



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali:

Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica

Corso di Laurea triennale in:

**PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO
CULTURALE**

***“Organizzare e gestire una destinazione turistica: il caso di
Vicenza”***

“Destination management: the case of Vicenza”

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureanda:

Maria Macchia

Matricola: 1228913

Anno accademico:

2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
Capitolo 1: IL FENOMENO TURISTICO	3
1.1 L'evoluzione del turismo e i suoi scenari	3
1.2. Definizione di turismo	6
1.3. Il Turismo internazionale	7
1.4. Il Turismo in Italia	12
1.4.1 Il Piano strategico del Turismo in Italia e il Programma Attuativo Annuale	16
1.5. Covid 19: impatti e ripresa	19
1.6 Gli effetti del conflitto Russia-Ucraina sul Turismo	23
Capitolo 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	26
2.1 I fattori push e i fattori pull	26
2.2. La definizione di destinazione turistica	28
2.3. Il ciclo di vita di una destinazione	30
2.4. Le destinazioni corporate e community	32
2.5. Il Destination Management e le DMO	34
2.6. Il Destination Marketing	39
2.7 I Destination Management System (DMS)	46
Capitolo 3: IL TURISMO NELLA REGIONE VENETO	50
3.1 Le risorse turistiche del Veneto	50
3.2 Flussi turistici in Veneto	54
3.3 Le organizzazioni di Gestione della Destinazione in Veneto	57
3.4 Il Piano strategico del Turismo Veneto	64
3.5 Il Piano turistico Annuale del 2022	70
Capitolo 4: VICENZA COME DESTINAZIONE TURISTICA	74
4.1 I flussi e l'offerta turistica vicentina	74
4.2 Analisi SWOT della città	78
Capitolo 5: FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE: un nuovo progetto per Venezia	85
5.1 Introduzione al progetto	85
5.2 OGD "Terre Vicentine"	85
5.3 OGD "Montagna Veneta", Altopiano dei 7 comuni	91
5.4 OGD "Pedemontana Veneta e Colli"	96
5.5 Il marchio Bassanese	100
5.6 L'esempio di Verona	105
Capitolo 6: PROPOSTE e CONCLUSIONI	111
6.1 Come organizzare la Destinazione: proposte di Destination Management e coordinamento delle OGD	111
6.2 Conclusioni	116

INTRODUZIONE

Il fenomeno turistico, un tempo praticato solo dall'élite della società, è diventato nel corso dei secoli prima di massa e successivamente un caso globale, praticato da tutti. Ad oggi, è un fenomeno piuttosto complesso e impattante soprattutto sulle economie della società e di conseguenza sulle popolazioni. Possiamo affermare che, il turismo si evoluto di pari passo con la società, condividendo i più importanti cambiamenti tra cui: la nascita dei mezzi di trasporto e di comunicazione, con il tempo sempre più accessibili a tutti, l'abbattimento delle barriere geo-politiche e la riduzione dei tempi di percorrenza, il boom economico con il miglioramento della qualità della vita, o ancora l'aumento del tempo libero e le ferie retribuite, infine l'accrescimento dell'istruzione che ha generato nella popolazione il desiderio di viaggiare per poter apprendere. Uno dei cambiamenti più importanti della storia è stato sicuramente la nascita di Internet, che ha ovviamente avuto conseguenze significative anche sul turismo.

L'elaborato si dividerà in sei capitoli che forniranno una visione del fenomeno turistico a trecentosessanta gradi. Il primo capitolo ripercorrerà la storia del fenomeno, definendo il concetto di turismo in tutte le sue sfumature, verranno infatti illustrate le definizioni di visitatore, turista ed escursionista, tutto ciò che quindi rappresenta il fattore umano, cuore pulsante del fenomeno. Tratterà in seguito, il turismo a livello italiano e internazionale, presentandone il Piano Strategico e il Piano Attuativo Annuale. Infine, verranno affrontati temi più attuali come l'epidemia da Covid-19 che si è scatenata nel 2020 e l'attuale guerra che si sta combattendo tra Russia e Ucraina, in particolare verranno esposti gli impatti di tali fenomeni in ambito turistico ed eventuali riprese.

Il secondo capitolo invece, si concentrerà nel definire i fattori e le variabili che influenzano la scelta di una determinata destinazione turistica da parte dei turisti stessi, per poi concentrarsi nel vero significato di destinazione e sulle diverse tipologie. Verrà poi esposto il modo in cui una destinazione nasce tramite le diverse fasi del suo ciclo di vita. Si passerà poi al concetto di Destination Management Organization, definendo la sua attività fondamentale di Destination Marketing, attività che permette di aumentare l'attrattiva dei prodotti turistici e della destinazione stessa. Per concludere verrà esposto il concetto di Destination Management System, ovvero un software che gestisce in modo

integrato le informazioni, risorse e servizi di una destinazione turistica, attuando le sue politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione.

Il terzo capitolo si focalizzerà invece sul Veneto, prima Regione in termini di presenze e accoglienza turistica. Prima verranno illustrate le risorse turistiche presenti nel territorio, ovvero tutto ciò che garantisce alla Regione di essere attrattiva sul mercato, si passerà poi all'analisi dei flussi turistici, al contesto delle OGD, vale a dire gli organi che si occupano della gestione turistica all'interno della Regione, infine saranno presentati il Piano strategico del Turismo in Veneto e il Piano turistico Annuale 2022, documenti di programmazione turistica necessari per un buon coordinamento del fenomeno.

Con il quarto capitolo si entrerà nel fulcro della tesi, in quanto si parlerà del mio territorio, ovvero quello vicentino. Verranno prima esaminati i flussi turistici, per poi passare alla presentazione dell'offerta della destinazione. Il capitolo si chiuderà poi con l'analisi SWOT di Vicenza, essa ci permetterà di mettere in luce i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce della città.

Nel quinto capitolo invece, verrà presentata una nuova opportunità per il territorio vicentino, ovvero quella di istituire un'organizzazione unica tramite la Fondazione di Partecipazione. In questo modo verrebbero unite le tre OGD presenti sul territorio e il Marchio d'Area sotto un unico coordinamento che trasmetterebbe di conseguenza un'immagine univoca della destinazione. Saranno illustrate nel dettaglio tutte le OGD e il marchio bassanese, terminando con la presentazione dell'esempio veronese da cui Vicenza prende spunto.

Il sesto e ultimo capitolo dell'elaborato intende invece presentare una serie di possibili proposte, in ottica di Destination Management, soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione e il coordinamento delle tre OGD vicentine. Verrà fatta chiarezza in modo particolare sull'effettiva possibilità di istituire la Fondazione, concludendo con l'affermazione dell'importanza di un buon coordinamento per lo sviluppo della Destinazione.

CAPITOLO 1

IL FENOMENO TURISTICO

1.1 L'evoluzione del turismo e i suoi scenari

L'espressione Turismo deriva dal latino "tornus" che significa circolo, dalla stessa deriva poi il termine "tour" che fa riferimento ad un movimento circolare formato da: partenza, soggiorno e ritorno. Il turismo però è un fenomeno molto più complesso, infatti oggi giorno l'UNWTO¹ definisce 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".

Oggi viaggiare ci risulta una cosa normale, ma l'origine della vacanza e la necessità di muoversi è qualcosa di molto più antico, un fenomeno che viene definito "prototurismo". Antichi egizi e greci si spostavano per compiere pellegrinaggi in luoghi sacri, i Patrizi romani invece amavano trascorrere alcuni periodi dell'anno nelle loro dimore di campagna, per sfuggire al caos e al caldo della città. Dal Medioevo invece gli spostamenti per motivi religiosi sono tra i principali, in questo periodo migliaia di pellegrini si spostano per raggiungere i luoghi sacri. Tre le mete più gettonate, ricordiamo sicuramente: Roma, Padova, Santiago de Compostela e Gerusalemme. Successivamente a causa della Riforma Luterana si assiste ad un drastico calo dei pellegrini. Il Seicento invece è il periodo in cui artisti, studiosi, giovani nobili e rampolli di famiglie benestanti, iniziano a recarsi in Italia e Grecia dedicandosi alla riscoperta della cultura "classica" attraverso i Grand Tour, un'esperienza che garantiva grande prestigio formativo. Dal Settecento la protagonista indiscussa dello sviluppo turistico è la Gran Bretagna, aprirà infatti la prima stazione di soggiorno climatico a Brighton, che diventa vera e propria destinazione turistica grazie alla rete ferroviaria. Nel 1681 Thomas Cook, un missionario battista, organizzerà la prima escursione della storia coinvolgendo circa 600 persone che viaggeranno da Leicester a Loughborough. Successivamente i turisti inglesi delle classi

¹ UNWTO, United Nations World Tourism Organisation (in italiano Organizzazione Mondiale del Turismo, OMT) è l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, si occupa del coordinamento delle politiche turistiche, ha sede a Madrid.

più agiate, iniziano a muoversi verso altre zone d'Europa, come la Riviera Ligure e la Costa Azzurra, lo fanno per evadere dai mesi in cui le temperature sono più rigide. In questi anni in Italia sorgono invece i primi stabilimenti balneari. Parallelamente alla ferrovia, questo periodo vede la nascita anche del trasporto marittimo con linee di collegamento atlantiche che permettevano agli americani di raggiungere il vecchio continente. Nascono poi le prime associazioni turistiche come i Club alpini che diedero il via allo sviluppo dell'alpinismo, in Italia nel 1863, mentre nel 1894 a Milano, viene fondato l'attuale Touring Club Italiano. La materia turistica in Italia viene per la prima volta normata l'11 dicembre 1910, i Comuni ottengono una percentuale sulle entrate degli alberghi da utilizzare per potenziare il territorio urbano. Il turismo in Europa era piuttosto sviluppato, fino a quando non scoppiò la Prima Guerra Mondiale che portò subito un drastico calo. Nel Dopoguerra molti stati iniziarono a vedere il settore turistico come un'opportunità di rinascita economica, è così che nel 1919 in Italia nasce l'Ente Nazionale per le Industrie Turistiche (ENIT). Sarà sempre in questi anni che vedremo un'inversione della stagionalità turistica, la montagna apparirà come un luogo idoneo agli sport invernali, mentre le località marittime come luoghi volti alla balneazione. Nel 1927 in Italia verranno per la prima volta retribuite le ferie ai lavoratori, per di più la diffusione della motorizzazione e dei trasporti intercontinentali permetterà al turismo di non essere più praticato solo ed esclusivamente da persone d'élite, ma si aprirà anche alle classi più popolari.

Il Secondo conflitto mondiale annullò completamente i flussi turistici, che ripresero però più intensamente con la sua fine. Gli anni che vanno dal Cinquanta al Sessanta in Europa sono caratterizzati da grande prosperità e da un riequilibrio tra le classi sociali, questo periodo prenderà il nome di "*Boom Economico*". In Italia si sviluppa una forma di turismo caratterizzata da periodi medio-lunghi di vacanza, che si svolgono lungo le coste e che prevedono il coinvolgimento di tutta la famiglia.

Gli anni Ottanta invece sono anni di grandi cambiamenti per la società che si riflettono sul fenomeno turistico, aumenta il turismo di svago che viene meglio definito *leisure*. I tour operator iniziano a confezionare pacchetti *all inclusive* e inizia a svilupparsi un turismo di massa dove i turisti prediligono le stesse mete nello stesso periodo. Il picco di questa situazione lo vedremo però tra la fine del XX e XXI secolo quando si affermerà il fenomeno della Globalizzazione, che porterà una serie di conseguenze come:

l'abbattimento delle barriere geopolitiche, la diminuzione dei costi di trasporto e la nascita dei voli *low cost*. Grazie alla diminuzione dei tempi e dei costi anche nuove mete diventano oggetto di flussi turistici.

Importante per l'evoluzione del fenomeno turistico sarà anche l'incremento delle telecomunicazioni, l'avvento di Internet porta infatti ad un nuovo modello economico: la "*Sharing economy*". Questo modello prevede l'utilizzo di piattaforme collaborative digitali, che creano un mercato aperto volto allo scambio di beni e servizi che vengono forniti da privati. Sempre grazie a Internet, nello stesso momento assistiamo anche alla nascita delle *Online travel agency* (OTA), uno strumento che da un lato permette al cliente di organizzare il viaggio in autonomia, ma dall'altro ha messo in discussione il lavoro svolto dalle agenzie di viaggio e ha contribuito all'aumento dell'*overtourism*.

Queste nuove proposte hanno permesso lo sviluppo di nuovi "*tematismi*" e di nuove forme di fruizione turistica che rispondono alle esigenze dei clienti, per fare alcuni esempi: short break, weekend lunghi o last minute.

