostenibilità delle imprese dell'UE, grazie al Piano d'azione per il turismo; - promuovere l'imprenditorialità e la cultura imprenditoriale, in particolare grazie al programma di scambio Erasmus per giovani imprenditori.
Cultura e istruzione	Programma Europa creativa[25]	Proteggere, sviluppare e promuovere la diversità culturale e linguistica europea nonché promuovere il patrimonio culturale dell'Europa; Rafforzare la competitività dei settori culturali e creativi europei, in particolare del settore audiovisivo, al fine di promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Gli obiettivi sono perseguiti attraverso tre sottoprogrammi: MEDIA: • Cultura • Sezione transettoriale
	Programma "Erasmus per tutti"[26]	- Sviluppo sostenibile dei Paesi partner nel settore dell'istruzione superiore - Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di nuove pratiche; - Sviluppo della dimensione europea dello sport, in particolare lo sport di base; - Promozione dei valori europei a norma dell'articolo 2 del trattato sull'Ue;
Occupazione	EaSI (programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale)[27]	Il programma si articola in tre assi: • PROGRESS (Programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale): - sostiene le attività di analisi utili ai fini della definizione di politiche, dell'innovazione sociale e della sperimentazione di politiche sociali; • EURES (rete europea di servizi per l'impiego): - sostiene la mobilità dei lavoratori e aiuta le imprese che assumono in un altro paese europeo tramite programmi mirati di mobilità; • Strumento PROGRESS di microfinanza: - creazione o lo sviluppo di piccole aziende/imprese sociali;

[22] Cfr.: http://ec.europa.eu/enviroment.
[23] Cfr.: http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020.
[24] Cfr.: http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm.
[25] Cfr.: http://ec.europa.eu/programmes/culture/creative-europe.
[26] Cfr.: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm.
[27] Cfr.: http://ec.europa.eu/social.

Capitolo 11

La sharing economy, nuova frontiera per imprese e destinazioni

Stefano Ceci, Annalisa Franceschini, Stefan Marchioro

11.1. L'economia collaborativa, nuovo modello di sviluppo

Il termine *sharing economy*, definito anche "economia collaborativa" o "consumo condiviso", indica un fenomeno che, partendo dalle reali esigenze dei consumatori, ha favorito la nascita di un nuovo modello economico. Secondo Botsman e Rogers [1], questa espressione si riferisce a quei modelli di business in cui le attività sono facilitate dall'uso di piattaforme collaborative, che creano un mercato aperto per lo scambio e l'uso temporaneo di beni e servizi spesso forniti da privati. Questo nuovo modello di sviluppo sembra aver in parte già dimostrato di essere in grado di affrontare le sfide della crisi e di promuovere forme di consumo più consapevoli, basate sul riutilizzo, l'acquisto, l'accesso o la proprietà: si aprono così nuove opportunità di sviluppo e crescita economica. Condivisione, riutilizzo, risparmio: queste sono divenute le priorità per molte aziende negli anni della crisi economica a cavallo del primo decennio del nuovo millennio. Queste stesse aziende hanno iniziato ad utilizzare le tecnologie per attivare un modello economico circolare, in cui professionisti, consumatori e singoli individui, forniscono esperienza, tempo, beni e conoscenze al fine di creare collegamenti virtuosi che si basano sull'uso della tecnologia con uno scopo relazionale [2]. L'economia di condivisione può quindi essere definita come un ecosistema socioeconomico basato sul coinvolgimento di risorse umane e fisiche gratuitamente o per denaro.

Nel 2011 il settimanale *Time* definì la *sharing economy* come una delle dieci idee che avrebbero cambiato il mondo. Oggi questo è già avvenuto e si stima che entro il 2025 le transazioni legate alla sharing economy nei 5 principali settori – finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi domestici a richiesta e servizi professionali a richiesta – varranno 570 miliardi di euro ovvero un valore 20

---

[1] BOTSMAN R, ROGERS R., *What's Mine is Yours*, London, Collins, 2010.

[2] https://www.tpi.it/2016/08/30/sharing-economy-car-sharing-italia-europa/#r .

volte superiore a quello attuale che è di 28 miliardi e che rappresenta ancora solo lo 0,035% del complesso dell'economia globale.

Ma a cosa dobbiamo la nascita della *sharing economy*? E come si sta evolvendo?

Diversi sono i fattori che stanno alla base della nascita di questo fenomeno socioeconomico. La crisi finanziaria ha portato a considerare i tradizionali modelli economici inadatti a rispondere a quelle che stavano diventando le nuove esigenze degli individui (e quindi del mercato): da qui la necessità di un cambiamento. Altro fattore complice di tale processo è sicuramente stato il forte bisogno di socializzare, emerso e riscontrato in seguito all'alienazione provocata da un eccessivo attaccamento alla tecnologia. Lo sviluppo di internet e in particolar modo dei *social network* ha saputo ricostruire un tessuto di relazioni sociali in grado di abbattere le barriere comunicative, dando la possibilità ad ogni individuo di ricoprire ruoli nella società che prima, a causa di limiti tecnologici e sociali, non poteva assumere. Questo modello è stato in grado quindi di integrare nella sfera economica anche quella sociale.

Sempre grazie allo sviluppo tecnologico sono state create delle piattaforme digitali che facilitano lo scambio o la vendita di beni e servizi direttamente tra singoli individui (senza bisogno di alcuna mediazione), consentendo di accedere ad un numero di utenti potenzialmente illimitato. Tali piattaforme rappresentano perfettamente l'idea di intermediazione: la rete non è più solo il mezzo utilizzato per scambiare informazioni, ma diventa anche luogo di scambio di beni, servizi, competenze e opinioni. Pertanto, possiamo affermare che la sharing economy ha aumentato l'offerta di beni e servizi, creando anche occupazione, e tutto ciò grazie alla digitalizzazione che ha reso possibile l'incontro immediato tra domanda e offerta e ha abbattuto i costi di transazione.

All'economia collaborativa va quindi riconosciuto il merito di aver valorizzato le potenzialità della tecnologia digitale. Grazie a quest'ultima l'attività collaborativa è veloce, orizzontale, globale e decentralizzata. I rapporti di lavoro che si vengono a creare sono meno vincolanti, potremmo definirli "fluidi": questo fattore è sicuramente positivo per certi aspetti, ma potrebbe creare problemi legati per esempio alla tutela del lavoro. Bisogna infatti considerare che essendo un lavoro il cui andamento dipende unicamente dalla domanda di una clientela sempre meno fidelizzata, esso non è stabile.

Oltre ai modelli di consumo, stanno cambiando anche gli attori di tale processo: scompaiono le figure del produttore e del consumatore, e i confini tra le due categorie, per lasciare spazio ad un protagonista ibrido definito "*prosumer*"[3], che accorpa i

[3] Questo neologismo è stato coniato dalla fusione dei due termini inglesi *producer,* produttore, e *consumer*, consumatore.

due ruoli in uno unico. Gli attori possono quindi stare sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta ed essere produttori e consumatori allo stesso tempo, non più passivi ma assolutamente attivi nel processo di creazione di contenuti che loro stessi condivideranno con altri utenti.

Con l'introduzione del *crowdfunding*[4] anche nella sfera della finanza si assiste a un grande cambiamento: grazie ad esso, è possibile cercare online dei sostenitori e chiedere loro aiuti per finanziare progetti imprenditoriali, o anche partecipare a progetti altrui e aiutarsi vicendevolmente attraverso la comunità digitale. La *sharing economy* è stata capace di fornire nuovi servizi, nuovi sistemi di produzione e distribuzione, utilizzando in modo più efficiente le risorse che hanno un potenziale latente. Dall'affitto di una stanza o di un appartamento alla condivisione di un viaggio in auto, le piattaforme di *sharing economy* hanno consentito alle persone che possiedono risorse inutilizzate di farle fruttare, mettendole a disposizione di chi ne ha bisogno. Secondo questa logica gli oggetti non utilizzati rappresentano quindi una preziosa risorsa e massimizzarne l'utilizzo è utile e vantaggioso. Privilegiando il riuso, la condivisione e l'accesso all'acquisto, la *sharing economy* potrebbe essere definita il modello economico più sostenibile in circolazione.

A tal proposito va ricordato che la sostenibilità è una delle sfide più importanti che i governi stanno intraprendendo in questi ultimi anni e per quelli futuri. Non è infatti un caso che, il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite abbiano approvato l'*Agenda 2030*[5] per lo Sviluppo Sostenibile, che ingloba 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile: questo ambizioso piano mira a eliminare la povertà entro il 2030 e a promuovere la prosperità economica, lo sviluppo sociale e la protezione ambientale su scala globale. La sostenibilità non può più essere considerata un'opzione ma bensì un passaggio obbligatorio, fondamentale anche per riqualificare l'offerta turistica e per renderla di conseguenza più competitiva.

La sostenibilità delle iniziative legate alla *sharing economy* è evidente ed è ben rappresentata da tutte le piattaforme di *car sharing* e *car pooling* come *Blablacar*[6],

---

[4] *Crowdfunding*, raccolta di fondi, per lo più tramite Internet, attraverso piccoli contributi di gruppi molto numerosi che condividono un medesimo interesse o un progetto comune oppure intendono sostenere un'idea innovativa.

[5] L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

[6] *BlaBlaCar,* piattaforma web per l'utilizzo condiviso dell'automobile; opera in 22 Paesi e con oltre 25 milioni di membri è la più utilizzata al mondo.

poiché il loro crescente utilizzo riduce il traffico su strade e autostrade e conseguentemente le emissioni di Co2. Si realizza quindi una doppia sostenibilità: economica e ambientale.

Di certo non è grazie ai colossi della *Silicon valley*[7]che abbiamo scoperto che beni e servizi si possono condividere, scambiare o dare in prestito, infatti tali pratiche sono sempre esistite: l'antica formula del baratto ne è un esempio. La differenza sta nel fatto che grazie alle nuove tecnologie questa pratica assume dimensioni decisamente maggiori, e porta con sé tre tipi di benefici: economici, sociali e ambientali.

Il precursore di questo nuovo modello economico è *Napster*[8], una piattaforma digitale nata nell'estate del 1999 per lo scambio di file musicali direttamente tra utenti.

Da allora la *sharing economy* ha preso sempre più piede nel panorama economico mondiale: un successo dovuto alla sua capacità di interpretare i nuovi bisogni della società. Proprio per questa sua capacità, è considerata una grande forma di innovazione sociale.

L'evoluzione della *sharing economy* ha dato vita a 4 diverse forme di condivisione, a seconda della tipologia di scambio:

1. la prima forma di condivisione è il **sourcefunding**: i membri di una comunità partecipano in maniera gratuita alla costruzione di un bene comune, come ad esempio *Wikipedia*[9]*;*

2. la seconda è la cosiddetta **economia del dono**: anche in questo caso non c'è una transazione monetaria. Ne è un esempio la piattaforma *Couchsurfing*[10], nella quale degli individui offrono gratis ad altri utenti una stanza del proprio appartamento;

---

[7] *Sylicon Valley*, Area industriale della California (USA), in passato conosciuta come Santa Clara Valley, specializzata nella progettazione e nella produzione di microcircuiti (la cui tecnologia è basata sul silicio, ingl. silicon); le imprese dell'area impiegano altissima tecnologia resa possibile dal costante collegamento con centri di ricerca (fonte *Enciclopedia Treccani*).

[8] *Napster,* piattaforma di condivisione di file musicali attiva dal giugno 1999 fino al luglio 2001. Oggi è un servizio a pagamento con un periodo di prova gratuito di 30 giorni.

[9] *Wikipedia* è un'enciclopedia online, collaborativa e libera. Grazie al contributo di volontari da tutto il mondo, Wikipedia è disponibile in oltre 280 lingue. Chiunque può contribuire alle voci esistenti o crearne di nuove, affrontando sia gli argomenti tipici delle enciclopedie tradizionali sia quelli presenti in almanacchi, dizionari geografici e pubblicazioni specialistiche.