La rivoluzione digitale ha sicuramente portato un aumento dei flussi turistici, ma allo stesso tempo ha fatto emergere alcune criticità. Le agenzie online, infatti, come per esempio Booking o Expedia, sfruttano il loro potere contrattuale imponendo alte commissioni a svantaggio degli albergatori che ricevono più turisti ma con un guadagno minore. La nascita di strutture ricettive favorite dallo *sharing*, come AirBnB, ha portato in alcune destinazioni un aumento incontrollato di turisti. Questo fenomeno prende il nome di "*Overtourism*" e si caratterizza quando la destinazione accoglie un numero sopraelevato di turisti, in questo modo l'esperienza diventa quasi sempre deludente e negativa.

A fronte di tutti questi mutamenti risulta chiaro come in questo momento sia necessaria una dimensione organizzativa e gestionale adeguata alle destinazioni turistiche. È necessario però che la destinazione gestisca il cambiamento e non lo subisca. Un'opportunità valida per le destinazioni potrebbe prevedere l'impiego di Destination Management System che consentono un maggiore controllo sull'offerta pur considerando le OTA come un canale distributivo.

Concludendo, possiamo dire che la personalizzazione della vacanza ci ha portati a parlare, non più di turismo, ma bensì di “turismi”.

1.2 Definizione di turismo

Il fenomeno turistico inizia a essere studiato dalla seconda metà del Ottocento e i primi del Novecento, nel momento in cui inizia ad acquisire una certa importanza. Di pari passo con la sua evoluzione è sorta anche la necessità di individuare una serie di definizioni e classificazioni univoche.

Il turismo può essere definito come lo spostamento di flussi di persone dalla propria residenza ad una destinazione diversa da quella abituale, usufruendo delle risorse e delle attività che il territorio e la comunità ospitante offrono. A questo proposito nel 1963 si è tenuta la Conferenza Internazionale del Turismo di Roma, organizzata dall'allora IUOTO (odierna UNWTO) in cui vennero approvate le definizioni di turismo e visitatori. Il turismo viene quindi meglio definito come: *“il complesso di attività delle persone che viaggiano e alloggiano in luoghi diversi dall'ambiente abituale, per non più di un anno consecutivo e per motivi di vacanza, affari ed altro”*. Il visitatore invece è chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo, salvo che per un lavoro retribuito nella destinazione stessa. Nel momento in cui il visitatore trascorre meno di 24 ore nella destinazione in cui si reca, e quindi non effettua nessun tipo di pernottamento, viene definito “escursionista”. Con la Conferenza di Manila poi, le definizioni si sono estese anche al turismo domestico, fenomeno che si caratterizza nel momento in cui i flussi sono originati da residenti che si muovono all'interno del loro stesso paese. Riassumendo possiamo quindi dire che i flussi turistici possono essere suddivisi in tre macro categorie a seconda del rapporto che si crea tra provenienza e destinazione:

- **Turismo domestico:** residenti in visita nel loro paese
- **Turismo Inbound (o incoming):** persone non residenti che visitano un paese straniero
- **Turismo outbound (o outgoing):** persone residenti in visita in uno o più paesi stranieri

Da queste definizioni è poi possibile individuare altre tre categorie:

- **Turismo internazionale:** comprende i flussi turistici inbound e outbound
- **Turismo interno:** comprende i flussi turistici domestici e inbound
- **Turismo nazionale:** comprende i flussi turistici domestici e outbound

Al fine di comprendere meglio le statistiche turistiche, è necessario tenere a mente alcuni indicatori base da cui non si può prescindere:

- **Arrivi:** numero di visitatori che raggiungono una determinata destinazione
- **Presenze:** notti che il turista trascorre in determinata destinazione

Questi indicatori costituiscono le unità base dalle quali derivano tutte le elaborazioni disponibili. Essi sono purtroppo piuttosto essenziali rispetto alla complessità degli obiettivi, ma la sperimentazione di metodi innovativi di elaborazione dei dati e l'implementazione di alcuni modelli di analisi, sono già in grado di apportare contributi importanti per la lettura del fenomeno turistico da diverse prospettive.

Da tutte queste definizioni possiamo concludere dicendo che le principali motivazioni che portano un turista a muoversi sono:

- Vacanza
- Cultura
- Eventi e sport
- Salute e benessere
- Visite a familiari e amici
- Pellegrinaggi e motivi religiosi
- Viaggi e meeting per lavoro

1.3 Turismo internazionale

Il turismo negli ultimi anni è stato protagonista di una crescita notevole, infatti, dagli anni Ottanta il fenomeno turistico rappresenta circa il 10% del PIL prodotto a livello mondiale.

Se andiamo ad analizzare i dati, possiamo notare che nel 1985 i turisti registrati erano 32 milioni, più di trent'anni dopo, nel 2019, il numero è più che raddoppiato arrivando a 1,459 miliardi. Il trend ha visto una continua crescita che è riuscito a mantenere negli anni grazie anche ad una serie di tendenze che hanno permesso un aumento della competitività turistica.

Tre queste ricordiamo:

- La globalizzazione, ovvero un insieme di più processi che hanno portato una riduzione dei costi di trasporto grazie allo sviluppo dei voli cost, rendendo così i confini più penetrabili.
- L'abbattimento delle barriere geo-politiche e la rimozione dei controlli alle frontiere che hanno permesso un aumento della circolazione dei turisti.
- L'avvento di Internet ha permesso invece un'acquisizione veloce e immediata delle risorse, che ha portato ad un conseguente sviluppo di un turista attivo in grado di organizzarsi la vacanza autonomamente con l'aiuto di siti di confronto che permettono una personalizzazione del viaggio.

Da sempre una delle principali esigenze in campo turistico è quella di trovare delle definizioni comuni delle diverse attività con il fine di poter misurare domanda e offerta studiandone il loro andamento.

Innanzitutto, è necessario porre in evidenza la differenza tra *arrivi* e *presenze*. Gli **arrivi** (*A*) sono il numero di visitatori che raggiungono una determinata destinazione, indipendentemente dal tempo che vi rimangono. Invece le **presenze** (*P*) sono le notti trascorse dal turista in una determinata destinazione. È possibile poi calcolare la **permanenza media**, determinata dal rapporto tra arrivi e presenze, che ci indica la durata media del soggiorno. Questi indicatori sono molto importanti perché possono anche fornire informazioni circa la provenienza dei turisti, il periodo, il tipo di ricettività etc. L'elaborazione di questi dati rappresenta la base per valutare e misurare il fenomeno turistico nella sua totalità, necessari per una governance e una pianificazione del settore efficaci.

Per avere una visione più precisa dell'andamento dei flussi turistici è bene affidarsi ad organizzazioni come la UNWTO, che ci permettono di avere una visione globale e accurata tramite una serie di analisi effettuate da esperti.

Secondo i dati raccolti dalla UNWTO gli arrivi internazionali del 2018 hanno visto un aumento del 6%, si sono infatti registrati 1,4 bilioni di arrivi, ovvero il 5% rispetto al 2017, obiettivo che l'organizzazione aveva previsto di raggiungere entro il 2020.

L'aumento del benessere ha generato in campo turistico un aumento dell'occupazione; infatti, il turismo è diventato un fenomeno che genera ricchezza e prosperità. Inoltre, tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie si progetta di rendere il fenomeno più sostenibile

e più accessibile nel tempo, in modo da poter preservare le risorse per le generazioni future.

Tra le principali tendenze del turista abbiamo:

- Mantenere uno stile di vita sano.
- Ricerca dell'autenticità.
- Costante connessione tramite social, dove vengono condivise le esperienze della destinazione, generando di conseguenza il passaparola.
- Rispetto dell'ambiente.
- Mantenimento di un trend di spesa costante.

Anche il 2019 è stato un anno piuttosto fiorente, anche se più lento nelle economie avanzate e commerciali soprattutto in Europa a causa della Brexit.

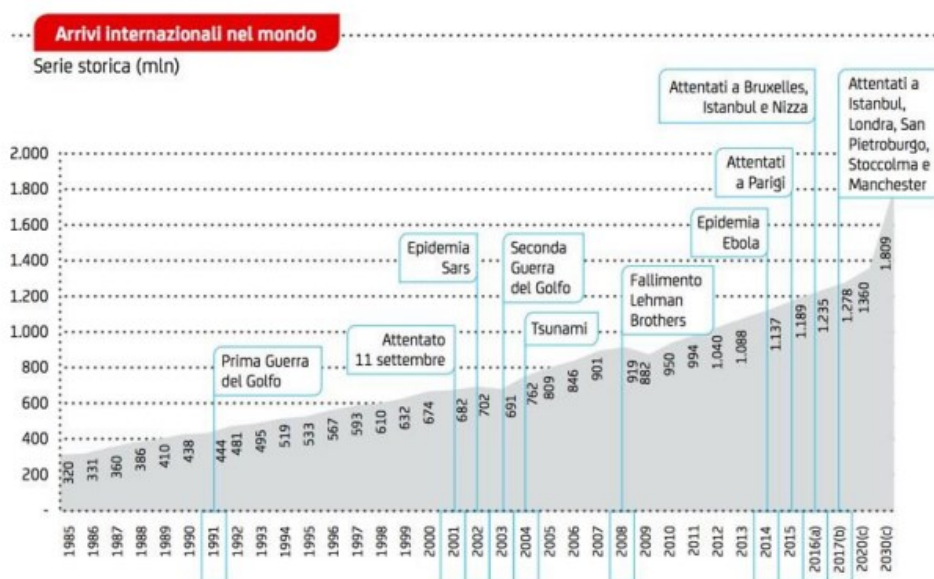


Figura 1: fonte UNWTO arrivi internazionali e stima di crescita fino al 2030

La tabella soprastante, creata dall'UNWTO con dati raccolti nel 2020, mostra una previsione sugli arrivi turistici internazionali fino al 2030.

Il 2020 come sappiamo, è stato un anno particolare in cui tutto il mondo è stato colpito dalla pandemia da Covid-19 che ha portato uno stop forzato con conseguenze in tutte le attività economiche, quindi anche il turismo. Sulle basi del 2019 però, l'UNWTO aveva formulato delle prospettive economiche con una crescita prevista dal 3% al 4%,

previsione piuttosto ottimista se si pensa ai numerosi conflitti geopolitici che erano in atto.

Il 2021 invece, si è presentato come l'anno della ripartenza, grazie ai vaccini si è riusciti ad evitare il collasso dei sistemi sanitari, che sono stati messi a dura prova nell'anno precedente. Nonostante questo, tutte le regioni mondiali hanno riscontrato una chiusura del bilancio in negativo sugli arrivi internazionali: il Medio Oriente ha registrato il 79%, l'Europa il 63%, l'Africa il 74%, le Americhe il 63% e infine Asia e il Pacifico con il 94%.



Figura 2: Fonte UNWTO –gennaio 2022

I dati raccolti dall'UNWTO hanno affermato che i mesi di: luglio, agosto e settembre hanno registrato numeri di arrivi molto alti (174.771,00), mentre i mesi di: gennaio, febbraio, marzo e aprile hanno numeri molto più bassi, dovuti probabilmente alle restrizioni anti Covid-19.

Invece per quanto riguarda il periodo gennaio-marzo 2022, il Barometro mondiale del turismo dell'UNWTO, ha registrato un aumento del 182% sugli arrivi internazionali. Le destinazioni di tutto il mondo hanno ospitato 117 milioni di arrivi rispetto al primo semestre del 2021 in cui erano stati contati 41 milioni. Tutto questo dimostra che sta avvenendo una ripresa del turismo, ma nonostante questo gli arrivi nelle Americhe sono

rimasti del 46%, mentre in Europa del 43% al di sotto dei livelli del 2019. Di seguito una tabella che mostra le rispettive variazioni:

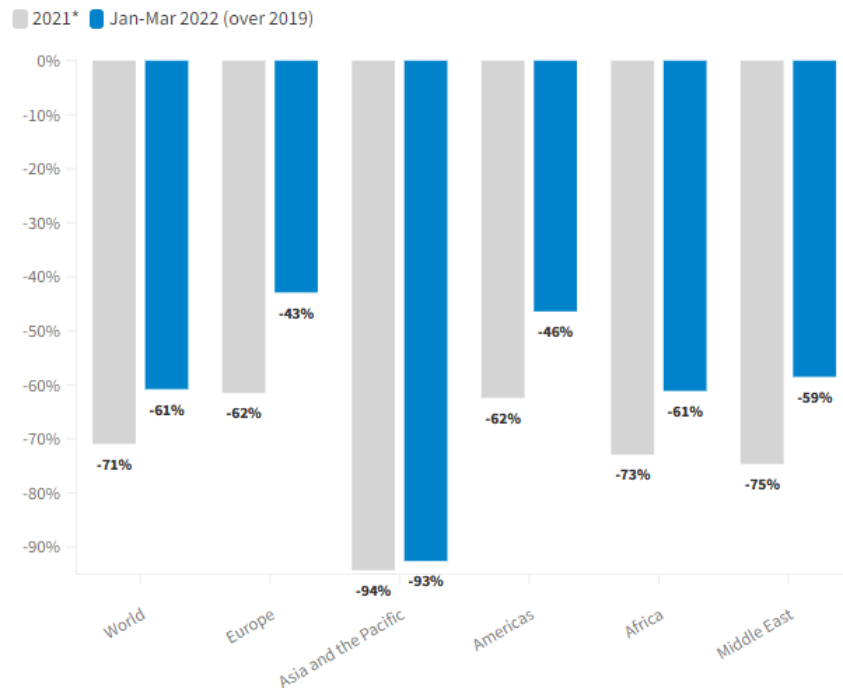


Figura 3: Fonte UNWTO, arrivi turisti internazionali (variazione % rispetto al 2019)

Malgrado il turismo internazionale rimanga sotto i livelli del 2019, la ripresa dovrebbe continuare per tutto il 2022, lo mostrano le valutazioni delle prestazioni turistiche da parte degli esperti dell'UNWTO:

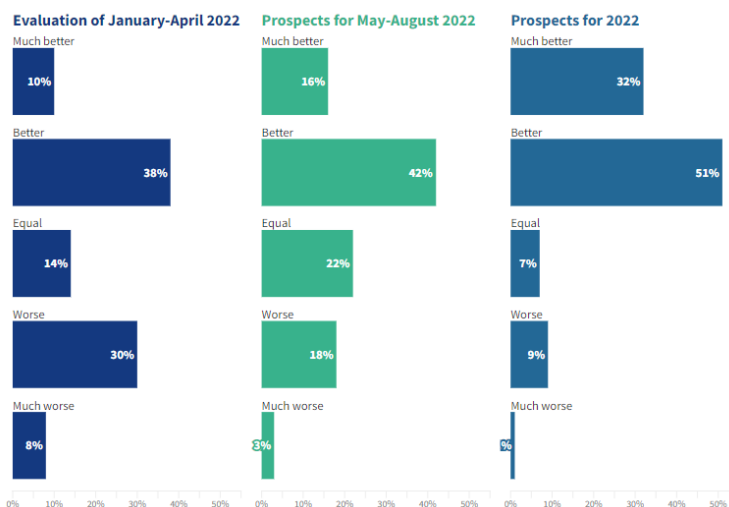


Figura 4 Fonte UNWTO, valutazione e prospettiva delle prestazioni turistiche

Anche se la tabella mostra delle prospettive alquanto positive, non possiamo dimenticare che un contesto economico difficile, unito alle conseguenze del conflitto Russia-Ucraina attualmente in atto, possano rappresentare un rischio per la ripresa.

1.4 Il Turismo in Italia

L'Italia è da sempre una delle destinazioni turistiche più amate nel mondo, grazie ad una varietà di fattori, che si estendono dalla montagna al mare, dai laghi alle pianure. Dispone di un patrimonio culturale vastissimo, non a caso infatti, occupa la 5ª posizione nella classifica dei paesi più visitati al mondo e la 3ª a livello europeo.

Possiamo definire l'Italia come un museo a cielo aperto, infatti è il paese con il più alto numero di beni e siti dichiarati “Patrimonio dell’Umanità” dall’UNESCO.

Il turismo in Italia rappresenta una parte determinante per l’economia nazionale, fornisce infatti il 6% dell’occupazione e produce oltre il 5% del PIL del paese. Grazie alla diversità del territorio già citata prima, permette la pratica di diversi tipi di turismo, come per esempio:

- Turismo balneare, ovvero quella forma di turismo che ha come meta preferenziale località situate in prossimità del mare.
- Turismo montano, che si svolge in località di montagna o sciistiche, rappresenta un modo di vivere la vacanza a stretto contatto con l’ambiente naturale.
- Turismo termale, che abbina la ricerca del benessere con la scoperta del territorio.
- Turismo enogastronomico, ovvero un viaggio volto alla scoperta della realtà gastronomica, cioè lo studio della cultura e del cibo di un territorio.
- Turismo lacustre, che comprende invece destinazioni nei pressi di laghi (oltre 1500 in Italia).
- Turismo religioso, che ha come obiettivo primario la visita di luoghi religiosi, importante in Italia soprattutto perché ha sede il Vaticano.

Se analizziamo invece i dati che ci vengono forniti dall’ISTAT relativi al 2018, possiamo notare come l'Italia abbia raggiunto il più alto numero di arrivi e presenze, superando

anche il 2017, affermandosi come 3° paese in Europa. Il paese ha infatti registrato circa 429 milioni di presenze e 128 milioni di arrivi. Rispetto al 2017 quindi, è stato registrato un aumento del 4% per gli arrivi, e del 2% per le presenze. In particolar modo risulta evidente l'aumento del trend per gli esercizi extra-alberghieri sia per quanto riguarda gli arrivi che le presenze. Un altro andamento interessante è quello che riguarda i non residenti; infatti, nel 2018 gli arrivi su questo fronte sono aumentati del 4.4% e le presenze del 2,8%. Un contesto così favorevole ha permesso che le presenze degli stranieri (216,5 milioni) superassero quelle degli italiani (212,3 milioni).



ARRIVI E PRESENZE PER TIPOLOGIA DI ESERCIZIO E RESIDENZA DEI CLIENTI
Anno 2018

MOVIMENTO		2018			Variazioni % 2018/2017		
		Esercizi alberghieri	Esercizi extra-alberghieri	Totale	Esercizi alberghieri	Esercizi extra-alberghieri	Totale
Residenti in Italia	Arrivi	49.948.206	14.957.523	64.905.729	+3,1	+5,0	+3,6
	Presenze	140.193.803	72.140.588	212.334.391	+0,8	+1,7	+1,1
Non residenti in Italia	Arrivi	46.824.639	16.370.564	63.195.203	+3,2	+8,0	+4,4
	Presenze	139.276.433	77.234.113	216.510.546	+2,3	+3,6	+2,8
Totale	Arrivi	96.772.845	31.328.087	128.100.932	+3,2	+6,5	+4,0
	Presenze	279.470.236	149.374.701	428.844.937	+1,6	+2,7	+2,0

Figura 5: Fonte ISTAT, movimento dei clienti negli esercizi ricettivi nel 2018

Per quanto riguarda le destinazioni italiane più visitate nel 2018, la 1° posizione è occupata da Roma con 29 milioni di arrivi, in 2° posizione troviamo poi Venezia con 12,1 milioni, a seguire troviamo poi Milano con 12 milioni e Napoli con 3,7.

Infine, per quanto riguarda la provenienza dei turisti in Italia troviamo prima i Tedeschi e a seguire i Francesi, gli Americani, gli Inglesi e i Cinesi.

Il 2019 invece, è stato un anno piuttosto fiorente, è stato infatti registrato un record di flussi turistici in Italia, con 131,48 milioni di arrivi e 436,74 milioni di presenze. Anche in questo caso le strutture ricettive extra-alberghiere sono state le più scelte dai turisti, registrando una permanenza media del 3,32%. Le regioni con il maggior flusso turistico sono state: Veneto, Lombardia, Toscana, Emilia-Romagna e Trentino Alto Adige. Il turismo domestico si concentrato soprattutto nel sud Italia, infatti una delle mete più gettonata in estate è la Puglia. Per quanto riguarda invece il turismo outbound le

destinazioni maggiormente scelte dagli italiani sono state: Spagna, Francia, Romania, Germania, Inghilterra e Grecia.

Il 2020 come sappiamo è stato un anno in cui i flussi turistici italiani, così come quelli di tutto il mondo, hanno subito una battuta di arresto dovuta alla pandemia. Nel periodo estivo, che va da luglio a settembre, le presenze complessive registrate sono state del 63,9%. Il calo è stato particolarmente drastico nelle presenze degli stranieri, che sono state soltanto 39,7%. Nei primi tre trimestri del 2020 è stato invece registrato un calo soprattutto del turismo d'affari svolto dai residenti nel nostro paese (-59%).



Figura 6: Fonte ISTAT, dati relativi al 2020

Nel 2021 invece i flussi turistici sono partiti in ritardo a causa delle ancora vigenti normative per contrastare la pandemia che hanno quindi limitato lo spostamento delle persone. Nei primi mesi dell'anno è stato registrato un aumento, seppur lieve, delle presenze (+22,3%) e degli arrivi (+16,2%). Con l'avvento dei vaccini anti-covid, nel periodo estivo le presenze turistiche hanno visto invece un aumento del 31% rispetto al 2020, anche se sono rimaste comunque il 14% in meno rispetto al 2019.



Figura 7: Fonte ISTAT, dati relativi al 2021

La stagione invernale invece ha visto un quasi totale azzeramento dovuto alle numerose restrizioni imposte per contrastare l'aumento dei contagi, si è registrato un calo di -81,7% degli arrivi e -79,7% delle presenze.

Il 2021 ha inoltre confermato la tendenza ad effettuare spostamenti principalmente per svago (73,1% delle vacanze) e per visite a parenti e amici (25,5%). Ha visto invece un significativo aumento il viaggio presso le città d'arte italiane, con un +39% rispetto al 2020 che aveva registrato un -60%.

Le scelte dei turisti sono state però molto condizionate dalle restrizioni applicate alle attività fruibili durante il viaggio, motivo per cui si è registrato un calo del -70,8% nelle vacanze dedicate solo alla fruizione del patrimonio culturale, alla partecipazione ad eventi e spettacoli e al turismo enogastronomico.

FIGURA 2. VACANZE DI RIPOSO/PIACERE/SVAGO PER TIPO PREVALENTE DI ATTIVITÀ SVOLTA.

Anni 2019-2021, composizioni percentuali

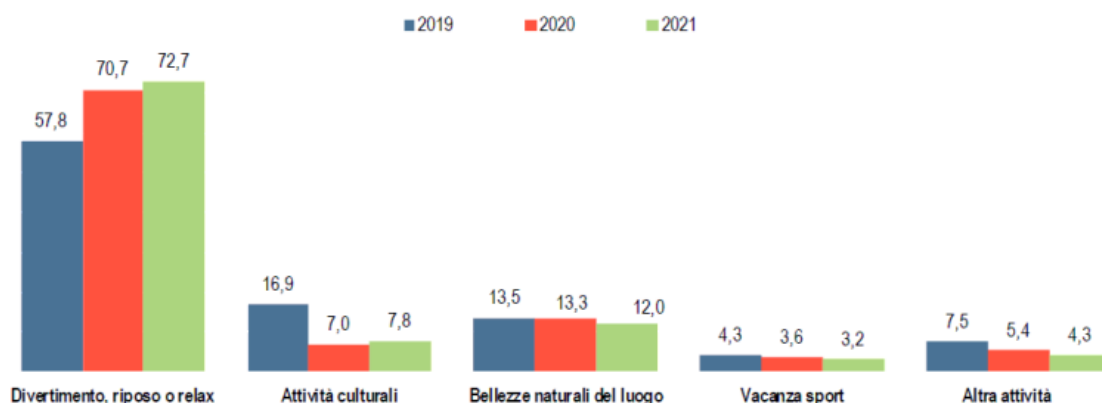


Figura 8:Fonte ISTAT, viaggi e vacanze dati 2021

Possiamo quindi dire che il movimento turistico ha visto sì una ripresa ma ancora parecchio lontana dai livelli pre-pandemia. Il settore maggiormente colpito è stato infatti quello del turismo straniero con un calo del -87,2% rispetto a quello domestico che ha registrato invece il -40,6%.

Purtroppo, ad oggi il settore turistico risulta essere ancora uno dei rami maggiormente colpiti economicamente, nonostante si siano trovati dei modi per fronteggiare al meglio la pandemia e riprendere le attività commerciali. Si prevedono dei tempi di ripresa piuttosto lunghi per ritornare alle cifre pre-Covid19; infatti, anche il 2021 si è concluso in negativo.

Per quanto riguarda il 2022 non abbiamo ancora dei dati certi, un'indagine condotta da Demoskopika però, stima che quest'anno si registreranno circa 92 milioni di arrivi e 343 milioni di presenze tra italiani e stranieri, che dovrebbero quindi generare una crescita del 43% e 35%.