[10] *CouchSurfing* , servizio gratuito di scambio di ospitalità (letteralmente , *surf* sul divano), di proprietà della Couchsurfing International con sede a San Francisco in California. La piattaforma nasce nel 2003 come progetto no-profit con la finalità di mettere in contatto persone disponibili a scambiarsi ospitalità. La società che gestisce il sito era no-profit fino al 2011 e si sosteneva tramite libere donazioni: nello stesso anno venne riconvertita in società con fini di lucro.

3. la terza formula è rappresentata dall'**affitto**, in cui è richiesto un pagamento in denaro. Appartengono alla categoria piattaforme come *AirBnB* [11] e la già citata *BlaBlacar*;

4. la quarta è la categoria della **richiesta -on demand-** in cui l'utente richiede un servizio immediato di tipo commerciale, come avviene su *Uber* [12]. In quest'ultima categoria il senso della condivisione viene meno ed essa può essere fatta rientrare nella cosiddetta "*Gig economy*" [13], anche definita "economia dei lavoretti". Più che un modo rivoluzionario di viaggiare in auto è una forma di innovazione di un business già esistente.

Come si è visto, nell'arco di tre decenni si è passati dalla tradizionale relazione verticale produttore-consumatore o azienda-cliente alla disintermediazione e quindi alla relazione e allo scambio tra pari. Il rapporto di fiducia che sta alla base di esperienze di condivisione considerate rischiose, come accogliere estranei in casa propria, è facilitato dai profili creati dai social network: ad esempio, prima di salire in auto con uno sconosciuto, oltre a vederne le recensioni sulla piattaforma è anche possibile visitare il suo profilo Facebook. Il nucleo centrale dell'economia collaborativa è proprio rappresentato dalla community: senza di essa le persone non entrerebbero in contatto tra loro e non parteciperebbero a scambi con estranei. La vera novità non sono infatti gli scambi in sé e per sé, ma il fatto che tali scambi avvengano tra sconosciuti: la community è in grado di creare quel senso di fiducia e appartenenza necessario a far funzionare tale modello economico.

Al momento le recensioni degli utenti riguardanti le prestazioni e le esperienze condivise sono l'unico sistema di rating vigente sulle piattaforme; tuttavia i crescenti servizi di disintermediazione hanno favorito la nascita di nuove società che offrono una verifica sui dati del soggetto (ritiro della patente, condanne, ...) per provarne l'attendibilità.

Proprio per il ruolo sempre più attivo e importante che gli utenti ricoprono all'interno della rete social, si sta passando dalla *sharing economy* a quella che viene già definita "*social economy*".

---

[11] *Airbnb*, portale online che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio da affittare.

[12] *Uber* , azienda con sede a San Francisco che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un›applicazione mobile che mette in collegamento diretto passeggeri e autisti. Il servizio è stato contestato in diversi Paesi quale forma di concorrenza sleale nei confronti del servizio offerto da taxi autorizzati e in alcuni casi è stato sospeso dalle autorità locali (es. Germania, Italia).

[13] *gig economy*, modello economico basato su prestazioni lavorative temporanee.

11.2. Il turismo e la nuova intermediazione on line

Come abbiamo visto, la *sharing economy* o "economia collaborativa" è cresciuta negli ultimi anni in modo esponenziale ed ha fatto registrare proprio nel turismo la sua avanzata maggiore. Basti pensare al caso *AirBnB*, piattaforma nata nel 2008 dall'idea di tre ragazzi che a San Francisco, trovandosi in difficoltà nel pagare l'affitto dell'appartamento in cui vivevano, decisero di mettere a disposizione un letto e la colazione; oggi *AirBnB* è uno dei siti per locazioni turistiche più conosciuti al mondo, presente in più di 190 paesi e conta oltre 2 milioni di annunci e 60 milioni di ospiti. Così come appare inarrestabile l'evoluzione del *social commerce* che ha reso concreta la prima tesi del *Cluetrain Manifesto* [14]: "*i mercati sono conversazioni*". Un cambiamento che vede i social network più diffusi porre grande attenzione al segmento del *travel on line business*: F*acebook* [15]ad esempio si è trasformato da semplice social media in una delle più potenti piattaforme digitali orientate al settore turistico facendone uno strumento sempre più importante per l'industria del viaggio.

Come abbiamo visto, l'avvento delle ICT [16] applicate al turismo ha quindi completamente rivoluzionato il mondo dei viaggi e del turismo per le modalità di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi costitutivi della vacanza (viaggio, soggiorno, attrazioni). La concezione del turista come di un individuo che per i propri viaggi si affida totalmente ad un'agenzia, che ama l'idea di ritrovare in vacanza tutte le comodità e i punti di riferimento che possiede a casa e che prenota dei pacchetti *all inclusive*, magari restando fedele alle stesse strutture e mete turistiche per diversi anni, era valida fino a qualche decennio fa, ma oggi le cose sono decisamente cambiate. In un contesto altamente tecnologico nel quale tramite il web e i social media il mondo è diventato a portata di mano, il turista può trovare tutte le informazioni di cui ha

---

[14] *Cluetrain Manifesto (The* Cluetrain Manifesto), scritto nel 1999 da Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger, è un insieme di 95 tesi organizzato e presentato come un manifesto per tutte le imprese che operano all'interno di ciò che si propone di essere un nuovo mercato interconnesso.

[15] *Facebook* è un social network lanciato il 4 febbraio 2004 basato su una piattaforma software scritta in vari linguaggi di programmazione. Il sito, fondato ad Harvard negli Stati Uniti da Mark Zuckerberg era originariamente stato progettato esclusivamente per gli studenti dell›Università di Harvard, ma fu presto aperto anche agli studenti di altre scuole della zona di Boston, della Ivy League e della Stanford University. Successivamente fu aperto anche agli studenti delle scuole superiori e poi a chiunque dichiarasse di avere più di 13 anni di età. Da allora, Facebook raggiunse un enorme successo: secondo Alexa è il terzo sito più visitato al mondo dopo Google e YouTube. Ha cambiato profondamente molti aspetti legati alla socializzazione e all'interazione tra individui, sia sul piano privato che quello economico e commerciale.

[16] ICT (*Information and Communication Technologies*), tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. Rilevanti incentivi economici favoriscono questo processo di integrazione, promuovendo la crescita delle imprese attive nel settore, definizione dizionario di *Economia e Finanza*, Treccani, 2012.

bisogno ed essere pienamente aggiornato riguardo ad una meta. Nel quadro appena descritto, il turista assume quindi un ruolo sempre più attivo e autonomo nel processo decisionale e organizzativo della propria vacanza.

La rivoluzione digitale nel turismo ha preso piede nella prima decade degli anni 2000, quando le tradizionali agenzie di viaggio vengono fortemente messe in discussione dalla nascita di una nuova tipologia di servizio turistico: le **OLTA**[17] (o OTA) ovvero le agenzie di viaggio online che oggi svolgono il ruolo di intermediari turistici online. Alcuni degli esempi più famosi di *OLTA* che operano nel mondo del turismo online sono: *Booking*[18], *Expedia*[19] e *Tripadvisor*[20], ma ne esistono comunque molte altre. Tramite questi portali è possibile prenotare soggiorni e condividere le proprie esperienze di viaggio. È un servizio comodo e veloce che risponde esattamente alle esigenze dei clienti: infatti le *OLTA*, permettendo di confrontare i diversi prezzi di uno stesso prodotto o servizio, fanno sì che i viaggiatori prenotino la soluzione migliore tra le varie proposte, in linea con i propri bisogni e anche con il budget che si ha a disposizione. Data l'importanza delle recensioni online, è fondamentale la possibilità offerta da questi intermediari di documentarsi sulle esperienze altrui e di poter raccontare le proprie attraverso le recensioni, in un processo di condivisione che ha permesso alle *OLTA* di ottenere nel tempo un alto grado di affidabilità. Per gli alberghi le *OLTA* possono rivelarsi degli strumenti di promozione utili poiché rappresentano grandi canali di distribuzione e offrono quindi alle strutture ricettive una visibilità che difficilmente riuscirebbero a raggiungere con strumenti differenti. Tuttavia, questi portali non si limitano a promuovere gli hotel, ma propongono ai clienti un percorso completo, dalla scelta della destinazione e della struttura ricettiva più adatta alle esigenze, al racconto della propria avventura, accompagnando così il viaggiatore durante ogni fase del proprio viaggio. Va detto però che le agenzie, sfruttando il loro ampio potere contrattuale, applicano alte commissioni per i servizi di promo commercializzazione che forniscono, quindi le prenotazioni ricevute tramite

---

[17] OLTA (*On Line Travel Agency*), sono agenzie di intermediazione online del settore turistico. Si tratta di portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse e prenotarle. Tra i più noti vi sono *Booking.com, Expedia, HRS*, etc. Oltre alle OLTA (o OTA) vi sono i così detti motori aggregatori o portali di *meta-search* che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendole dai portali delle OLTA o da portali di destinazione.

[18] *Booking.com*, fondata nel 1996 ad Amsterdam, è nata come una piccola start up olandese. Oggi è una della aziende di e-commerce più grandi del mondo attiva nel settore dei viaggi. Parte del gruppo Priceline.com, Booking.com conta oltre 15.000 dipendenti in 198 uffici in 70 paesi di tutto il mondo.

[19] *Expedia* è un sito web di viaggi statunitense lanciato nel 2001 da Expedia, azienda fondata nel 1996 di proprietà della Microsoft, con versioni in lingua per trenta nazioni.

[20] *TripAdvisor* è il sito di viaggi più grande del mondo, con oltre 570 milioni di recensioni e opinioni relative alla più grande selezione di business di viaggio a livello mondiale: 7,3 milioni di alloggi, compagnie aeree, attrazioni e ristoranti. Confronta i prezzi da oltre 200 siti di prenotazione per permettere ai viaggiatori di trovare la tariffa più conveniente dell'hotel adatto a loro. I siti a marchio TripAdvisor sono presenti in 49 mercati e rappresentano la più grande community di viaggiatori del mondo: 455 milioni di visitatori unici al mese.

le *OLTA* offrono spesso agli albergatori bassi margini di guadagno. Ad oggi, prezzi competitivi e una buona reputazione sono la chiave per il successo. Anche nel settore delle *OLTA* assistiamo a varie evoluzioni: *Tripadvisor*, per esempio, ha da poco rivoluzionato il proprio modello di business e oltre alla ricerca degli hotel ha introdotto l'opzione *TripConnect* con la quale è possibile confrontare le varie tariffe; inoltre con *Instant Booking* anche *Tripadvisor* permette la prenotazione tramite il proprio portale. Anche il colosso Google si sta evolvendo in questa direzione, pianificando di penetrare nel mercato del confronto delle tariffe e delle prenotazioni, servendosi della funzione *Google Destinations*[21]. L'obiettivo che si prefigge è quello di racchiudere in un unico canale tutte le fasi del ciclo di vita del viaggio, senza rimandare l'utente ai siti delle OLTA: per il momento su Google è infatti possibile trovare la tariffa, ma per la prenotazione il portale rimanda il cliente ad altri siti o al servizio di *booking online* dell'hotel.