1.4.1 Il Piano strategico del Turismo in Italia e il Programma Attuativo Annuale

Il vigente Piano strategico del Turismo in Italia (PST) 2017-2022 “Italia paese per Viaggiatori” è nato nel febbraio del 2017, dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo e attraverso dei confronti tra Regioni, MIBACT, amministrazioni centrali, rappresentanze economiche, enti territoriali e altre istituzioni che condividono interessi collettivi e imprenditoriali in campo turistico.

In questi 6 anni il piano si è basato su tre macro-pilastri, che sono:

1. Innovazione (tecnologica e organizzativa)
2. Sostenibilità (sia in termini di accoglienza che accessibilità)
3. Competitività (svolta attraverso la valorizzazione di attrattive del territorio)

L'obiettivo è stato quello di dotare il paese di una visione culturale e turistica unitaria in cui gli operatori del turismo possano lavorare insieme in modo coerente alla domanda e all'offerta turistica.



Figura 9: Fonte Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo

Gli obiettivi del PST si possono riassumere in quattro punti principali:

- Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale

- Accrescere la competitività del sistema turistico
- Sviluppare un marketing efficace e innovativo
- Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche

Questi sono stati poi declinati in 14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento. In modo particolare viene messo in risalto il ruolo delle destinazioni mature, poli di forte attrazione che costituiscono il primo grande attrattore dei flussi turistici in quanto caratterizzate da una serie di fattori di richiamo.

Il PST è dotato di una *vision* specifica che ha come focus il turista e la tutela e valorizzazione del patrimonio, al fine di fornire un'offerta che sappia rispondere alle esigenze della domanda.



Figura 10: Fonte Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo:

Avendo una durata di 6 anni, l'attuale PST sta per scadere, motivo per cui sarà proprio nel 2022 che questo strumento dovrà essere aggiornato.

Sfortunatamente la scadenza si ritrova in un momento piuttosto duro per il settore turismo, in quanto si sta ancora facendo i conti con gli effetti dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e con l'instabilità geopolitica, motivo per cui una revisione del piano risulta, oggi più che mai, una necessità.

Grazie alle misure di sostegno disposte dal Governo gli effetti della crisi hanno visto un calo, ma resta comunque fondamentale provvedere a strategie efficaci che permettano al settore di riprendersi. Questa necessità è sentita anche dall'Unione Europea che desidera

fare dell'Europa la destinazione mondiale del turismo sostenibile, con un rilancio del turismo intra-europeo.

Si ritiene infatti che i presupposti del nuovo PST 2023-2027 possano essere:

- La ricognizione e l'analisi dei risultati ottenuti con il precedente PST, azione da fare in concomitanza con la Regione, gli Enti Locali e gli stakeholders del settore;
- Lo studio delle ricadute che l'emergenza sanitaria da Covid-19 ha avuto sul settore turistico
- L'applicazione del digitale, quale strumento di governance, di assistenza turistica e gestione di nuove forme di visita a scala territoriale;
- Gli impegni comunitari assunti con il PNNR (Piano nazionale di ripresa e resilienza), le cui misure devono essere consolidate tramite linee di azione complementari e favorendo una prospettiva temporale più ampia;
- La necessaria considerazione in cui devono essere tenuti possibili appuntamenti di rilievo, anche in ragione del calendario, degli eventi di valenza internazionale che si svolgeranno sul territorio italiano nei prossimi anni, con un potenziale livello di attrazione del Paese, oltre al termine fissato per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.



Figura 11: Fonte Ministero del turismo, cronoprogramma del PST 2023-2027

1.5 Covid-19: impatti e ripresa

Da oltre 2 anni, più precisamente da febbraio 2020 ad oggi, il nostro paese si è trovato a fronteggiare una delle più grandi pandemie mondiali, quella del Covid-19. Si tratta di un'epidemia diffusa a livello globale in corso tutt'ora. I primi casi furono individuati a Wuhan, in Cina, è emerso infatti che la malattia molto probabilmente deriva dagli animali che venivano venduti, spesso anche vivi, presso il mercato umido della città.

Questo virus, la cui contagiosità è molto elevata, ha costretto l'organizzazione mondiale della sanità a dichiarare un'emergenza pubblica internazionale, che ha portato all'acquisizione di una serie di misure restrittive precauzionali al fine di diminuire il contagio. Purtroppo, questo disagio non ha generato problemi solo al settore turistico, ma ha portato drastiche conseguenze, soprattutto economiche, a gran parte della popolazione.

La diffusione di insicurezza e malessere ha generato fin da subito una diminuzione dei viaggi, che ha visto una ripresa solo nell'estate del 2021, dove comunque si è preferito optare per un turismo di prossimità che garantiva nei turisti una maggiore sicurezza.

Dopo anni in cui il turismo ha visto una crescita costante, ricordiamo infatti che nel 2019 si erano registrati 1,5 milioni di arrivi, il 2020 è stato un anno caratterizzato da un calo drastico sia a livello economico, che a livello di spostamento dei flussi turistici. Le numerose restrizioni e limitazioni alla libertà di movimento, unite alla chiusura di gran parte delle attività economiche, hanno provocato un generale impoverimento in tutto il mondo. I viaggi, che siano fatti per svago o per altri motivi, sono considerati attività non essenziali, motivo per cui sono stati la prima cosa ad essere sospesa.

Questa pandemia ha causato un'emergenza sanitaria, sociale ed economica mai vista prima, con serie conseguenze sulla crescita di tanti Paesi e settori. Come già menzionato, il turismo è stato, ed è tutt'ora, uno dei macrosettori più colpiti, questo a causa del suo forte legame con la globalizzazione che lo rende particolarmente fragile e di conseguenza necessita di periodi di ripresa molto lunghi.

Se analizziamo i dati relativi al 2020, raccolti dalla UNWTO, possiamo notare come si sia registrato un calo di 381 milioni di turisti, quindi un -74% rispetto al 2019. L'Europa ha registrato un calo totale del 70% con una perdita di 221 milioni di arrivi a livello internazionale. Le Americhe hanno registrato invece un calo del 69%, mentre l'Africa e

il Medio Oriente del 75%. L'Eurostat ha calcolato una diminuzione di oltre 50% in tutta Europa.

I maggiori cali si sono visti durante i periodi di lockdown, in particolare quelli relativi al mese di marzo, aprile e maggio 2020, dove la presenza presso gli esercizi ricettivi sono diminuite del 91% arrivando quasi ad un totale azzeramento. Durante il periodo estivo si ha assistito ad una leggera ripresa data da una diminuzione delle restrizioni. Si è infatti registrato un calo del 36% sulle presenze. Gli esercizi ricettivi extra-alberghieri hanno subito un calo di -4,8% nel mese di agosto, ma hanno registrato un leggero aumento a settembre di +4,5% a differenza degli esercizi alberghieri che hanno visto invece una drastica discesa. Questo diverso andamento nelle strutture ricettive riflette la scelta delle mete turistiche, sembra infatti che ad agosto 2020 gli italiani abbiano preferito scegliere destinazioni turistiche poco conosciute, e di conseguenza meno affollate, caratterizzate una ricettività extra-alberghiera.

L'arrivo dell'autunno ha portato con sé un aumento dei contagi che era già stato predetto. Le nuove restrizioni hanno generato un forte impatto negativo soprattutto nelle destinazioni montane dove viene praticato il turismo invernale.

Tutte queste limitazioni hanno provato nel settore turistico una crisi senza precedenti, e hanno portato una conseguente modifica nel comportamento dei turisti che si sono avvicinati sempre più al mondo del digitale, unico mezzo di comunicazione concesso.

Il 2021 è stato un anno importante dove sono stati finalmente introdotti i vaccini anti Covid e il Green Pass, un documento che certifica l'inoculazione del vaccino a livello internazionale. Tale documento ha permesso lo spostamento delle persone tra stati europei con un conseguente aumento, seppur lieve, del turismo internazionale.

Nel primo trimestre del 2022 è continuato il progressivo recupero del turismo internazionale, che secondo i dati raccolti dalla Banca d'Italia registra comunque numeri inferiori di circa un quarto e di oltre un terzo rispetto ai livelli pre-pandemia.

Ciò che risulta essere particolarmente importante è che il turismo che oggi richiede il visitatore, rispetto a quello che si svolgeva prima della pandemia, è una forma di turismo che deve garantire una maggiore sicurezza a livello sanitario, che sia in grado di rimembrare la serenità che si respirava prima del 2020.

Il grafico sottostante mostra i possibili scenari previsti dall'UNWTO per la ripresa del turismo, tenendo comunque a mente che i livelli pre-pandemia sono previsti dal 2023-2024 in poi:

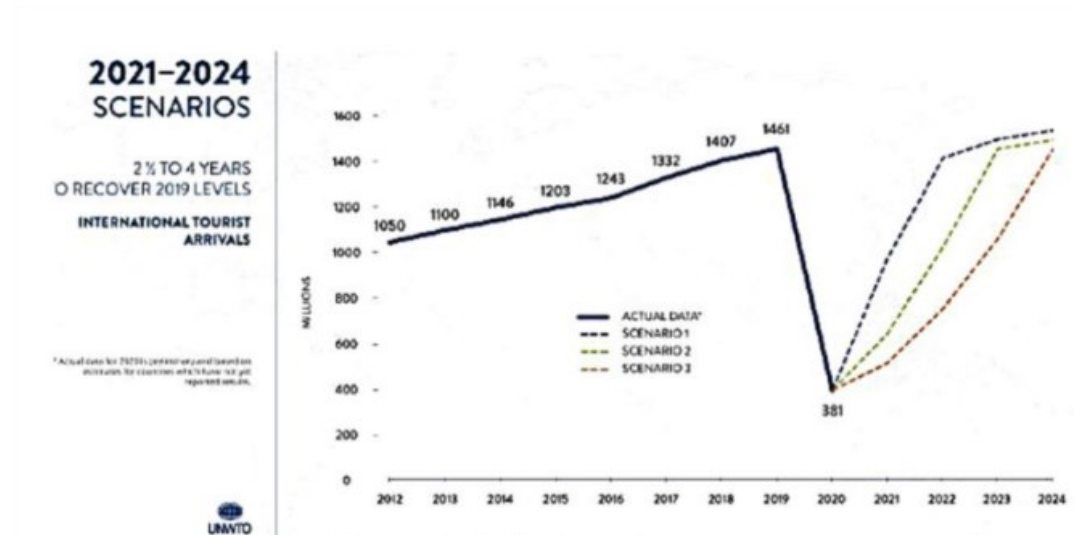


Figura 12: Fonte UNWTO, Scenari 2021-2024 per gli arrivi turistici internazionali

Questo periodo, che ha portato con sé numerose conseguenze negative, ha però posto tutti noi in una situazione in cui siamo stati chiamati a confrontarci con la realtà dei fatti. Il modello di sviluppo turistico utilizzato prima del 2019 infatti, si è rivelato un modello poco sostenibile non solo per l'ambiente e la società ma anche a livello economico. Se pensiamo infatti al fenomeno dell'*overtourism*, fenomeno che si concretizza nel momento in cui il turismo inizia ad avere un impatto negativo sul territorio, dobbiamo dire che era già presente prima della pandemia. O ancora se pensiamo alla dipendenza dei territori dalle *Online Travel Agencies* (OTA).

Capiamo quindi che il modello di sviluppo che era stato adottato non era un modello destinato ad essere duraturo nel tempo, in quanto troppo impattante per le destinazioni stesse.

Quello che possiamo aspettarci dopo la crisi pandemica potrebbe essere una tendenza che pone l'attenzione sui cambiamenti climatici e che quindi ricerca forme di turismo più sostenibili nella proposta e più responsabili nella fruizione. Se questi trend saranno

veritieri i flussi si sposteranno verso destinazioni che prenderanno in considerazione la sostenibilità ambientale.

Possiamo dire quindi che, oggi più che mai, la forza attrattiva di una destinazione si basa nel saper governare il cambiamento, che non deve essere solamente subito.

La pausa provocata dalla pandemia deve essere vista come un'opportunità per ristabilire la direzione del turismo. Il G20 riconosce infatti l'importanza dell'inclusione per creare un settore turistico più resiliente.

Un inizio potrebbe essere l'agenda della Presidenza italiana del G20, che si focalizza su 3 pilastri:

1. Persone
2. Pianeta
3. Prosperità

Questi punti devono essere tenuti in considerazione in quanto il turismo è un settore che pone le basi proprio nel rapporto tra le persone e i luoghi.

Gli orientamenti si basano in sette settori d'intervento interconnessi, incidendo su tutti e tre i pilastri sopra citati:

- Mobilità sicura: ripristinare e mantenere la fiducia nei viaggi
- Gestione delle crisi ridurre l'impatto delle crisi future sul turismo
- Resilienza: garantire un settore turistico solido e stabile in tempi di incertezza
- Inclusione: ampliare l'impegno della comunità e i benefici del turismo
- Trasformazione verde: consentire a tutte le parti interessate al settore turistico di beneficiare delle opportunità digitali
- Investimenti e infrastrutture: concentrare le risorse su un futuro sostenibile per il turismo

1.6 Gli effetti del conflitto Russia-Ucraina sul turismo

Dopo un 2020 che ha messo in ginocchio l'economia di tutto il mondo, e un 2021 che ha dato segnali di miglioramento, gli operatori turistici speravano in una ripresa più significativa in questo 2022.

La ripartenza tanto sognata però, ad oggi rischia di essere più lenta di quanto previsto a causa dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia. È logico che un conflitto di questo livello porta con sé drammatiche conseguenze non solo a livello europeo ma anche a livello globale. La popolazione ha già dovuto fronteggiare effetti visibili sui costi dell'energia e delle materie prime che di conseguenza si sono riflessi sui prezzi dei servizi turistici e sullo spostamento dei flussi in generale. Tra i primi consumi tagliati ci sono infatti, la ristorazione, le vacanze e la cultura.

I rischi più notevoli riguarderanno soprattutto il turismo di lungo raggio, sia a causa delle sanzioni che l'Italia ha mandato alla Russia, che ha risposto inserendo il nostro paese tra quelli più ostili, sia per la percezione di insicurezza e paura che può generarsi tra i turisti. Fortunatamente il turismo incoming italiano si basa soprattutto sui viaggi di corto raggio, infatti nel 2020 il 78% delle presenze straniere proveniva da paesi fuori dall'Unione Europea.

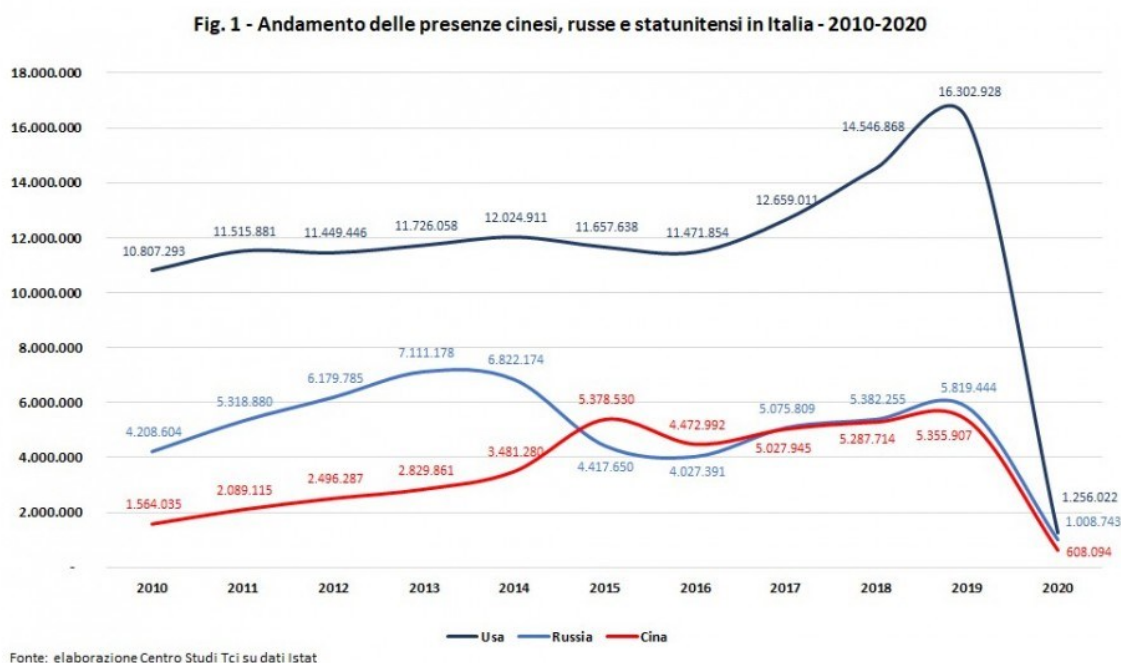


Figura 13: Fonte TCI

Prima della pandemia il principale mercato extraeuropeo per l'Italia erano gli Stati Uniti, con circa 16,3 milioni di presenze. Nel periodo che va dal 2010-2019 hanno registrato infatti un aumento continuo di circa il 5% delle presenze. Tra le regioni italiane più gettonate c'erano soprattutto il Lazio e la Toscana.

Oltre agli USA, la Russia, prima della pandemia rappresentava il secondo paese, quasi extraeuropeo, con circa 5,8 milioni di presenze. L'andamento del decennio 2010-2019 non è stato particolarmente rilevante, ha visto infatti un aumento del +4% delle presenze. Questa variazione in realtà riflette le scelte fatte negli anni, dove il paese ha risentito delle pesanti sanzioni subite dall'invasione della Crimea del 2014.

Le regioni italiane maggiormente scelte dai Russi sono state il Veneto in primis, a seguire poi l'Emilia-Romagna, il Lazio e la Lombardia.

Secondo l'Eurostat, a livello europeo l'Italia costituiva il primo mercato di destinazione per i turisti provenienti dagli USA, Cina, Australia e Canada, era invece il terzo per la Russia.



Figura 14: Fonte Confcommercio Italia, effetti della guerra sul turismo e la cultura

Il primo dato allarmante si è registrato nel periodo di Pasqua, dove si sono registrati 8 milioni di italiani intenzionati a partire di cui però poi solo 4 hanno realmente

programmato la vacanza. Per quanto riguarda le scelte di viaggio si è preferito fare vacanze brevi all'interno della regione di residenza.

Dopo la pandemia, siamo quindi di fronte ad un'ulteriore crisi. Da un'indagine condotta dalla Demoskopika è emerso che quasi il 31% degli italiani ha deciso di non partire per le vacanze nei prossimi mesi, l'8% lo fa per l'aumento del virus e delle sue numerose varianti, il 10% invece lo fa per paura degli effetti della guerra che si sta svolgendo. Inoltre, per il 2022 si è stimata una diminuzione di quasi 300 mila turisti tra ucraini e russi che comportano un calo di 2,4 milioni di presenze. In aggiunta si ricorda che i cittadini russi sono da tempo quelli con la maggiore capacità di spesa per viaggiare, si prospetta infatti un calo di 180 milioni di euro. L'inevitabile azzeramento della domanda russa avrà ingenti impatti sui ricavi del settore turistico.

Il conflitto Russia-Ucraina si combatte però anche nei cieli, infatti un gran numero di paesi europei, tra cui anche l'Italia, ha chiuso il proprio spazio aereo alle compagnie russe, e altrettanto sta facendo la Russia con alcuni paesi. Questa decisione è stata presa con lo scopo di relegare Mosca in una condizione di isolamento anche a livello internazionale, ma ovviamente tutto questo non fa altro che aggravare la situazione a livello turistico

Molte compagnie aeree, come per esempio Finnair (compagnia di bandiera finlandese), a febbraio 2022 aveva già perso il 21,09% in Borsa. Ciò significa che in questo nuovo scenario i loro voli passeggeri non saranno più sostenibili.

Possiamo concludere dicendo che, in un settore che si era appena avviato verso la ripresa, la mancanza del turismo ucraino e soprattutto quello russo, rischia di provocare danni economici irreparabili.

CAPITOLO 2

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori Push e i fattori Pull

Possiamo definire il fenomeno turistico come lo spostamento di flussi di persone che, partendo dalle regioni di origine, quindi quelle di *outgoing*, attraversano zone definite di transito fino ad arrivare alla meta del proprio viaggio, nonché la destinazione turistica, quindi la regione di *incoming*.

Esistono però una serie di fattori che determinano tale spostamento, che si possono racchiudere in 2 categorie essenziali: i fattori *push* e i fattori *pull*.

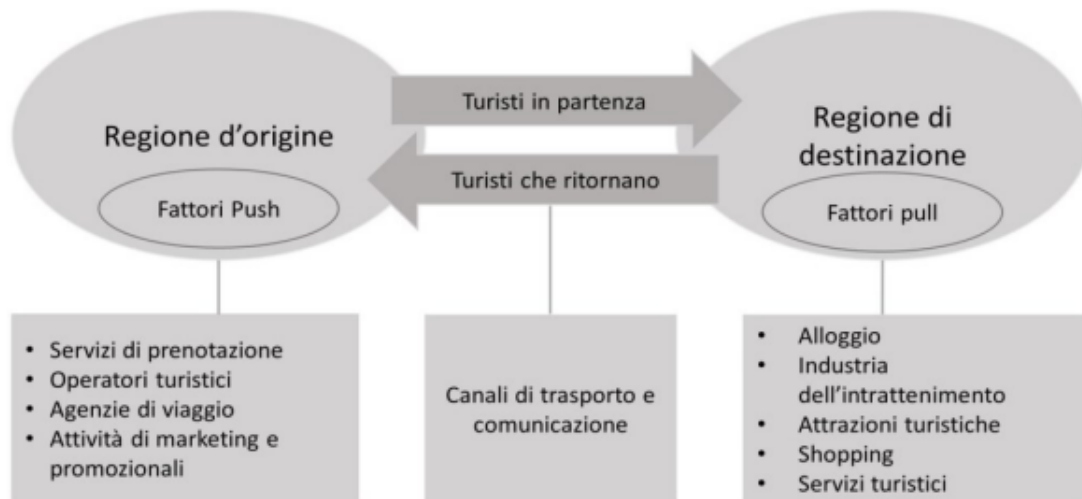


Figura 15: fonte modello turistico di Leiper (1990), schema riassuntivo dei fattori push e pull

I fattori *push* possono essere definiti come tutti quegli elementi presenti all'interno della regione di generazione dei flussi che rappresentano degli stimoli alla domanda turistica, spingendo il potenziale turista ad abbandonare in modo temporaneo la sua residenza abituale, con il fine di ricercare una destinazione turistica dove trascorrere la vacanza.

A loro volta i **fattori push** possono essere suddivisi tra:

- **Caratteristiche proprie della regione di generazione**, tra cui:

- Variabili economiche: reddito pro-capite, propensione alla spesa, potere d'acquisto della valuta nazionale.
- Variabili sociali: attività economiche prevalenti, disponibilità di tempo libero e livello generale di istruzione
- Variabili demografiche: età media della popolazione, speranza di vita, composizione dei nuclei familiari
- Variabili ambientali: clima e geomorfologia del paese, presenza o assenza di risorse, livello di urbanizzazione
- **Rapporti tra la regione generatrice e la regione di destinazione**, vanno considerati:
 - Fattori geografici: distanza tra i due paesi, tempo di percorrenza e livello di sviluppo del trasporto aereo
 - Fattori storici: tradizioni tra i due paesi e migrazioni
 - Fattori culturali: similitudini o contrasti tra i due paesi con riferimento alla lingua, religione, cultura, tradizioni ecc....

I **fattori pull** invece possono essere definiti come quegli elementi all'interno della regione di destinazione che stanno alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti stessi. Si tratta di fattori in stretto rapporto con le risorse disponibili nella destinazione e con le attività svolte dagli attori locali per attrarre flussi. I fattori pull comprendono:

- **Attrazioni**: elementi naturali, artificiali o culturali che contraddistinguono una destinazione e portano il turista a sceglierla rispetto ad un'altra. Sono la forza competitiva di una destinazione
- **Accessibilità**: si divide in base alla grandezza di una destinazione. Può essere geografica, quando facciamo riferimento alla raggiungibilità di un luogo, ai percorsi o ai mezzi di trasporto e le infrastrutture disponibili. Può essere sociopolitica se intendiamo invece i visti, i permessi di soggiorno, la sicurezza, l'ordine pubblico o le procedure formali. Infine, l'accessibilità può essere economica, chiamata anche *affordability*, se intendiamo i costi che i turisti devono sostenere per arrivare ed alloggiare presso la destinazione.

- **Informazione, accoglienza, ricettività:** costituiscono la base del Destination Marketing, tali azioni vengono realizzate dalle organizzazioni che gestiscono le destinazioni con lo scopo di attrarre il turista rendendo l'arrivo nella località piacevole.
- **Immagine turistica:** intesa come la percezione dei turisti e del mercato della destinazione. L'immagine è ciò che distingue una meta dalle altre, ed è generata dall'esperienza diretta e personale del turista o dal passaparola, sempre più importante in seguito all'avvento del web e dei social media. Motivo per cui è necessario gestire l'immagine turistica sotto tutti i punti di vista.