I portali che svolgono il ruolo di comparatori di tariffe (come *Trivago*[22] e *Skyscanner*[23]) sono invece chiamati portali *metasearch* (o metamotori). Il *metasearch* per hotel riunisce in un'unica piattaforma le tariffe e le informazioni provenienti da numerosi siti di prenotazione o da varie OTA. Oltre alle tariffe, tra le varie informazioni raccolte si trovano foto, descrizioni e recensioni. In questo modo, gli utenti possono concentrarsi su un solo sito senza doverne consultare diversi, e possono avere una visione unificata delle offerte e delle informazioni disponibili. Quindi grazie ai portali *metasearch* le OTA possono usufruire di un nuovo canale di distribuzione e gli albergatori hanno una nuova opportunità di marketing online. Il *metasearch* si limita a confrontare gli hotel disponibili e a indirizzare i viaggiatori sul sito di prenotazione da loro scelto, senza che gli utenti prenotino direttamente l'albergo: per questo motivo il sito dei metamotori non applica commissioni agli hotel, ma addebita un importo ai siti di prenotazione per i click o le visite che hanno ricevuto tramite esso.

Il turismo collaborativo pone quindi con ancora più forza la questione della gestione della destinazione e, di conseguenza, dell'offerta turistica.

---

[21] *Google Destinations,* funzione del famoso motore di ricerca *Google* riunisce informazioni preziose su numerosi luoghi in tutto il mondo, come i voli disponibili e i prezzi degli alberghi.

[22] *Trivago* è un motore di ricerca che permette agli utenti di confrontare i prezzi degli hotel a partire da più di 400 siti di prenotazione per circa 1,8 milioni di hotel in oltre 190 Paesi.

[23] *Skyscanner* è un motore di ricerca internazionale di voli, senza finalità di vendita, che permette agli utenti di navigare tra i prezzi e le destinazioni delle offerte di volo e di confrontare le diverse offerte disponibili.

11.3. Organizzare e gestire le destinazioni nell'era del digitale

Se è vero che la crescita dell'economia collaborativa deve al turismo la sua veloce espansione, è altrettanto vero che la sharing economy fa registrare proprio in ambito turistico anche il contrasto più acceso tra il punto di vista della domanda e quello dell'offerta. Sul versante della domanda si assiste infatti a una continua espansione che non è collegata esclusivamente alla logica "*low cost*" (anche se la leva del prezzo conserva un peso rilevante), ma trova nella sempre maggiore tendenza alla personalizzazione, nella ricerca di esperienze uniche e autentiche, nel "*new tribes tourism*", le sue radici più profonde: il web prima e oggi la *sharing economy* ed il *social commerce* hanno reso il mondo più "piccolo", più a portata di mano e di click, ma anche più conoscibile e sfaccettato, sicuramente meno standardizzato. È quindi sempre più "*on line*" che il nuovo turista – tornato viaggiatore/esploratore – cerca le risposte alle proprie esigenze… E le trova! E spesso al prezzo che è disposto a pagare. Per contro, sul versante dell'offerta – imprese, operatori, destinazioni turistiche – si sentono spesso defraudati, minacciati da una concorrenza che, a torto o a ragione, percepiscono come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono le imprese che dipendono maggiormente dalle *OLTA*. Di certo, soprattutto nelle destinazioni meno organizzate o con maggiore rendita di posizione, il mondo turistico si è fatto trovare impreparato all'appuntamento con un futuro che è già presente e che, nel mentre scriviamo, è già cambiato ("*Il futuro che avrai domani non sarà lo stesso che avevi ieri*" cit. Chuck Palahniuk [24]).

Da qualsiasi punto di vista lo si guardi il fenomeno della sharing economy nel turismo – così come quello ad esso affine delle On line Travel Agencies (OLTA), dei portali di *metasearch* e del social commerce – è comunque incontrovertibile e non può essere ignorato.

Sul versante della domanda va però posta una particolare attenzione al consumatore/turista che a volte può essere esposto anche a gravi rischi non sapendo più a chi rivolgersi per vedere tutelati eventuali diritti o indennizzati eventuali danni materiali e/o morali; sul versante dell'offerta il cambiamento non va subìto ma governato e gestito e non si può certo pensare di arginarlo con una sorta di nuovo "*luddismo*" [25].

---

[24] Chuck Palahniuk, all'anagrafe Charles Michael Palahniuk (Pasco, 21 febbraio 1962), è uno scrittore e giornalista freelance statunitense..

[25] Il luddismo è stato un movimento di protesta operaia, sviluppatosi all'inizio del XIX secolo in Inghilterra, caratterizzato dal sabotaggio della produzione industriale. Macchinari come il telaio meccanico, introdotti durante la rivoluzione industriale, erano infatti considerati una minaccia dai lavoratori salariati, perché causa dei bassi stipendi e della disoccupazione. La distruzione di macchine industriali come segno di protesta avvenne già alla fine del XVIII secolo, ma solo sotto l'influenza della Francia e dei giacobini inglesi la protesta prese i caratteri di

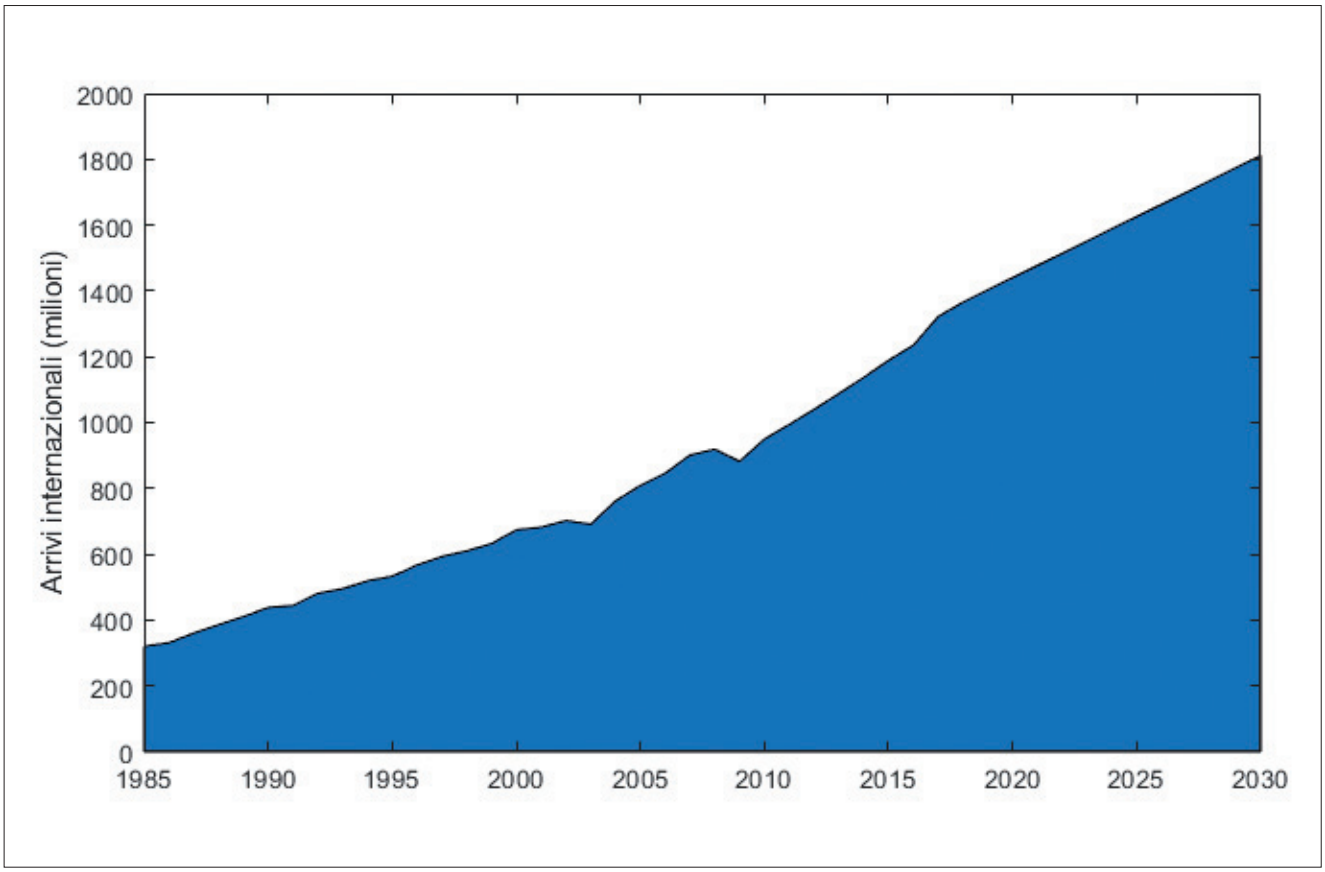


Fig. 11.1. Proiezione arrivi internazionali 2030 (Fonte: rielaborazione dati UNWTO)

In ogni caso, soprattutto per le destinazioni più "fragili" e a maggiore rischio di capacità di carico (l'esempio più eclatante è sicuramente quello di Venezia), si pone anche il tema della sostenibilità del turismo che dal 1995 a oggi ha visto più che raddoppiati i flussi turistici a livello internazionale, con una proiezione al 2030 di oltre 1,8 miliardi di arrivi internazionali.

Tutto questo corre il rischio di ingenerare, in alcuni casi, vere e proprie forme di anti-turismo (come è accaduto a Barcellona, Venezia e Firenze) e più in generale espone le destinazioni che non si organizzano (e che quindi non sanno gestire la propria offerta e le proprie risorse) ad un afflusso di turisti che spesso rimangono delusi, con un effetto negativo virale sulla reputazione della destinazione stessa.

Infine, elemento non secondario, la nuova intermediazione del mercato turistico, tanto delle *OLTA* quanto della sharing economy, sottrae quote sempre più ampie di marginalità sia alle imprese che ai territori. Attualmente questa erosione si riverbera

---

un movimento insurrezionale. [L. Salvadori, Il luddismo, Roma, Editori Riuniti, 1987, pp. 115-116.] Oggi con il termine luddismo si indicano tutte le forme di lotta violenta contro l'introduzione di nuove macchine e, per estensione e con intento denigratorio, ogni resistenza operaia al mutamento tecnologico. [Definizione di Luddismo, nel Dizionario di Storia Moderna e Contemporanea della Paravia Bruno Mondadori Editori.]

soprattutto sul settore turistico ricettivo, ma coinvolge anche il versante dei servizi aggiuntivi (trasporti, ristorazione, guide) e delle esperienze turistiche.

Come possono quindi destinazioni ed imprese turistiche affrontare in modo serio i cambiamenti in atto, senza volgere lo sguardo all'indietro, ma tornando da un lato ad essere padroni del proprio destino e dall'altro rispondendo in modo adeguato alle esigenze di una domanda sempre più evoluta ed esigente? Organizzandosi! La risposta può apparire banale, ma non ha alternative. Se destinazioni e imprese non si organizzano qualcun altro lo farà per loro e la cosa non sarà indolore, né dal punto di vista economico né dal punto di vista del poter continuare ad incidere sulla strutturazione e sulla qualità della propria offerta turistica. Diversamente destinazioni ed imprese potranno contare sulla sola leva del prezzo ed è noto che puntare solo sul prezzo più basso significa perdere in qualità e nel tempo in competitività. Per altro, alla lunga, anche i turisti/consumatori – oggi i maggiori beneficiari dei cambiamenti del mercato – potrebbero subire dei contraccolpi, se la logica della concentrazione dell'offerta dovesse portare alla costruzione di veri e propri oligopoli. Quindi anche i turisti hanno interesse, nel medio-lungo termine, che l'offerta si riorganizzi su basi nuove, depurata da rendite di posizione, ma mantenendo una pluralità di interlocutori che possano garantire una sana concorrenza di mercato.

Organizzarsi quindi, ma come? Qui la risposta è più articolata e prevede diverse possibili alternative, alcune delle quali sono già state intraprese o sperimentate da diverse destinazioni e imprese sul mercato.

Una possibilità è data dall'alleanza con le *OLTA*, con i portali *meta-search* o con i colossi della sharing economy. Questo presuppone però un rapporto perlomeno paritario, diversamente, per destinazioni ed imprese, rimangono rilevanti i rischi sopra evidenziati.