Dalle definizioni soprantanti emerge una differenza sostanziale tra i fattori push e pull: i primi infatti possono essere monitorati e controllati dalla regione di destinazione, tramite strategie di marketing e management, i secondi invece, essendo fattori interni alla regione di destinazione, devono essere costantemente organizzati e adattati dalle organizzazioni che operano all'interno della destinazione, in ottica manageriale per essere sempre più competitivi all'interno del mercato turistico.

2.2 La definizione di Destinazione turistica

Il concetto di “destinazione” è entrato a far parte del lessico turistico a partire dagli '90 del secolo scorso. Il termine spesso e volentieri si associa ad altri sinonimi come per esempio: luogo, comprensorio, regione o distretto, seguiti poi dall'aggettivo “turistico/a”. Il concetto in realtà è molto più ampio, e si estende in tre interpretazioni diverse: la destinazione dal punto di vista della domanda, dell'offerta e infine attraverso un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda, la destinazione turistica viene definita da Thomas Bieger (economista tedesco) come il contesto geografico scelto dal turista come meta della propria vacanza, definita e individuata sulla base dei diversi bisogni, delle richieste e dei servizi che l'ospite intende consumare in quel determinato luogo. È necessario però tenere in considerazione che, la delimitazione geografica della destinazione dipende dalla regione di provenienza del potenziale visitatore e dalle informazioni che esso ha sulla

destinazione stessa. Sulla base di queste premesse, la destinazione viene quindi definita dal viaggiatore come un insieme di prodotti e servizi che consuma nello spazio prescelto. Le caratteristiche principali che definiscono l'ampiezza percepita della destinazione sono: quanto più distante sarà la provenienza del potenziale ospite tanto più ampia sarà la destinazione, e quanto più il turista sarà informato e avrà degli specifici bisogni tanto più la destinazione sarà definita e farà riferimento ad un'area delimitata.



Figura 16: definizione della destinazione in base alla distanza

Il punto di vista dell'offerta ci viene invece presentato dall'italiano Michele Tamma, il quale afferma che una destinazione turistica si configura come “Sistema Locale di Offerta Turista (SLOT)”, ovvero un insieme di fattori e attività di attrattiva all'interno di un determinato spazio geografico che sia in grado di proporre un'offerta turistica integrata. In altre parole, da questo punto di vista la destinazione è un luogo che viene gestito dagli attori che vi operano all'interno, tramite una prospettiva manageriale che permette la creazione di un'offerta turistica specifica che si differenzia dalle altre accrescendo la competitività nel mercato.

L'approccio olistico è invece quello più completo, in quanto prende in considerazione sia il punto di vista della domanda che quello dell'offerta. In tal senso, la studiosa italiana Valentina Della Corte dice che: “la destinazione turistica si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti promuovere la località turistica nel suo insieme”.

Anche se le i diversi punti di vista presentano delle diversità, Tamma ci fa notare che in realtà condividono tre elementi:

1. Uno spazio geografico ben definito
2. Un'offerta; ovvero un prodotto o un insieme di prodotti che nascono dalla messa a sistema di risorse, strutture, attività e operatori turistici che operano all'interno della destinazione
3. Un mercato; ovvero segmenti di domanda che comportano una gestione dei flussi turistici verso la località considerata

Le destinazioni possono essere definite in modo artificiale, secondo confini geo-politici e storici, ma in alcuni questo non è possibile. Se pensiamo a destinazioni come per esempio le Dolomiti, condivise da Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino Alto Adige i confini geo-politici vengono del tutto annullati. Tenendo a mente che quindi le destinazioni sono dei luoghi, diventa necessario identificarle come tali.

Una località diventa destinazione turistica nel momento in cui il mercato acquisisce consapevolezza e questa si traduce in domanda effettiva grazie alla capacità di presentare la propria offerta. Il luogo che sa rispondere ai bisogni dei potenziali turisti si pone sul mercato acquisendo coscienza, da ciò ne deriva poi un'offerta di prodotti integrati e una necessaria comunicazione dei servizi e dei beni presenti. La destinazione diventa quindi un sistema organizzato nel momento in cui la domanda e l'offerta vengono introdotte nel mercato.

2.3 Il ciclo di vita di una destinazione

Quando facciamo riferimento al ciclo di vita di una destinazione intendiamo il succedersi naturale di fasi dal momento dell'introduzione e del lancio della destinazione nel mercato turistico fino al raggiungimento di una posizione consolidata ed infine di maturità. Contemporaneamente allo scorrere del tempo, all'interno della località interessata dai flussi turistici, evolvono diversi elementi, come:

- L'offerta turistica della destinazione dal punto di vista strutturale, infrastrutturale e grado di capacità operativa dei soggetti che agiscono localmente;
- Il livello di notorietà della destinazione e la sua collocazione motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo di territorio, ovvero la porzione di territorio dedicata alle attività turistiche;
- L'impatto del turismo sull'economia del luogo, anche sulla cultura e la popolazione locale (tradizioni, vocazioni, rapporto con gli ospiti, usi e costumi);

Grazie a studiosi come Butler (1980) ed Argwal (1997), e poi successivamente Martini (2010), giungono fino a noi alcuni schemi che ci permettono di capire al meglio l'articolazione del ciclo di vita. In accordo con tali schemi possiamo dire che ogni località attraverso nel corso della sua traiettoria evolutiva sei fasi, che si susseguono nel seguente ordine:

1. **Esplorazione:** fase d'inizio in cui il territorio è caratterizzato da pochi turisti, intesi come ospiti che si inseriscono con le attività e le risorse presenti. C'è quindi una bassa capacità ricettiva, i servizi sono limitati e l'ambiente risulta essere ancora integro.
2. **Coinvolgimento:** fase in cui nascono le prime attività imprenditoriali locali che aumentano quindi i servizi e i prodotti offerti. Il turismo diventa così fonte di lavoro per i locali. Di conseguenza iniziano a presentarsi i primi impatti sul territorio.
3. **Sviluppo:** fase centrale in cui il territorio offre nuovi servizi e prodotti, quindi diventa necessaria l'attività di promozione. Il numero di turisti nei periodi di picco supera quello dei residenti, motivo per cui nascono i primi antagonismi.
4. **Consolidamento:** fase in cui il turismo diventa parte essenziale dell'economia locale. L'ambiente inizia a manifestare seri problemi di inquinamento e deterioramento.
5. **Stagnazione:** fase di massimo sfruttamento del territorio in questione. La località è già molto nota, quasi "fuori moda". Il turismo che si pratica è prettamente di massa, quindi provoca diversi problemi per eccesso di carico del territorio.
6. **Post-stagnazione:** fase importante per la destinazione in quanto vengono assunte decisioni manageriali per decidere un eventuale rilancio o declino della località

turistica. Si può operare tramite un “*change of management*”, un riposizionamento sul mercato o attivando un Destination Management Plan (DMP).

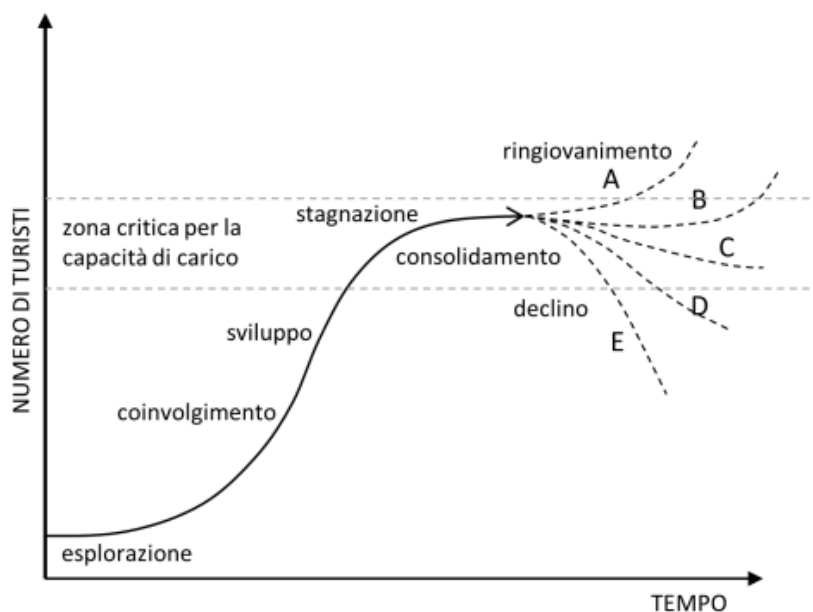


Figura 17: grafico che rappresenta il ciclo di vita di una destinazione turistica

Lo scopo principale di questo modello è quello di comprendere al meglio l'evoluzione dei prodotti e delle destinazioni turistiche al fine di prendere decisioni che siano coerenti con la *vision* prescelta.

2.4 Destinazioni Corporate e Community:

Dopo aver definito il significato di destinazione, è necessario stabilire le sue articolazioni. Seguendo il pensiero di diversi studiosi, come per esempio Bieger, ma non solo, anche Flagestad, Hope e Martini, le destinazioni turistiche possono essere di due tipi: destinazioni *Corporate* e destinazioni *Community*.

Le destinazioni *Corporate* sono quei luoghi all'interno dei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato turistico in un'ottica orientata al marketing da una società di gestione, che possiede direttamente o controlla tramite accordi

contrattuali i fattori di attrattiva, le infrastrutture e le strutture del turismo. Possiamo quindi dire che si tratta di destinazioni che sono etero-governate, i luoghi vengono percepiti come contenitori dell'offerta turistica e le diverse attività sono possedute da grandi multinazionali o comunque grandi aziende turistiche.

Ciò che caratterizza maggiormente questo tipo di destinazione sono la presenza di un'unità di controllo e comando, un accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali, l'attuazione di logiche aziendali e un coordinamento di tipo gerarchico. In base a questo, può capitare che ci sia una limitata ricaduta dei benefici del turismo sui residenti e sugli attori locali, che spesso e volentieri eseguono compiti esecutivi con contratti stagionali. Gli investitori esterni invece, possiedono il guadagno maggiore. Un esempio di destinazione *corporate* può essere il villaggio turistico, oppure un parco divertimenti, un parco a tema o ancora una stazione sciistica.

Le destinazioni *community* invece, potremmo descriverle come dei luoghi in cui la dimensione territoriale e sistemica è l'elemento più importante per una strategia di sviluppo turistico. Sono luoghi che tramite l'attività di una serie di attori locali, si propongono sul mercato tramite un determinato brand, quindi una precisa offerta. Anche le destinazioni *community* sono caratterizzate da una serie di fattori. In primis sono luoghi che tendono a proporsi sul mercato come un insieme di attrazioni che siano esse artificiali, naturali o culturali. Le attività e le risorse sono quindi diffuse, ovvero sono nelle mani di piccole o medie imprese indipendenti e non di una unica. Quando parliamo di destinazione *community* è inoltre importante il ruolo dell'autorità pubblica, un ente pubblico territoriale che assume il controllo dei beni e delle risorse, incaricandosi dell'offerta esercitando funzioni dirette o finanziando attività.

La gestione dell'elemento territoriale in questo tipo di località risulta essere un mezzo per contraddistinguersi rispetto alla concorrenza, di conseguenza determina un sistema più complesso di quello delle destinazioni *corporate*. La destinazione *community* deve saper fronteggiare questa complessità tramite politiche sistemiche territoriali e attraverso l'adozione di un approccio di *destination management* che garantisca un coordinamento unitario della località in modo da creare un ambiente che sia favorevole allo sviluppo dell'offerta locale e che sia in grado di generare benessere collettivo per i turisti, le imprese e i locali.

Infine, possiamo dire che i prodotti turistici che le destinazioni community esprimono provengono dall'interazione tra turista e territorio. Nell'offerta di una destinazione possono esserci 3 diverse configurazioni:

1. **Configurazione punto a punto:** il turista definisce il prodotto turistico attraverso la relazione con i singoli attori locali. La destinazione lascia il compito al turista di creare la sua vacanza tramite una propria strategia.
2. **Configurazione *package*:** il prodotto turistico viene creato e progettato da un'impresa specializzata (come un consorzio locale, un tour operator, un'agenzia di incoming), la quale vende la vacanza completa riducendo al minimo l'attività di ricerca al turista.
3. **Configurazione network:** più attori della destinazione combinano la propria offerta, con lo scopo di garantire al turista varietà ma allo stesso uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui può godere durante la vacanza.