Un percorso completamente alternativo a quello precedente è la costruzione di un vero e proprio "*marketplace turistico*" con l'adesione di molte DMO ed imprese, possibilmente con copertura nazionale, come dimostra l'esperienza di "*Open System Alliance Réseaux*" in Francia (vedasi BOX 8.2).

L'ipotesi dell'alleanza con le *OLTA* appare percorribile soprattutto da destinazioni forti e poco fungibili in termini di domanda (es. Londra), ma la capacità contrattuale con le *OLTA* è comunque più elevata quanto più il sistema ricettivo appare coeso e non frammentato nell'offerta. Interessante in tal senso il caso della Spagna che presenta una forte concentrazione di posti letto nelle catene alberghiere e che però ha saputo operare anche sul versante nell'innovazione digitale grazie al know how di *SEGITTUR*.

Una terza via vede la presenza e la convivenza a livello nazionale/regionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, ma con un ruolo trainante e in alcuni casi determinante di veri e propri *Destination Management System* [26], ovvero di sistemi che hanno l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione. Interessanti in tal senso le esperienze del mondo anglosassone dove si è sviluppato il DMS "*New Mind*" e del mondo mitteleuropeo che vede una ampio utilizzo da parte delle principali destinazioni del DMS "*Deskline 3.0*".

Dal benchmark tra alcuni Paesi e le rispettive soluzioni tecnologiche adottate e diffuse di cui riferiamo nel BOX 8.2. emergono alcune considerazioni di fondo:

- Le destinazioni e le DMO di Paesi già orientati ad approcci di *destination management* hanno saputo organizzarsi per tempo applicando questa cultura gestionale alle ICT e a scenari turistici in costante evoluzione;
- Non è la tecnologia a "guidare", la tecnologia è "strumento" di una cultura di gestione manageriale delle destinazioni, anche se spesso i *Destination Management System* "aiutano ad organizzarsi" e in qualche caso addirittura "costringono ad organizzarsi" perché il loro utilizzo presuppone una destinazione organizzata;
- Salvo l'interessante caso francese, le soluzioni tecnologiche adottate nei diversi paesi sono in gran parte frutto di iniziative private e sviluppate da aziende esterne all'organizzazione turistica ufficiale, ma ciò che è importante rilevare è il grado di penetrazione di tali sistemi sul mercato e la loro diffusione tra le destinazioni;
- Si rileva una diffusione e penetrazione sul mercato dei diversi sistemi per ambiti culturalmente omogenei o affini (Francia-Belgio, Gran Bretagna-Scandinavia, Austria-Germani-Slovenia);

Cosa accade invece nel nostro Paese? In sintesi si può dire che laddove si è fatta strada anche in Italia la cultura del *destination management*, parallelamente o a seguire, si sono affermate delle strategie coerenti in ambito digitale con l'adozione di DMS acquisiti sul mercato (es. Piemonte, Valle d'Aosta) o sviluppati parzialmente in proprio (es. Friuli Venezia Giulia), in qualche caso adottando soluzioni tecnologiche scelte tra quelle illustrate (Trentino, Veneto e in parte Abruzzo hanno adottato Deskline 3.0) o iniziative miste pubblico e privato di buon successo commerciale (Alto Adige e Lombardia). Il grado però di utilizzo dei sistemi adottati dipende sempre da quanto è effettivamente sviluppata e diffusa la cultura del destination management

[26] **I Destination Management System sono strumenti di gestione delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati e sono stati ideati per la gestione integrata di tutte quelle informazioni, procedure e comunicazioni coordinate quotidianamente dalle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica territoriale.**

in quelle Regioni e destinazioni, a conferma che non è la tecnologia a guidare, ma la tecnologia supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica. Per altro in Italia vi è anche chi sostiene che – poiché l'avanzata della sharing economy e delle *OLTA* è inarrestabile – non hanno più senso né le organizzazioni di gestione delle destinazioni, né di conseguenza l'utilizzo di *Destination Management System*. In tal senso c'è chi propugna l'alleanza con piattaforme di sharing economy e *OLTA* e chi semplicemente ritiene che si debba lasciare fare al mercato.

Per parte nostra, confortati dall'analisi svolta, riteniamo che a livello di sistema Paese sia necessario cercare di colmare molto velocemente una cultura di gestione delle destinazioni e dei prodotti che ancora non ci appartiene, superando la frammentazione organizzativa pubblico-privato e superando lo spontaneismo imprenditoriale, che ha dato molti frutti, ma che appare oggi non più sufficiente ad affrontare – da solo – le sfide del mercato turistico. Il lavoro svolto nell'ambito del TD Lab [27] e del Piano Strategico di sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022 "*Italia Paese per viaggiatori*" [28] ha già indicato le possibili strategie, declinandole anche in possibili azioni concrete. In particolare il più recente PST prevede, tra le altre, le seguenti azioni: *B.1.3*, *Interoperabilità digitale DMS*, ovvero realizzare e implementare una piattaforma digitale per la "*Destinazione Italia*" attraverso un *Destination Management System* (DMS) per la gestione integrata dell'informazione, promozione ed eventuale commercializzazione dell'offerta e l'interoperabilità tra portali turistici dei diversi livelli di destinazione; *B.4.5 Potenziamento del sistema di incentivi per la digitalizzazione delle imprese del turismo* per rifinanziare e potenziare lo strumento del credito di imposta pari al 30% dei costi per investimenti e attività di sviluppo per la digitalizzazione; *C.3.4 Infrastruttura digitale per la commercializzazione dell'offerta*, ovvero promuovere la digitalizzazione dell'offerta turistica, creando le infrastrutture necessarie per la completa integrazione dei servizi privati con quelli pubblici (ticketing dei musei, eventi, biglietti di viaggio), facilitando il percorso di acquisto dei servizi. Le indicazioni strategiche e le linee di azione quindi ci sono. Ben vengano gli interventi sul web e sui social network, ma dobbiamo anche concretizzare la programmazione in materia di disintermediazione dell'offerta : possiamo quindi definire se vogliamo

---

[27] Laboratorio per il Turismo Digitale (TDLab), un'iniziativa del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo istituito con Decreto Ministeriale il 3 aprile 2014. Roma, 16 ottobre 2014, Piano strategico per la digitalizzazione del turismo italiano. Al TDLab venne affidato il compito di "…definire e favorire l'attuazione della strategia digitale per il turismo… programmazione, sviluppo e gestione della promozione e commercializzazione online dell'offerta complessiva dei servizi turistici…".

[28] Il Piano Strategico del Turismo è stato approvato dal Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo Dario Franceschini, il 17 febbraio 2017. È stato elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del MiBACT e il supporto di un Gruppo Tecnico misto (cd Editor). Con Decreto Legge 12 luglio 2018 , n. 86 le funzioni esercitate dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in materia di turismo sono state trasferite al Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo.

favorire la realizzazione di un *market-place* – una piattaforma di distribuzione dei servizi turistici per l'Italia – o se vogliamo cercare di sviluppare la diffusione di *Destination Management System* e curarne il coordinamento eventualmente anche attraverso la realizzazione di un motore di aggregazione delle diverse soluzioni. Quello che non possiamo permetterci è di restare a guardare *OLTA*, Airbnb e domani i cinesi di Alitrip [29] o altri social network fare affari giganteschi nel nostro Paese (come da nessuna altra parte al mondo) senza esserne almeno co-protagonisti.

[29] *Alitrip*, piattaforma cinese leader nel settore di prenotazione dei viaggi online e parte dell'ecosistema di Alibaba group.

BOX 11.1. - I Destination Management System

a cura di Annalisa Franceschini e Stefan Marchioro

Alla luce di quanto analizzato in questo capitolo, è possibile affermare con certezza che è in atto una grande rivoluzione nel modo di fare turismo e tale cambiamento non deve essere subito, ma va gestito per coglierne le opportunità limitandone i rischi. La diffusione della *sharing economy* genera una serie di problematiche quali la perdita del controllo di operatori e destinazioni sull'offerta turistica e la riduzione del valore aggiunto per imprese e territori a favore di soggetti terzi. Per fare fronte a tali criticità e per poter rimanere competitive all'interno del mercato le destinazioni devono ripensare i propri modelli operativi declinando l'approccio e gli obiettivi del *destination management* attraverso l'utilizzo di piattaforme per supportare la destinazione nell'organizzare, gestire, promuovere e commercializzare la propria offerta in modo integrato e distribuirla sui canali digitali. Questi fabbisogni sono alla base della ideazione e realizzazione – già a partire dalla metà degli anni '90 del secolo scorso – di veri e propri *Destination Management System (DMS)*.

I *Destination Management System* sono strumenti per la gestione integrata delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati. Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica territoriale. Da una parte, questi sistemi aiutano il soggetto gestore della destinazione a raccogliere i dati, a strutturare i suoi servizi e a creare sinergie redditizie sul territorio, dall'altra, aiutano il turista a trovare tutte le informazioni che cerca a livello di destinazione. I DMS propongono quindi soluzioni tecnologiche per la cooperazione tra le basi dati e la comunicazione tra i portali di destinazione e tra questi ed il portale regionale/nazionale ed altri portali.

I sistemi DMS possono quindi essere definiti come piattaforme digitali per la gestione integrata di informazioni, dati, procedure e comunicazioni coordinate dagli organismi preposti alla gestione delle destinazioni turistiche (es. DMO). Poiché tali piattaforme si occupano della gestione integrata delle destinazioni turistiche – dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione – i DMS sono spesso considerati una modalità di sviluppo del progetto strategico della destinazione attraverso l'innovazione tecnologica per aggregare, in un unico processo gestionale, i soggetti pubblici e privati che operano nella filiera turistica. Tali sistemi servono alle organizzazioni di gestione delle destinazioni come strumento di raccolta dati della destinazione stessa e per la cooperazione tra vari soggetti favorendo sinergie operative tra enti locali, attività economiche e artigianali e aziende di servizi. Inoltre, gli operatori possono reperire informazioni su attività quali: eventi, punti di interesse, infrastrutture, e-marketing e gestione dei portali turistici della destinazione, pubblicazioni per la promozione o l'informazione turistica.

Il turista invece se ne serve per trovare tutte le informazioni complete e aggiornate sulla destinazione che desidera visitare e per fare prenotazioni di servizi ricettivi e aggiuntivi in tempo reale. L'idea è quella di valorizzare il territorio e il suo patrimonio artistico e naturale tramite un servizio informativo efficiente e completo, allo scopo di promuovere l'immagine e gestire il posizionamento del brand e dei prodotti turistici generati dalla destinazione, attraverso vari strumenti di comunicazione e promozione integrata.

Questi sistemi sono il frutto dell'acquisita consapevolezza della continua evoluzione (soprattutto tecnologica) che la domanda turistica sta attraversando e della pressante necessità di adottare sistemi avanzati e moderni, in linea con le tendenze del mercato, per la gestione delle destinazioni. Data la grande diffusione che il fenomeno ha registrato nel corso degli ultimi anni, le DMO dovrebbero considerare l'integrazione, nella loro offerta, delle proposte dell'economia della condivisione, ma alle condizioni definite dalla destinazione stessa. Questo permetterebbe al sito della destinazione di usufruire dei vantaggi che la *sharing economy* comporta.