2.5 Il Destination Management e le DMO

Il turista percepisce la destinazione come un unico "Brand", quindi l'unione di servizi, fornitori e risorse. Durante il soggiorno i turisti percepiscono la destinazione come un'esperienza unica e indivisibile anche se i diversi elementi che compongono il prodotto turistico sono erogati da soggetti singoli. Possiamo infatti descrivere il prodotto turistico come un prodotto composito e globale, le cui componenti sono numerose ed eterogenee e la cui costruzione avviene sia grazie al turista, sia per opera degli operatori turistici. Questo concetto può essere compreso solo se il processo di organizzazione e produzione dell'offerta interagisce con quello di consumo dei beni e servizi da parte del turista. Il grado di complessità di queste interazioni tra attori locali ed i loro interessi, spesso divergenti, fa sì che le destinazioni turistiche siano sempre più difficili da gestire, in modo particolare quelle di tipo *community* che presentano un tessuto economico composto da Piccole e Medie imprese indipendenti. Per gestire al meglio una destinazione è necessario un comune coinvolgimento di tutte

le parti interessate, inclusi residenti, imprese, investitori, tuor operators, intermediari, turisti e tutti coloro che sono interessati al territorio, ovvero gli *stakeholders*.

Una destinazione per essere competitiva sul mercato deve quindi affidarsi ad organizzazioni che sappiano gestirla nel migliore dei modi tramite un'integrazione e cooperazione tra prodotti, servizi e livelli geografici efficiente. Tali organizzazioni prendono il nome di “*Destination Managment Organization*”, abbreviate con la sigla “DMO”.

La DMO è la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica. Si tratta di organizzazioni che adottano un approccio strategico per coordinare soggetti diversi tra loro, con il fine di raggiungere la gestione più vantaggiosa della località. Si occupano di promuovere e commercializzare la destinazione sul mercato tramite i vari canali di comunicazione, cercando di mantenere alta la competitività. Si impegnano per gestire ed organizzare i vari flussi turistici all'interno della destinazione turistica coinvolgendo tutti gli attori locali. Per avere una definizione più chiara di cosa rappresenti una DMO, possiamo fare riferimento a quanto ha dichiarato l'UNWTO: “*le DMO sono organizzazioni responsabili per il management ed il marketing delle destinazioni turistiche, il cui compito è quello di organizzare e promuovere 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 DMO si possono dividere in 3 tipologie:

1. NTO: se operano a livello nazionale
2. RTO: se operano a livello regionale
3. DMO: se operano a livello locale-cittadino

La struttura organizzativa invece può contenere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, come per esempio un consorzio privato, un ente territoriale, organizzazioni private e no profit oppure aziende a capitale misto pubblico-privato. Nella maggior parte dei casi però, la DMO consiste in una società pubblico-privata.

Nel corso degli anni, diversi studiosi, come per esempio Morrison nel 1998, ma anche Presenza in tempi più recenti (2007), hanno cercato di raggruppare le diverse funzioni della DMO:

- *Economic driver*: ovvero deve generare nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo dell'economia locale.
- *Industry coordinator*: deve saper indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate premendo sulla cooperazione tra imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e sulla diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico.
- *Quasi-public representative*: deve fare da intermediario tra i diversi interessi dell'industria del turismo, le esigenze della popolazione locale, la domanda proveniente dal mercato turistico.
- *Builder of community pride*: deve puntare ad un miglioramento delle qualità della vita ed al benessere sia dei visitatori che dei locali.

Tra i principali obiettivi di una DMO abbiamo:

- Accoglienza e soddisfazione del turista;
- Vantaggio economico per imprese e operatori turistici;
- Rispetto e tutela dell'ambiente e del territorio;
- Coinvolgimento dei residenti per un vantaggio del turismo anche a favore delle comunità ospitanti;
- *Branding* della destinazione e presa di coscienza dei propri elementi distintivi;

Per raggiungere questi obiettivi le DMO svolgono due attività principali: Il *Destination Management* ed il *Destination Marketing*. Attività diverse ma in correlazione tra loro.

Il concetto di Destination Management nasce negli 90' del 1990 con lo scopo di collocare la destinazione turistica in ambiti competitivi coerenti con le sue caratteristiche territoriali.

Successivamente Della Corte lo definisce come un nuovo tipo di gestione strategica delle destinazioni turistiche, che si basa sul controllo e sulla

pianificazione delle attività volte a migliorare ed incentivare il flusso dei turisti verso l'area.

Il destination management per essere efficace deve saper analizzare, definire ed organizzare i diversi fattori di attrattiva e le componenti imprenditoriali, ma anche saper organizzare un'offerta che sia in grado di intercettare la domanda in modo competitivo. Inoltre, al fine di un buon funzionamento di questo processo è necessaria l'adozione di una *vision* comune che sappia coinvolgere tutti gli attori del luogo.

Il processo si può tradurre in due diverse interpretazioni e relativa azione: quella istituzionale, che contiene le istanze di governo con le relative competenze decisionali e direttive e quella funzionale, che riguarda invece la pianificazione, l'organizzazione e il coordinamento di imprese e soggetti coinvolti.

Gli obiettivi del destination management sono:

- La massificazione della soddisfazione e della qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti;
- Assicurare una buona qualità dei servizi e della vita a favore dei residenti, in quanto una destinazione dove si vive bene è anche sinonimo di una destinazione che sappia accogliere i turisti;
- Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali;
- Aumentare gli effetti moltiplicatori del turismo, ottimizzando gli impatti del turismo e assicurando un equilibrio tra benefici economici e costi socioculturali e ambientali.

In base a quanto detto, possiamo dire che le destinazioni sono direttamente responsabili della gestione dell'esperienza del turista, e tutto questo richiede un coordinamento ed una cooperazione efficiente. Tra le possibili soluzioni vi è quella di creare una partnership pubblico-privata che sappia adempiere a una serie di funzioni, come:

- Sviluppo della *vision* della destinazione, ovvero l'insieme degli ideali, dei valori e degli obiettivi futuri che sappiano incentivare l'offerta;

- Definire in modo condiviso le strategie per la gestione della destinazione;
- Attuazione coordinata dei piani d'azione;
- Sviluppo di servizi e prodotti integrati e di tutti i processi di comunicazione e promozione;
- Coinvolgimento dei *partners* nella programmazione di progetti mirati;

Il Destination Management Plan (DMP) è lo strumento fondamentale per definire la partnership tra gli attori pubblici e privati che operano sul territorio. Lo scopo del DMP è quello di indicare in modo chiaro la visione della destinazione, le linee operativi e strategiche, mettere in pratica le funzioni della DMO e le attività delle altre organizzazioni.

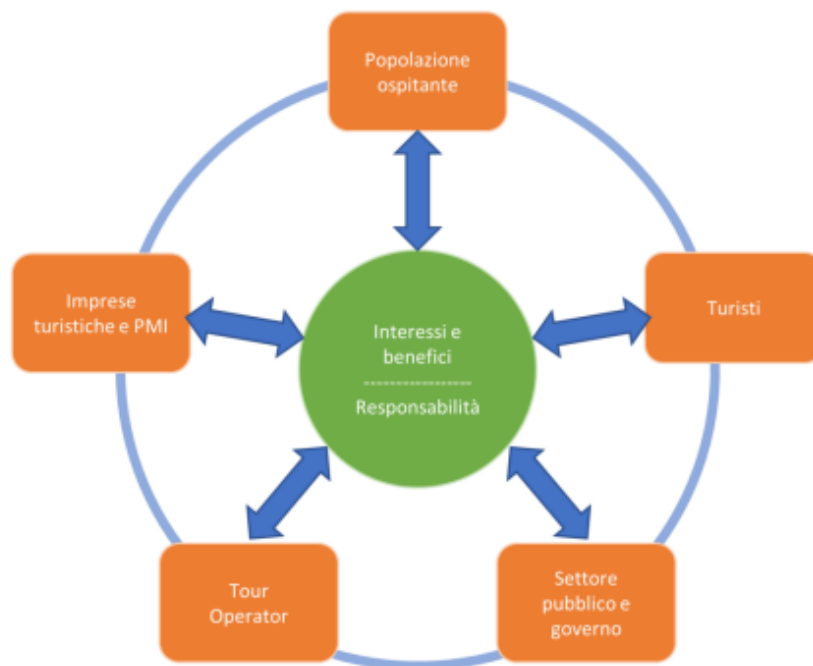


Figura 18: Fonte: libro di testo "Ripensare il futuro del turismo". Schema delle dinamiche tra i vari attori

2.6 Il Destination Marketing

Come ormai avremo capito, il turismo è un fenomeno in continuo movimento influenzato da molteplici fattori. In accordo con quanto citato nel capitolo precedente, l'arrivo della globalizzazione ha portato non solo l'evoluzione dei trasporti con i voli low cost, ma anche una riduzione dei costi e delle distanze. L'avvento di Internet invece ha comportato un venir meno delle distanze sociali e culturali, permettendo così alle destinazioni lontane di essere più accessibili. Al giorno d'oggi una destinazione non può accontentarsi solo delle risorse e delle attrazioni di cui dispone, o di un'offerta con servizi standard. Nel giro di pochi anni la concorrenza in campo turistico non ha fatto altro che aumentare, il turista è sempre più autonomo e non ricerca una semplice vacanza, punta a rendere l'esperienza il più memorabile possibile. A causa di ciò oggi risulta pressoché indispensabile saper interagire efficacemente con il mercato, sia a livello comunicativo, sia commerciale e de prodotto. Il ruolo del Destination Marketing è proprio quello di essere responsabile di tutte queste attività, la cui azione ricade poi sotto la responsabilità della DMO.

Il Destination Marketing adotta un approccio pratico ed operativo del management, con lo scopo di accostare l'offerta di una destinazione con la domanda turistica. Il compito del marketing è quello di trasformare gli input, ovvero le risorse, le attrazioni e le imprese, in output; quindi, i prodotti e le esperienze di cui può usufruire il turista. L'obiettivo è quello di aumentare l'attrattività del territorio del territorio; quindi, il modo in cui viene percepita la destinazione, e la sua competitività, ovvero il risultato dei fattori che garantiscono una posizione strategica nel mercato.

Per avere una visione più chiara possiamo affidarci a quanto dichiarato dalla UNWTO nel 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 un 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.”*

Al fine di realizzare tali attività è dunque necessario che la destinazione abbia una struttura organizzativa adeguata. Inoltre, saper comprendere la strategia della

destinazione risulta di estrema importanza per saper cogliere appieno le opportunità che provengono dal destination management e marketing.

Prima di visitare una località, il turista crea all'interno della propria mente un'immagine di come potrebbe essere la destinazione, e lo fa sulla base di esperienze pregresse, pubblicità, passaparola, stereotipi, media e credenze popolari. L'immagine di una destinazione può essere descritta come "la somma di credenze, idee, ed impressioni che una persona ha su un determinato luogo".

In merito a questo nel 1988 lo studioso Gunn elabora 7 fasi di costruzione dell'immagine turistica:

1. Costruzione dell'immagine prima della visita;
2. Modificazione dell'immagine dopo le ricerche;
3. Scelta della destinazione;
4. Visita della destinazione;
5. Condivisione della destinazione;
6. Ritorno a casa;
7. Modificazione dell'immagine in seguito all'esperienza personale;

Come si può desumere l'immagine turistica per la destinazione è di estrema importanza, soprattutto per il marketing il management in quanto il loro compito è quello di renderla il più positiva possibile agli occhi del turista.

Il ruolo che svolge il Destination Marketing è quindi indirizzato verso:

- Turisti, intesi sia quelli reali che potenziali;
- Intermediari; sia di outgoing (come tour operator, compagnie di trasporto, reti di agenzie, gruppi, associazioni di turisti ecc....) che di incoming;
- Communication media: sia tradizionali (riviste e Tv) che nuovi (social media);

L'operato del Destination Marketing deve creare un marketing che sia in linea con le proprie caratteristiche territoriali, sociali e imprenditoriali adottando un approccio graduale nella definizione di strumenti e obiettivi, monitorando i risultati a medio-lungo termine.



Figura 19: sintesi del processo di Destination Marketing

Tradizionalmente, quando il mercato turistico era meno complesso, si distingueva l'azione del Macro-marketing, condotta a livello di destinazione, con l'azione del Micro-marketing, condotta da singoli attori. Al giorno d'oggi però, gli elementi che fanno parte della catena della destinazione non vengono più percepiti dal turista come singoli, ma anzi si tende ad avere una percezione unitaria. Infatti, frammentando l'offerta si rischia di creare incoerenza tra i target e di conseguenza diventa impossibile identificare vacanze distinte e riconoscibili. Possiamo affermare che un Destination Marketing risulta efficace proprio nel momento in cui il Macro e il Micro marketing vengono separati.