Attraverso un sistema DMS la destinazione può perseguire e raggiungere anche altri obbiettivi:

- il sito della destinazione – integrando il sistema DMS – potrebbe raggiungere anche il segmento ormai devoto agli acquisti tramite piattaforme *peer to peer* [1], ampliando così la copertura del mercato;
- ottenere un guadagno aggiuntivo, derivato dalle somme richieste a tali piattaforme per essere presenti nel sito della destinazione;
- favorire la regolamentazione del settore. Per essere parte del sito della destinazione, gli utenti devono sottostare tutti alle stesse regole: nel caso della *sharing economy* questo produrrebbe una regolamentazione che metterebbe le piattaforme di economia collaborativa sullo stesso piano dei tradizionali player del mercato, eliminando la visione di *sharing economy* come forma di "concorrenza sleale", e considerandola invece come alleato contro la "concorrenza delle altre destinazioni";
- acquisire risultati registrabili. Il DMS prevede un database nel quale, tra le altre informazioni, ci sono anche tutte quelle relative ai turisti che acquistano prodotti e servizi dal sito della destinazione: i loro dati vengono registrati e successivamente analizzati per poter elaborare delle strategie di sviluppo. Se anche le proposte della *sharing economy* venissero integrate nel portale della destinazione, si riuscirebbero finalmente ad ottenere i dati riguardati i suoi utenti, cosa che a oggi non è sempre possibile;
- agli occhi del turista, la destinazione risulta essere aperta al cambiamento e può convincere altre destinazioni a seguire il suo esempio;
- creare un'offerta di valore aggiunto, che è importante poiché può offrire un vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni;
- rendere più accessibile la destinazione, grazie all'utilizzo di piattaforme di trasporto condiviso. L'accessibilità è una caratteristica imprescindibile per lo sviluppo di una destinazione turistica.

Anche per il turista i vantaggi sarebbero molteplici:

- Una scelta più ampia, integrata e differenziata;
- praticità e comodità perché in un solo sito i viaggiatori possono trovare e prenotare sia le proposte tradizionali della destinazione sia le offerte della sharing economy, senza dover visitare numerosi portali;
- alti livelli di personalizzazione e flessibilità dell'offerta;
- una vacanza autentica e locale, elemento caratterizzante delle esperienze di sharing economy.

Infine, anche le piattaforme di sharing economy possono trarre vantaggio dall'interazione con i DMS poiché:

- acquisirebbero più visibilità;
- essendo presenti sui portali delle destinazioni, agli occhi dei turisti sarebbero più affidabili e credibili. Aumentando il grado di fiducia, aumenterebbe anche il numero di utenti;
- il turista percepirebbe un'offerta totalmente orientata a lui.

Uno dei punti di forza dei DMS è proprio la praticità della prenotazione di varie attività da un unico portale: I DMS offrono infatti la possibilità di assemblare pacchetti lasciando libera scelta al turista sul modo in cui combinare i vari servizi.

---

[1] *Peer-to-peer* (P2P), modello di architettura di rete informatica in cui i nodi non sono gerarchizzati unicamente sotto forma di client o server fissi ma sotto forma di nodi equivalenti o paritari (ingl. *peer*) che possono cioè fungere sia da client che da server verso gli altri nodi terminali (host) della rete.

BOX 11.2. - Modelli gestionali a confronto: Spagna, Francia, Gran Bretagna, Austria, Germania, Slovenia

a cura di Stefano Ceci e Stefan Marchioro

L'obiettivo di questo benchmark non è quello di "sponsorizzare" questa o quella soluzione gestionale, ma di permettere agli addetti ai lavori, alle destinazioni e alle imprese, di orientarsi tra le possibili alternative e –come sempre dovrebbe accadere in un corretto approccio al destination management – di individuare il percorso più idoneo al contesto territoriale e socioeconomico in cui si opera.
Non è invece tra gli obiettivi della presente analisi approfondire come i diversi Stati/Regioni stiano affrontando dal punto di vista normativo il tema della sharing economy; infatti, a parere di chi scrive, i cambiamenti in atto vanno gestiti prima di tutto su un piano culturale, organizzativo e manageriale prima ancora che legislativo. La stessa abolizione della clausola di *parity rate* [1] anche in Italia – potenzialmente una grande opportunità – rischia di trasformarsi in un boomerang se dovesse essere interpretata dalle imprese del settore e dalle destinazioni turistiche come alibi per non organizzarsi, facendo così ancora una volta il gioco delle OLTA.

LA SPAGNA DALLA MODERNIZZAZIONE ALL'INNOVAZIONE DIGITALE

Da qualche anno tra le nazioni ai vertici del turismo mondiale per arrivi internazionali, la Spagna del dopo franchismo rappresenta un esempio quasi unico di vivacità e dinamicità – paragonabile forse all'Italia del secondo dopoguerra – anche se già nel 1959 l'abbandono della politica economica di autarchia aveva gettato le basi per uno sviluppo turistico seppur molto disordinato. I governi democratici succedutesi a partire dal 1978 hanno cercato di porre rimedio ad un'eredità del periodo franchista estremamente negativa, basti pensare che "alla morte del dittatore il 20% del litorale spagnolo era urbanizzato o in fase di urbanizzazione e nelle zone turistiche si era attuata un'occupazione che ostruiva tutto il fronte del mare con cinte di calcestruzzo [2]". La costituzione del 1978 ha rotto con la tradizione centralista e ha creato un nuovo modello di decentramento, nel quale ogni regione si converte in una *comunidad autónoma* (comunità autonoma) con un governo proprio, un parlamento autonomo, tribunali di ambito regionale e un *Estatuto de autonomía* (statuto di autonomia) che stabilisce il modello e le competenze che può assumere. La costituzione spagnola del 1978 non menzionava il turismo come competenza dello Stato anche per questo motivo il potenziale turistico spagnolo è rimasto all'inizio del nuovo corso in parte inespresso. Il processo di modernizzazione avviato dai governi spagnoli portò successivamente l'*Administración Turística del Estado* (Amministrazione Turistica dello Stato) a varare un piano di sviluppo che utilizzava tecniche di marketing fortemente innovative per l'epoca. L'obiettivo del primo piano di marketing fu la promozione del paese come destinazione turistica con una grande varietà di opportunità di vacanza, sottolineando però sempre il concetto di "sole e mare" come principale fonte di attrattività di cui *El Sol de Miró* divenne il simbolo conosciuto a livello mondiale.
A livello nazionale ancora oggi opera l'*Instituto de Turismo de España* (Istituto di Turismo di

---

[1] La parity rate è una clausola inserita nei contratti che le agenzie turistiche online (Olta) e i portali di prenotazione alberghiera siglano con gli hotel e che vieta agli alberghi di pubblicizzare prezzi inferiori a quelli esposti sui grandi portali; tale clausola, considerata vessatoria dalle associazioni di categoria del settore ricettivo, è stata di recente abolita con l'approvazione del cosiddetto "DDL Concorrenza".

[2] PIÈ I NINOT R., La gestione della costa in Spagna un'esperienza straordinaria

Spagna - Turespaña) che ha come obiettivo la promozione turistica della Spagna sia all›interno della penisola spagnola che all›estero. *Turespaña* si occupa della programmazione, sviluppo ed esecuzione delle attività di promozione della Spagna come destinazione turistica, nonché del marketing dei prodotti turistici spagnoli in collaborazione con le autorità regionali e locali e il settore privato. Per promuovere con efficacia la Spagna come destinazione turistica T*urespaña* coordina una rete di 31 uffici del turismo spagnolo che dipendono dalle ambasciate e dai consolati spagnoli collocati all'interno dei vari stati.
SEGITTUR turismo e innovacion, è invece la società del Ministero dell'Industria, Energia e Turismo responsabile delle attività di innovazione tecnologica e digitale nel settore turistico, sia pubblico (nuovi modelli e canali promozionali per Stato e Regioni), che privato (supporto agli imprenditori, nuovi modelli di business sostenibile, creazione e gestione di destinazioni, etc.) e competitivo (esportazione della tecnologia). La mission di *SEGITTUR* è quindi di contribuire allo sviluppo, ammodernamento e crescita del settore turistico attraverso l'innovazione tecnologica e digitale. *SEGITTUR* genera, sviluppa e gestisce tecnologia, conoscenza e innovazione – a favore dei soggetti pubblici e privati – per migliorare la competitività, qualità e sostenibilità economica e sociale del turismo; *SEGITTUR* diffonde e promuove, sui mercati nazionali e internazionali del turismo, le migliori pratiche e conoscenza relative all'innovazione tecnologica nel turismo che hanno reso la Spagna uno dei leader mondiali nel settore. In particolare, *SEGITTUR* ha sviluppato il "Sistema di Intelligenza Turistica" (SIT) che converte i dati in conoscenze e informazioni grazie alle quali le destinazioni sono in grado di anticipare le esigenze dei turisti. Il SIT è una componente fondamentale del progetto *Smart Destination*, destinazioni turistiche intelligenti, che consente l'analisi di diverse fonti di dati, selezionate secondo le esigenze della destinazione, in grado di raccogliere, elaborare e analizzare le informazioni, trasformandole in conoscenza.
Anche il portale turistico nazionale, www.spain.info è gestito da *SEGITTUR* ed ospita un motore di ricerca per le offerte, nel quale agenzie, associazioni e operatori possono inserire direttamente le proprie proposte attraverso un'extranet B2B[3] e – nella nuova versione in corso di realizzazione – ospiterà anche un motore aggregatore (Travel Meta Search Engine) per la ricerca e prenotazione degli alloggi estraendoli da diverse piattaforme on line.
Anche nel rapporto con le OLTA la Spagna dimostra di essere più competitiva: poiché il 60% circa delle camere di hotel fa capo a grandi catene alberghiere, il differenziale delle provvigioni OLTA rispetto all'Italia è pertanto -6%, a conferma che la capacità di fare sistema consente maggiori capacità contrattuali rispetto a realtà frammentate e non coordinate.

IL REGNO UNITO E IL CASO "NEW MIND"

In Gran Bretagna l'industria del turismo è frutto di una dinamica interazione tra organizzazioni del settore pubblico e privato (rappresentative tanto delle piccole medie imprese quanto della grande imprese) e DMO a livello regionale e locale. In particolare, *Visit Britain/Visit England* – ente pubblico non governativo finanziato dal *Department for Digital, Culture, Media & Sport* (DCMS) – gioca un ruolo chiave nella costruzione del prodotto turistico della Gran Bretagna e dell'Inghilterra, promuovendone l'immagine in tutto il mondo, puntando ad aumentare il volume e Il valore delle esportazioni del turismo e lo sviluppo della *visitor economy* dell'Inghilterra e della Gran Bretagna. La gestione del turismo in Gran Bretagna è materia devoluta e quindi Scozia, Galles e Irlanda del Nord hanno tutti enti turistici indipendenti. Inoltre, dal Sindaco di Londra

[3] EJARQUE J., 2009, Destination Marketing, Hoepli, Milano.

dipende un'agenzia promozionale per la capitale inglese – *London & Partners*. *Visit Britain/Visit England* lavora a stretto contatto con tutte queste organizzazioni.
Per quanto concerne l'approccio al turismo digitale, i siti www.visitbritain.com, www.visitengland.com mantengono un profilo istituzionale come i siti di altri enti nazionali per il turismo, salvo valorizzare alcuni sistemi di prenotazioni di alloggi a tema (es. http://boutiqueandbreakfast.com/) o di club di prodotto (es. https://www.classicbritishhotels.com/VisitEngland/), rimandando poi a siti delle destinazioni che, in molti casi, attuano invece proprie dirette politiche commerciali. Il sito www.visitbritainshop.com contiene la sezione "Cosa fare" da cui è possibile acquistare online visite guidate a monumenti, attrazioni, musei, escursioni, pass/card turistiche. Il portale di www.visitlondon.com vede una partnership esclusiva della capitale inglese – tra le mete più ambite del turismo europeo – con www.booking.com : un'alleanza tra soggetti forti nel mercato turistico. Le altre destinazioni britanniche hanno optato per soluzioni variegate ma uno dei Destination Management System più diffusi nel Regno Unito è senz'altro quello realizzato dall'azienda "*New Mind*".
Il concetto di *e-tourism* sviluppato in Gran Bretagna da "*New Mind*" parte proprio dal presupposto che il turismo sta diventando sempre più competitivo con le nuove destinazioni in fase di sviluppo, la scelta sempre vasta dei voli low cost e la crescita del marketing di tutte le destinazioni esistenti. Ora più che mai vi è quindi la necessità di adottare sistemi moderni per la gestione della destinazione. Anche alla base della filosofia del DMS di "*New Mind*" vi è un "approccio cliente centrico nel gestire e commercializzare la destinazione come entità olistica [4], fornendo informazioni complete e aggiornate, prenotazioni in tempo reale, strumenti tecnologici innovativi, prestando particolare attenzione al sostegno di tutte le attività del turismo indipendente" (Frew, A.J. and Horan, P., 2007).
Ovviamente anche nel caso di "*New Mind*" come per altri DMS si tratta di soluzioni gestionali sviluppate da aziende private e non da organismi ufficiali. Ma quel che qui rileva è il livello di penetrazione sul mercato dei sistemi esaminati.
Tra le DMO che hanno adottato "*New Mind*" vi sono Manchester, Bristol, Durham, Devon, l'Isola di Wight, l'Isola di Man, le Isole Falkland, Wilshire, Cotswalds, Go North Wales, The Lake District of Cumbria, ma anche alcune importanti destinazioni scandinave quali Bergen, Nordfjord, Stavanger e Ryfylke.

AUSTRIA, GERMANIA, SLOVENIA E L'ESPERIENZA DI DESKLINE

Austria: In Austria le strategie concernenti il Turismo Digitale hanno assunto un ruolo sempre più rilevante anche a livello governativo. A livello statale dal 1955 opera *Austria Turismo*, l'organizzazione nazionale austriaca per la promozione dell'Austria come destinazione per le vacanze. Compito principale di *Austria Turismo* è mantenere e incrementare, insieme a tutti i partner turistici austriaci, la competitività dell'Austria come destinazione turistica. In questo modo *Austria Turismo* ha contribuito in modo determinante all'aumento della quota di mercato dell'Austria nel turismo internazionale. Il ruolo di *Austria Turismo* è quindi prevalentemente legato al marketing ed al coordinamento delle campagne promozionali. Sul versante del turismo digitale il sito ufficiale www.austria.info fornisce il servizio "*Cerca & Prenota*", utilizzando un motore aggregatore per i Länder e le destinazioni che hanno deciso di implementarlo (ad esempio il Tirolo) e il semplice risultato dell'esito geo-localizzato della ricerca alloggi per le altre realtà.
Dal punto di vista dell'organizzazione turistica territoriale negli ultimi 20 anni in Austria si è sviluppato un importante processo di trasformazione con il passaggio da molte piccole organizzazioni di gestione delle destinazioni a organizzazioni più ampie. Strutturalmente le 9 regioni

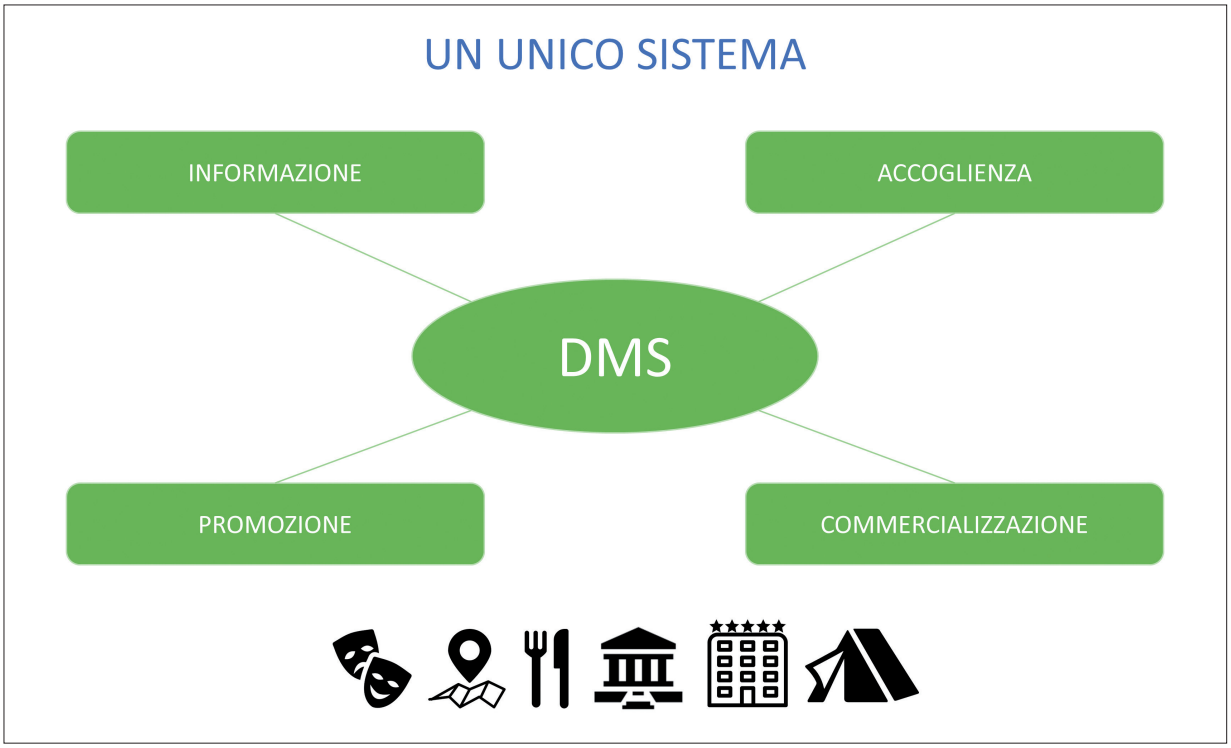
[4] Ovvero gestita come unità complessa e sistemica applicando al turismo una strategia sistemica territoriale di destination management o meglio di destination governance.

federali dell'Austria (Länder) hanno ciascuna un organismo turistico riconosciuto e forte che collabora in modo molto stretto con *Austria Turismo*. Il processo di ristrutturazione dell'organizzazione turistica, guidato in ciascun Land dall'organismo turistico regionale, ha portato a risultati sorprendenti. *Tirol Werbung*, la DMO del Tirolo austriaco, è stata artefice di un'interessante esempio di questa riorganizzazione territoriale: nel 1997 erano operative 247 TVB (associazioni turistiche) equivalenti a Destination Management Organization locali che dal 2007 si sono unite in 20 DMO maggiori quali Ötztal, Paznaun-Ischgl, Zillertal, etc.
In ambito digitale *Austria Turismo* ha di recente avviato una strategia di coordinamento della gestione dei contenuti (informazioni sulle strutture ricettive, punti di interesse, etc.) rispetto alla quale ciascun Land ha definito quale sorgente digitale utilizzare. Come abbiamo visto, non è stato imposto un sistema unico nazionale, ma il sistema turistico ha potuto sfruttare la larga diffusione tra le destinazioni austriache del Destination Management System *Deskline* di Feratel per sviluppare specifiche strategie. Rispetto ad altri sistemi concentrati sulle funzionalità di commercializzazione per il ricettivo e l'extra-ricettivo (con marcato orientamento online), il DMS *Deskline* ha permesso alle destinazioni di mantenersi al centro dei processi turistici abbinando a caratteristiche commerciali (sia online che offline per gli uffici turistici) funzionalità per l'integrazione e la distribuzione di informazioni turistiche di base (es. eventi e POI/infrastrutture) e per la gestione di attività di taglio più burocratico-amministrativo, ma molto rilevanti, come la registrazione degli ospiti da parte delle strutture ricettive a fini statistici e la gestione dell'imposta di soggiorno. In Austria i 2/3 dei pernottamenti totali (circa 120 mln/anno) avviene in destinazioni che usano *Deskline* come sistema di registrazione delle presenze degli ospiti. Deskline è utilizzato da 26 delle prime 30 destinazioni austriache per pernottamenti quali Vienna, Zillertal, Ötztal, Region Innsbruck…

Anzahl	Destination	Bundesland	IRS-System	Nächtigungen
1	Wien	Wien	HRS	10.232.472
2	Zillertal	Tirol	Deskline	6.819.962
3	Salzkammergut (Oö, S, St)	Oberösterreich / Salzburg / Steiermark	Deskline/TisCover	4.551.294
4	Salzburger Sportwelt	Salzburg	Deskline	4.166.853
5	Kitzbüheler Alpen	Tirol	Deskline	3.657.513
6	Ötztal	Tirol	Deskline	3.530.200
7	Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern	Salzburg	Deskline	2.939.922
8	Stadt Salzburg und Umgebungsort	Salzburg	Deskline	2.877.564
9	Arlberg (T, V)	Tirol / Vorarlberg	Deskline	2.699.254
10	Villach Warmbad / Faaker See / Ossiacher See	Kärnten	TisCover	2.575.783
11	Gasteinertal	Salzburg	Deskline	2.563.020
12	Paznaun Ischgl	Tirol	Deskline	2.516.671
13	Innsbruck und seine Feriendörfer	Tirol	Deskline	2.256.885
14	Schladming- Dachstein	Steiermark	Deskline	2.181.778
15	Zell am See / Kaprun	Salzburg	Deskline	2.154.460
16	Saalbach-Hinterglemm	Salzburg	Eigene Lösung	2.037.960
17	Montafon	Vorarlberg	Deskline	2.002.086
18	Sterisches Thermenland	Steiermark	Deskline	1.968.552
19	Kärntens Naturarena	Kärnten	Deskline	1.938.295
20	Serfaus - Fiss - Ladis	Tirol	Deskline	1.925.254
21	Osttirol	Tirol	Deskline	1.884.641
22	Wilder Kaiser	Tirol	Deskline	1.810.891
23	Stubai	Tirol	Deskline	1.802.680
24	Seefeld	Tirol	Deskline	1.739.548
25	Bregenzerwald	Vorarlberg	TisCover/Deskline	1.663.533
26	Wörthersee	Kärnten	Deskline	1.599.145
27	Kleinwalsertal	Vorarlberg	Deskline	1.588.772
28	Thermenwelt	Burgenland	Deskline	1.499.162
29	Tiroler Oberland	Tirol	TisCover	1.478.458
30	Donau Niederösterreich	Niederösterreich	TOMAS	1.451.580

Fonte - Feratel Media Technologies AG -- Austria

Ogni Land, in base a proprie logiche organizzative e strutturali, ma anche per ragioni storiche, ha sviluppato nel tempo strategie differenti in merito alle soluzioni tecnologiche a servizio della rispettiva DMO (Vienna ha affidato tutto a *HRS*, Salzburgerland, Kärnten, Burgenland hanno una licenza Deskline, in Tirolo il 90% delle DMO utilizza *Deskline)*.
I *Destination Management System* in Austria[5] rappresentano forse il modello di sviluppo più completo di strumenti per la gestione integrata delle funzioni di una destinazione turistica: dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione. In particolare, il DMS *Deskline 3.0*, che abbiamo visto essere il più diffuso tra le destinazioni austriache, consente di gestire tutte queste funzioni in modo integrato attraverso i moduli eventi, richieste di informazione, infrastrutture, punti di interesse, booking e dynamic packaging.



Fonte - nostra elaborazione da Feratel Media Technologies s.r.l. – TN, Italia.

La maggior parte delle DMO austriache operano attivamente anche "offline" per una gestione diretta degli ospiti attraverso centri informativi (hot-line) a cui gli ospiti possono richiedere informazioni e anche prenotare. Le destinazioni più strutturate di solito aumentano le proprie attività andando oltre il marketing della destinazione e occupandosi anche dei propri "associati". Le organizzazioni di destinazione austriache sono diventate sempre più responsabili di tutti gli aspetti connessi con il turismo occupandosi direttamente delle infrastrutture turistiche (sentieri e percorsi, ciclabili, posti di ristoro/riposo, …) e sono spesso responsabili della riscossione dell'imposta di soggiorno (come servizio per gli enti territoriali). È un processo *win-win* in quanto la DMO ha così un migliore accesso alle statistiche turistiche e influenza la modalità di raccolta dei dati. Le DMO sviluppano progetti di card turistiche che coinvolgono i fornitori di servizi di alloggio con specifiche regole per l'erogazione delle card esclusivamente attraverso il sistema di

[5] Tirol Werbung nel 1995 fu tra le prime DMO a sviluppare un proprio DMS, Tiscover, realizzato in partnership con l'azienda Swarovsky; successivamente immessa sul mercato e privatizzata Tiscover è oggi uno dei più diffusi sistemi di booking nell'arco alpino.

registrazione degli ospiti, con risultati positivi e un maggiore rispetto delle regole. Le organizzazioni di gestione delle destinazioni supportano con differenti azioni di formazione la crescita culturale digitale dei fornitori di servizi finalizzata al miglioramento commerciale delle strutture e alla loro qualità.

Germania: L'organizzazione del turismo in Germania è strutturata, gerarchicamente, su diversi livelli corrispondenti a quelli amministrativi: nazionale, regionali (Länder), sub-regionali e locali. A livello nazionale troviamo la DZT (*Deutsche Zentrale für Tourismus*) e il DTV (*Deutscher Tourismusverband*). Vi sono poi le organizzazioni turistiche dei singoli Länder come ad esempio il *Bayrische Tourismusverband* o subregionali come il *Tourismusverband Franken* od organizzazioni derivanti dalla fusione di più ambiti sub-regionali, mentre a livello comunale operano organizzazioni turistiche locali. La *Deutsche Zentrale für Tourismus* opera da oltre 65 anni per conto del Governo Federale per promuovere l'immagine della Germania all'estero come destinazione di vacanza e quindi curando l'ottimizzazione di tutte le funzioni di marketing internazionale compresa la distribuzione dell'offerta turistica tedesca nei mercati in espansione. Il *Deutscher Tourismusverband* (DTV) è invece la struttura "*ombrello*" delle organizzazioni turistiche dei Länder, sub-regionali e municipali della Germania. Come organizzazione ombrello si occupa di attività di coordinamento e di consulenza nelle politiche e nelle strategie turistiche nei confronti delle strutture aderenti per favorire lo sviluppo del turismo in Germania. I suoi obiettivi sono quindi prevalentemente orientati a favorire il miglioramento delle politiche di settore, quali la realizzazione e manutenzione delle infrastrutture per il turismo a livello comunale e regionale, l'armonizzazione della programmazione delle vacanze estive nei diversi Länder per favorire il turismo, la riduzione degli ostacoli burocratici e degli oneri finanziari per le piccole imprese.

Questa suddivisione su più livelli organizzativi vede quindi presenti sia uffici turistici locali molto strutturati e forti che organizzazioni regionali e sub-regionali. La dinamica commerciale con la gestione diretta delle prenotazioni è da molto tempo parte integrante delle strategie delle organizzazioni di gestione delle singole destinazioni, mentre il sito della DZT www.germany.travel si limita ad attività di informazione turistica e promozionale anche se in alcune sezioni sono presenti link a siti internet dedicati da cui procedere all'acquisto di biglietti di eventi, biglietti, ingressi, etc. Le DMO tedesche sviluppano invece molte attività di prenotazione ed organizzano esse stesse servizi turistici locali come visite/escursioni guidate. Nel Rheinland-Pfalz, ad esempio, vi è una rete molto ben strutturata a partire dalla DMO regionale, con 10 organizzazioni sub-regionali (Mosel, Eifel, …) ed oltre 100 DMO locali.

La rete tecnologica e digitale si basa su *Deskline 3.0* ed è attivo un network, http://rlp.tourismusnetzwerk.info,che persegue una strategia di coordinamento a livello regionale di cui uno dei punti qualificanti è proprio l'approfondimento della conoscenza del DMS in uso e la sua diffusione finalizzata al miglioramento delle performance. In quest'ottica è stata avviata una collaborazione con Feratel per il miglioramento del turismo digitale attraverso l'organizzazione di workshops periodici. Tra gli obiettivi vi è anche lo sviluppo di una strategia unitaria a livello regionale in relazione al mantenimento dei contenuti delle infrastrutture e dei fornitori di servizi.

Slovenia: Anche l'organizzazione turistica slovena, è articolata su basi nazionale, regionale e locali. La *Slovenska turistična organizacija* (STO) è l'organizzazione turistica nazionale responsabile della pianificazione e dell'esecuzione delle politiche di marketing per quanto riguarda le offerte turistiche della Slovenia. Inoltre, ad essa è affidato anche il compito di sviluppare il turismo sloveno.

La Slovenia è il primo Paese al mondo a essere stato dichiarato destinazione verde secondo gli standard dell'organizzazione *Green Destinations*. La sua capitale, Lubiana, è stata insignita

del titolo di Capitale Verde d'Europa 2016. La DMO nazionale è molto attiva anche sul versante del turismo digitale ed ha di recente adottato *Deskline 3.0* come DMS nazionale con una licenza d'uso, ma non lo impone né lo distribuisce alle DMO locali/regionali che ove intendano utilizzare lo stesso DMS devono provvedere in autonomia. Nel sito https://www.slovenia.info convivono attualmente sia il DMS *Deskline 3.0* che altri sistemi di prenotazione tra cui quello di www.booking.com e quelli di diversi club di prodotto e alloggi a tema. Non è prevista una gestione "offline" degli ospiti, ma solo attraverso il portale web. *Julian Alps*, la DMO delle Alpi Giulie, si è strutturata autonomamente unendo DMO locali (Bled, Bovec, …) e utilizzando Deskline 3.0 per la valorizzazione del territorio hanno iniziato, attraverso il DMS, a costituire un sistema di card turistiche

Bibliografia sommaria

Aalbers R., Dolfsma W., Koppius O., *Individual connectedness in innovation networks: On the role of individual motivation*, Research Policy, 42(3), 624-634, 2013.

Abelson J., Forest P. G., Eyles J., Smith P., Martin E., Gauvin F. P., *Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes*, Social science & medicine, 57(2), 239-251, 2003.

Arnaboldi M., Spiller N., *Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts*, Tourism Management, 32(3), 641-654, 2011..

Arnstein S.R., *A ladder of citizen participation*, Journal of the American Institute of planners, 35(4), 216-224, 1969.

Bagnoli L., *Manuale di geografia del turismo. Dal grand tour ai sistemi turistici,* UTET, 2014.

Baloglu S., Brinberg D., *Affective Images of Tourism Destinations*, Journal of Travel Research, 35(4), pp.11-15, 1997.

Balamuralikrishna R., Dugger John C., *SWOT Analysis--A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools*, Journal of Vocational and Technical Education, vol. 12 n. 1, p36-41, 1995.

Barkley E.F., *Student engagement techniques: A handbook for college faculty*, John Wiley & Sons, 2009.

Battilani P., *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, Il Mulino, 2003.

Bezzi C., *Fare Ricerca con i gruppi. Guida all'utilizzo di focus group, brainstorming, Delphi e altre tecniche*, Franco Angeli, Milano, 2013.

Beierle T.C.,*Public participation in environmental decisions: an evaluation framework using social goals*, pp. 99-106, Washington, DC: Resources for the Future, 1998.

Benson D., Fritsch O., Cook H., Schmid M., *Evaluating participation in WFD river basin management in England and Wales: Processes, communities, outputs and outcomes*, Land use policy, 38, 213-222, 2014.

Bieger T., *Destination management e finanziamenti*, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

Blackstock K., *A critical look at community-based tourism*, Community development journal, 40(1), 39-49, 2005.

Botsman R, Rogers R., *What's Mine is Yours*, London, Collins, 2010.

Buhalis D., *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management, 21(1), pp.97-116, 2000.

Buhalis D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism management, 19(5), 409-421, 1998.

Burns D., Taylor M., *Auditing community participation*, Joseph Rowntree Foundation, York, UK, 2000.

Byrd E.T., *Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development*, Tourism review, 62(2), 6-13, 2007.

Campbell D.J., Bommer W., Yeo E., *Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures*, Asia Pacific Journal of Management, 10(1), 1-19, 1993.

Candela G., Figini P., *Economia del turismo e delle destinazioni*, seconda edizione, Bologna, McGraw-Hill, 2010.

Canoves G., Villarino M., Priestley G.K., Blanco A., *Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution*, Geoforum, 35, 755-769, 2004.

Carr G., Blöschl G., & Loucks D.P., *Evaluating participation in water resource management: A review*, Water Resources Research, 48(11), 2012.

Castoldi G., *Marketing per il turismo. Dai bisogni dei turisti al prodotto turistico*, Hoepli, 2009.

Cawley M., Gillmor D.A., *Integrated Rural Tourism: concepts and practice*, Annals of Tourism Research, 35 (2), 316-337, 2008.

Chee-Kit Looi, Chiu-Pin Lin, and Kuo-Ping Liu, *Group Scribbles to Support Knowledge Building in Jigsaw Method*, IEEE Transactions On Learning Technologies, vol. 1, n. 3, 2008.

Chon K., *Self-image/destination image congruity*, Annals of Tourism Research, 19(2), pp.360-363, 1992.

Chon K., *The role of destination image in tourism: A review and discussion*, The Tourist Review, 45(2), pp.2-9, 1990.

Chon K., *Tourism destination image modification process*, Tourism Management, 12(1), pp.68-72, 1991.

Cooke B., Koothari U., *Participation, the new Tyranny?*, London – New York, Zed Books, 2001.

Crompton J., *Motivations for pleasure vacation*, Annals of Tourism Research, 6(4), pp.408-424, 1979.

D'Amico M., *Progettare in Europa – Tecniche e strumenti per l'accesso e la gestione dei finanziamenti dell'Unione europea*, Trento, Erickson, 2014.

D'Elia A., *Economia e management del turismo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.

Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, Cedam, 2000.

Di Giorgio L., *Project Risk Management*, 2° Edition, 2016.

Domínguez, G., Tena J., *Monitoring and evaluating participation in national forest programmes*, The Catalan case, Schweizerische Zeitschrift fur Forstwesen, 157(10), 438-444, 2006.

Echtner C.M., Ritchie J.R.B., *The meaning and measurement of destination image*, The Journal of Tourism Studies, 2(2), 2–12, 1991.

Ejarque J., *Come i millennials stanno cambiando la domanda di prodotti turistici*, in *Destinations & Tourism*, Rivista di Destination Management e Marketing, n. 40/ dicembre 2017.

Ejarque J., *Destination marketing*, Milano, Hoepli, 2009.

Ejarque J., *Hanno un future le DMO?* in *Destinations & Tourism*, Rivista di Destination Management e Marketing, n. 40/ dicembre 2017.

Ejarque J., *La destinazione turistica di successo*, Milano, Hoepli, 2003.

Forlani F., *Esperienze, marketing e territorio: Uno schema logico per l'analisi e la gestione dei sistemi d'offerta turistica territoriali,* Università degli Studi di Genova, 2005.

Fouché C., Light G., *An Invitation to Dialogue: 'The World Café'In Social Work Research*, Qualitative Social Work, 10(1), 28-48, 2011.

Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano, McGraw-Hill, 2000.

Friso Bellemo B., *Destination Management Plan / 5 Principi Chiave*, Federturismo Confindustria Veneto, Venezia Mestre, 2016.

Gallarza M., Saura I., García H., *Destination image*, Annals of Tourism Research, 29(1), pp.56-78, 2002.

Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, 2008.

Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, London, Cassel, 2000.

Gonroos C., *Developing the Service Offering – A Source of Competitive Advantage*, Chicago, American Marketing Association, 1987.

Gnoth J., *Tourism motivation and expectation formation*, Annals of Tourism Research, 24(2), pp.283-304, 1997.

Gunn C.A., *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, 2nd Ed., Van Nostrand, NY, 1988.

Hirst P., *Knowledge and the curriculum*, London, Routledge e Kegan Paul, 1974Hoerner J.M., *The recognition of tourist science*, Espace, 2000.

Hung K., Sirakaya-Turk E., Ingram L.J., *Testing the efficacy of an integrative model for community participation*, Journal of Travel Research, 50(3), 276-288, 2011.

Hunziker W., *Die Fremdenverkehrwissenschaft und ihre Anwendungen*, 1972.

Hunziker W., *Le système de la doctrine touristique,* 1973.

Hunziker W., Krapf K., *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, Zürich, 1942.

Jamal T.B., Getz D., *Collaboration theory and community tourism planning*, Annals of tourism research, 22(1), 186-204, 1995.

Johnson P.A., *Realizing rural community-based tourism development: Prospects for social economy enterprises*, Journal of rural and community development, 5(1), 2010.

Kastenholz E., *'Cultural proximity' as a determinant of destination image*, Journal of Vacation Marketing, 16(4), pp. 313-322, 2010.

Klandermans B., Oegema D., *Potentials, networks, motivations, and barriers: Steps towards participation in social movements*, American sociological review, 519-531, 1987.

Kotler P., Gertner D., *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*, Journal of Brand Management, 9(4), pp.249-261., 2002.

Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., *Marketing del Turismo*, edizione italiana a cura di MAURI A.G., Milano-Torino, Pearson-Prentice Hall, 2010.

Krapf K., *Der touristische Konsum,* Forschungsinstitut f. Fremdenverkehr an d. Univ. Bern, 1955.

Krapf K., *Von der Empirie zur Theorie des Fremdenverkehrs*, Forschungsinstitut f. Fremdenverkehr an d. Univ. Bern, 1952.

Ladkin A., Bertramini A.M., *Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru*, Current issues in tourism, 5(2), 71-93, 2002.

Lane M.B., *Public participation in planning: an intellectual history*, Australian Geographer, 36 (3), 283-299, 2005.

Leiper N., *The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*, in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp. 390-407.

Leiper N., *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne, 1990.

Leeuwis C., *Reconceptualizing participation for sustainable rural development: towards a negotiation approach*, Development and change, 31(5), 931-959, 2000.

Lozato-Giotart J., Balfet M., *Progettazione e gestione di sistemi turistici. Territorio, sistemi di produzione e strategie*, Franco Angeli, edizione italiana a cura di Capocchi A., 2009.

MacInnis D., Price L., *The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions*, Journal of Consumer Research, 13(4), p.473, 1987.

Malek A., Costa C., *Integrating communities into Tourism Planning Through Social Innovation*, Tourism Planning & Development, 2014.

Marabelli, *Potenzialità e offerte dalla ICT in Partecipazione* e *ICT: per una città vivibile*, AAvv, Gangemi editore pp. 57-60, 2013.

Marks S.J., Davis J., *Does user participation lead to sense of ownership for rural water systems? Evidence from Kenya*, World Development, 40(8), 1569-1576, 2012.

Martini U., *Destination marketing*, in *Marketing delle destinazioni turistiche,* a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2010.

Mariotti A., *L'industria del forestiero in Italia*, Bologna, Zanichelli, 1923.

Mazzantini M., *Nessuno si salva da solo*, Milano, Mondadori, 2011.

Mazzi A., Mason C., Mason M., Scipioni A., *Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey*. Ecological Indicators 23, 653-659, 2012.

Mazzi A., *La ISO 14001, il regolamento EMAS e la certificazione ambientale* in *La guida del Sole24Ore alla qualità. La gestione, gli strumenti, le best practice. Dall'industria alle società di servizi, alla pubblica amministrazione* a cura di Sartor M., Mazzaro V., Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 2010.

Morgenroth K., *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Jena, 1929.

Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J., *Convention and visitors bureaus in the U.S.A.: A profile of bureaus, bureau executives and budgets*, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7 (1), 1998.

Muñoz de Escalona F., *El turismo explicado con claridad, LibrosEnRed*, 2003.

Nalebuff B., Brandenburger A. M., *Coopetition*, Crown Publishing Group, 1996.

Norval A.J., The Tourist Industry: *A National and International Survey*, London, 1936.

Nunkoo R., Smith S. L., *Trust, Tourism Development and Planning*, vol. 47, Routledge, 2014.

Olphert W., Damodaran L., *Citizen participation and engagement in the design of e-government services: The missing link in effective ICT design and delivery*, Journal of the Association for Information Systems, 8(9), 491, 2007.

Owen H., *Open space technology: A user's guide*, Berrett-Koehler Publishers, 2008.

Pechlaner H., Weiermair K., *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, T.U.P. Touring Editore, 2000.

Pencarelli T., Forlani F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, Sinergie 58/02, 2002.

Phillips R., Roberts S., *Tourism, Planning, and Community Development*. Routledge, 2013.

Piè I Ninot R., *La gestione della costa in Spagna un'esperienza straordinaria*.

Pike S., *Destination image analysis-a review of 142 papers from 1973 to 2000*, Tourism Management, 23(5), pp. 541-549, 2002.

Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Milano, Franco Angeli, 2007.

Presenza A., Sheehan L., Ritchie J.B., *Towards a model of the roles and activities of destination management organizations*, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, 3 (1): 1-16, 2005.

Ripamonti E., *Sviluppo di comunità e progettazione partecipata*, SKILL, n.31, Milano, 2006.

Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, *Collana Ca' Foscari sul Turismo*, Padova, Cedam, 1996.

Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.

Rowe G., Frewer L.J., *A typology of public engagement mechanisms*, Science, Technology, & Human Values, 30(2), 251-290, 2005.

Sautter E.T., Leisen B., *Managing stakeholders. A tourism Planning Model*, in *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 1999.

Santander E., Gallego M., *Joint Promotion Platform - Pilot project on joint promotion of Europe in third markets*, disponibile online, 2017.

Scipioni A., Mazzi A., *Costruire il progetto e la rete. Lo strumento del Marchio d'Area*. in *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio* a cura di Messina, Ed. Cleup, Padova, n° 5/2009 *Quaderni dell'Associazione M.a.s.ter. – Dire & Fare per lo Sviluppo Locale*, 2009.

Scipioni A., Mazzi A., Zuliani F., Morelli A., Mason M., *Environmental Management Systems in Euganean Hills Regional Park*. in C.A. Brebbia, F.D. Pineda (editors), "Sustainable Tourism II". Ed. WIT Press, Southampton (United Kingdom), 2006.

Scipioni A., Mazzi A., *Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi studio*. Ed. Franco Angeli, Milano, 159, 2011.

Scipioni A., Mazzi A., *Prospettive legate alla qualità e alla gestione fluviale*. in Bonanno A., Zielo A. (a cura di), "La riqualificazione del Canale Bisatto nell'area urbana di Este. Giornata di studio". Ed. Zielo, Padova, 27-32, 2006.

Scipioni A., Mazzi A., Mason M., Manzardo A., *The Dashboard of sustainability as a measurement and sharing tool. The case of Padua Municipality*. Ecological Indicators 9, 364-380, 2009.

Scipioni A., Mazzi A., Saccarola G., Arena F., *The strategic implementation of eco-management system in territorial areas* in *Business styles and sustainable development* a cura di Mariani L., Mascia M., Signorini D., Ed. Fondazione Lanza Gregoriana Libreria, Padova, 225-229, 2008.

Scipioni A., Mazzi A., *Un cruscotto per gli indicatori di sviluppo sostenibile a livello urbano* in *Scienza e Società, 3 – Misurare l'innovazione digitale. Gli indicatori di successo delle politiche di innovazione territoriale* a cura di Tasso E., Mola A., Cortesi A., Candiello A. (a cura di), Ed. Ca' Foscari, Venezia, 159-166, 2015.

Sclavi M., *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Mondadori, Milano, 2003.

Scully J.A., Kirkpatrick S.A., Locke E.A., *Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect, and perceptions*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 61(3), 276-288, 1995.

Sessa A., *Elementi di Sociologia e Psicologia del turismo*, quarta edizione, Roma, C.L.I.T.T., 1985.

Sharpley R., Roberts L., *Rural tourism – 10 years on*, International Journal of Tourism Research, 6, 119-124, 2004.

Sicca L., *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, a cura di Bellini N., Milano, Franco Angeli, 2000.

Slocum N., *Participatory Methods Toolkit. A Practitioner's manual*, King Baudouin Foundation, 2003.

Smith L.V., *The Anthropology of Tourism*, University of Pennsylvania Press, 1989.

Stem C.J., Lassoie J.P., Lee D.R., Deshler D.D., Schelhas J.W., *Community participation in ecotourism benefits: The link to conservation practices and perspectives*, Society &Natural Resources, 16(5), 387-413, 2003.

Strzelecka M., *The prospects for empowerment through local governance for tourism—the LEADER approach*, The Journal of Rural and Community Development, 10(3), 78-97, 2015.

Tamburini P., *Partecipare per decidere. Insieme è meglio, una guida per amministratori e tecnici*, Centro Stampa Regione Emilia-Romagna, Bologna, 2009.

Tamma M., *Aspetti strategici del destination management*, in *Destination Management – Fondamenti di marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H. e Weiermair K., Milano, Touring University Press, 2000.

Tamma M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi di offerta locale* in *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.

Toschi U., *Aspetti geografici dell'economia turistica*, in *Atti del XVII Congresso Geografico Italiano*, Bari, 1957.

Tosun C., *Limits to community participation in the tourism development process in developing countries*, Tourism management, 21(6), 613-633, 2000.

Tribe J., *Knowing about tourism*, London, Routledge, 2004.

Troisi M., *Teoria economica del turismo e della rendita turistica*, Bari, 1940.

Uslaner E.M., Brown M., *Inequality, trust, and civic engagement*, American politics research, 33(6), 868-894, 2005.

Varvasovszky Z., Brugha R., *A stakeholder analysis*, Health policy and planning, 15(3), 338-345, 2000.

Von Schullern zu Schrattenhofen H., *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*, 1910.

Vroom V.H., Jago A.G. (2007), *The role of the situation in leadership*, American psychologist, 62(1), 17, 2007.

Wandersman A., Florin P., *Citizen participation and community organizations*, Handbook of community psychology, pp. 247-272, Springer, Boston, MA, 2000.

Webler T., Tuler, S., *Unlocking the puzzle of public participation*, Bulletin of science, technology & society, 22(3), 179-189, 2002.

Wilson S., Fesenmaier D.R., Fesenmaier J., Van Es J.C., *Factors for success in rural tourism development*, Journal of Travel research, 40(2), 132-138, 2001.

Zhang H., Fu X., Cai L., Lu L., *Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis*, Tourism Management, 40, pp. 213-223, 2014.

Zomorrodian A.H., Gill S.S., Samaha A.A., Ahmad N., *Quantitative models for participation evaluation in community development: a theoretical review*, World Applied Sciences Journal, 25(2), 314-322, 2013.

Sitografia sommaria

https://www.aiest.org
http://www.bancaditalia.it
https://www.berlin-welcomecard.de
https://www.bolognawelcome.com
http://www.bolognawelcomesrl.it
http://www.campaniartecard.it
http://www.enit.it
http://www.etc-corporate.org
http://ec.europa.eu
https://www.fiordland.org.nz
http://en.granadatur.com
http://www.istat.it
https://www.londonpass.it
https://www.newzealand.com
http://www.ontit.it
http://www.pillolediturismo.it
http://statistica.regione.veneto.it
http://www.risposteturismo.it
https://www.romeandvaticanpass.com
https://www.sistur.net
https://www.tpi.it
http://www.ttra.com
http://www.turismo.beniculturali.it
https://www.turismotorino.org
http://www2.unwto.org
https://visit.brussels
https://www.wellingtonnz.com
http://welovecitycards.com
https://www.wttc.org

Finito di stampare nel mese di luglio dell'anno 2018
presso la TIPOGRAFIA LA GRAFICA EDITRICE
di Vago di Lavagno (Verona) - Italia