Le attività del Destination Marketing possono però essere divise in 2 categorie:

1. Attività interne alla destinazione: fondamentali per determinare l'offerta;
2. Attività esterne alla destinazione: rivolte alla comunicazione verso l'esterno, attuando una strategia in base agli obiettivi del Destination Management;

Per comprendere al meglio le attività interne è necessario capire prima il concetto di "Genius Loci". Con tale espressione facciamo riferimento alle caratteristiche inimitabili e irripetibili del territorio, che permettono una distinzione della destinazione rispetto alle altre. Proprio grazie alla loro importanza, tali caratteristiche devono essere costantemente tutelate e valorizzate in modo da poter attrarre i potenziali turisti. Successivamente, si passa alla fase analitica dove la DMO ha il compito di raccogliere dati e informazioni, questa è la fase di maggiore importanza non che quella che richiede più tempo. I dati possono essere raccolti sia su base nazionale che locale, devono comprendere gli impatti economici dei flussi turistici sui locali e sul territorio. In conclusione, l'offerta deve essere in stretta connessione con la *vision* scelta dalla DMO,

è necessaria un'individuazione degli obiettivi a medio-lungo termine e delle modalità di attuazione. A seguire, uno degli step fondamentali è quello di coinvolgere e coordinare gli attori locali in processi partecipativi sostenuti dalla DMO, che siano coerenti in modo da assicurare alla destinazione un posizionamento strategico e un'offerta innovativa.

Dopo aver definito le attività interne, la destinazione deve saper comunicare la propria offerta verso il mercato obiettivo tramite le attività esterne.

Le attività esterne sono quelle azioni messe in atto per comunicare e promuovere i servizi, i prodotti e la stessa destinazione, tra esse rientrano:

- **Sito Web:** il portale web costituisce il canale di comunicazione principale di una destinazione. Esso deve essere innanzitutto persuasivo, quindi deve saper attirare l'attenzione del turista. In merito a questo vale la pena fare presente che esiste un metodo proprio per misurare la qualità di un sito web, il cosiddetto “*Modello dei 7 loci*”, esso si basa su 7 parametri che sono: identità, contenuto, servizi, individuazione, manutenzione, usabilità e fattibilità;
- **Social Networks:** servono per comunicare l'esperienza della destinazione stimolando il passaparola e il ricordo grazie all'enorme numero di persone che si possono raggiungere e all'ampia gamma di contenuti che si possono condividere e creare.
- **Blogs:** si intende dei particolari siti web personali, creati come dei veri e propri contenitori di testi, dove i singoli utenti possono scrivere in tempo reale grazie ad un apposito software. Sono utili per aggiornare gli utenti sui servizi e sui prodotti.
- **E-mail:** la posta elettronica è il principale strumento del marketing, permette infatti una connessione diretta e veloce tra turisti ed attori della destinazione. L'e-mail marketing è un metodo utile per la promozione dell'offerta e della destinazione turistica.
- **Wiki:** si tratta di siti web per la pubblicazione e la creazione collettiva di documenti. Un wiki tiene traccia delle revisioni e dei loro autori, permette inoltre di aggiungere link interni ed esterni. Si crea solitamente una gerarchia di documenti, visibili su di una testata, nella prima colonna troviamo l'indice mentre nell'altra la loro visualizzazione.

- **Destination Management System (DMS):** si tratta di un software che gestisce in modo integrato le informazioni di una destinazione, ma di questo importante strumento avremo modo di parlarne meglio nel seguente paragrafo dedicato ad esso.

Il Destination Marketing, inoltre, può essere diviso in 4 livelli evolutivi, che si sviluppino aumentando sia la complessità, sia l'integrazione tra gli attori, e conseguentemente, la difficoltà nel realizzare la strategia. Tali livelli possono essere riassunti nei seguenti punti:

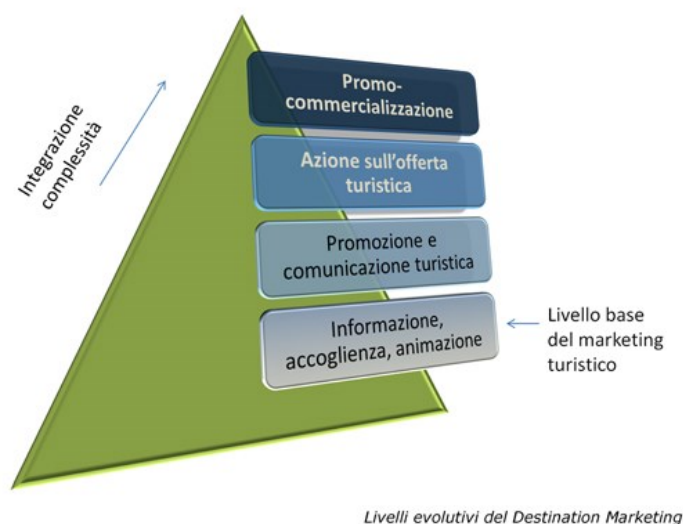


Figura 20: fonte: wordpress.com, schema dei 4 livelli del Destination marketing

- **Informazione, animazione e accoglienza turistica;** le attività più importanti per una destinazione turistica. L'informazione è la condizione per l'accessibilità alle varie risorse ed attrazioni. L'accoglienza invece si occupa dei rapporti con il turista dalle prime fasi di accesso alla destinazione, fino al momento della partenza. Infine, l'accoglienza turistica consiste nell'insieme delle attività ludico-ricreative che vengono organizzate nel territorio per rendere il soggiorno più piacevole. Gli strumenti per attuare l'informazione, animazione e l'accoglienza sono diversi: brochure, cataloghi o dépliant per citare quelli più tradizionali. Quelli più attuali invece sono i social network, siti internet oppure uffici informazione;

- Promozione e Comunicazione turistica; il secondo livello consiste nell'utilizzo degli strumenti che servono per comunicare l'offerta della destinazione all'esterno. Tali azioni rappresentano quindi uno stimolo per poter influenzare le scelte dei potenziali turisti tramite strumenti comunicativi. La comunicazione è necessaria per rendere desiderabile la destinazione sul mercato. La promozione invece, si occupa di inserire la destinazione all'interno di un processo di decisione e programmazione della vacanza nell'immaginario dei potenziali turisti. Il processo di selezione di una destinazione si divide infatti in 5 categorie:
 1. *Awareness set*: ovvero tutte le località prese in considerazione, l'insieme di tutti i luoghi che il turista conosce e ricorda;
 2. *Available set*: comprende le destinazioni che il turista considera più adatte al soddisfacimento dei propri bisogni e interessi;
 3. *Early consideration set*: ovvero il primo gruppo di destinazioni che possono essere prese in considerazione;
 4. *Late consideration set*: selezione di un numero più ristretto di destinazioni tra cui scegliere;
 5. *Final decision*: si intende la decisione finale che prende il turista. Il Destination marketing deve cercare di scalare le posizioni, interagendo con questo processo di selezioni;

- Azioni sull'offerta turistica; è necessario agire sull'offerta di una destinazione per poterla plasmare analogamente. Tali azioni servono per renderla distintiva e per poterla specializzare, in quanto le risorse naturali, artificiali e culturali non sono sempre sufficienti. È importante saper agire sulla creazione di prodotti ad-hoc, sulla rigenerazione dei piani vacanza e su altri elementi di attrazioni. Tra queste azioni rientrano le attività interne alla destinazione, ovvero:
 - La creazione di club di prodotto: intendiamo quindi forme di aggregazione tra imprese che collaborano all'interno di un unico marchio, spesso un "marchio ombrello", per creare un prodotto turistico specifico da poter inserire in una nicchia di mercato;

- Certificazioni e marchi di qualità: sono dei veri e propri strumenti per comunicare la qualità dei prodotti;
- Marketing degli eventi: consiste della gestione ed organizzazione di eventi, fiere e manifestazioni, i quali si rilevano essere utili e versatili per le destinazioni. Il marketing degli eventi si occupa di dare visibilità, riposizionare e mettere a fuoco l'identità di una destinazione tramite una prospettiva esperienziale;
- Tematizzazione della vacanza: quando parliamo di tematizzazione facciamo riferimento alla progettazione di un'offerta turistica specifica per un altrettanto specifico mercato. Vengono enfatizzate le eccellenze del territorio in base ad uno specifico target.
- Promo-commercializzazione: rappresenta il quarto livello del Destination marketing, non che il più importante. È un'attività che si basa sull'integrazione fra le politiche promozionali e commerciali dei soggetti che si trovano all'interno della destinazione, che siano essi pubblici o privati. Consiste nel saper trasformare l'offerta in prodotti che siano vendibili sul mercato. Il Destination marketing per essere efficace deve puntare sulla promo-commercializzazione, che vede la fase più avanzata con il web marketing.

In conclusione, possiamo dire che, è importante che la destinazione definisca la propria identità con una precisa collocazione e con le conseguenti azioni di marketing mix. Il cosiddetto *Destination branding*, presuppone la creazione di una pianificazione dettagliata di una strategia comunicativa che metta al centro un'idea definita del territorio. Il concetto di branding è essenziale per caricare la marca di significati, trasformandola in qualcosa che abbia una propria capacità espressiva, con il fine di favorire la crescita del business grazie al consolidamento del *brand*. Il brand è un nome, un termine, un simbolo, un disegno... usato per differenziare un prodotto o un servizio dai concorrenti. Una sintesi della proposta di offerta turistica, l'approccio quindi con i media o la stampa risulta di estrema importanza.

2.7 I Destination Management System (DMS)

Secondo l'UNWTO, negli ultimi decenni la crescita del turismo internazionale ha portato da un lato l'aumento della multidisciplinarietà, dall'altro ha fatto emergere l'importanza dell'organizzazione territoriale, dell'innovazione e la necessità di progettare in modo più sostenibile rispetto al passato.

In un mondo sempre più al passo con i tempi, diventa necessario dotarsi di una buona capacità organizzativa e operativa.

Le organizzazioni responsabili della promozione e gestione delle destinazioni turistiche sono le così conosciute *Destination Management Organization* (DMS). Tali organizzazioni diventano attori nello sviluppo di strategie volte non solo a riconoscere i cambiamenti portati dalla tecnologia, ma anche a saperli governare in modo sistemico. L'adozione delle IT (information technology) fornisce nuovi metodi di raccolta e trasmissione delle informazioni in tutto il settore del turismo. Con lo sviluppo del social web le persone riescono con maggiore facilità ad interagire fra di loro, mentre con l'avvento della tecnologia mobile il numero di utenti è cresciuto pesantemente a livello globale.

Di conseguenza il turista tende a trovare tutte le informazioni di cui necessita online, ed è proprio in queste circostanze che hanno giocato un ruolo sempre più centrale le OLTA (*online travel agencies*), i portali di *metasearch* come Trivago, Skyscanner e Tripadvisor, i *social commerce* e la *sharing economy*.

Tutto questo ha portato a due conseguenze:

- Il turista riesce a trovare online quello che desidera al prezzo che desidera. Allo stesso tempo però, è costantemente esposto a contenuti non sempre affidabili che potrebbero costituire dei rischi.
- Gli operatori invece si sentono sempre più minacciati dalla concorrenza che percepiscono come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono quelli che vengono più colpiti dalle OLTA.

Questo scenario richiede quindi alle DMO di saper adattarsi ed organizzarsi al cambiamento in atto. È proprio in questo contesto che dovrebbero assumere un ruolo di *leadership*, diventando un riferimento per la trasmissione di informazioni su prodotti e servizi del territorio. In questo modo il turista si sentirà più sicuro nel reperire le informazioni che gli servono.

Quando parliamo di *Destination Management System* (DMS) intendiamo lo strumento più concreto ed efficace all'esigenza di promuovere e offrire al viaggiatore un'offerta integrata, coordinando le informazioni e rendendole di facile accessibilità in tempo reale, collaborando con soggetti, attori e fornitori per creare un'esperienza turistica.

Coloro che traggono maggiore vantaggio dai DMS sono: i potenziali viaggiatori, le pubbliche amministrazioni, le DMO, i fornitori di prodotti e servizi, le ADV e i TO.

I DMS sono dei veri e propri software in grado di gestire e commercializzare le informazioni e i servizi turistici di una destinazione, automatizzandone i processi. Si tratta di un unico database per l'inserimento, la gestione e la diffusione di dati a servizi turistici ricettivi, complementari, punti di interesse ed eventi.

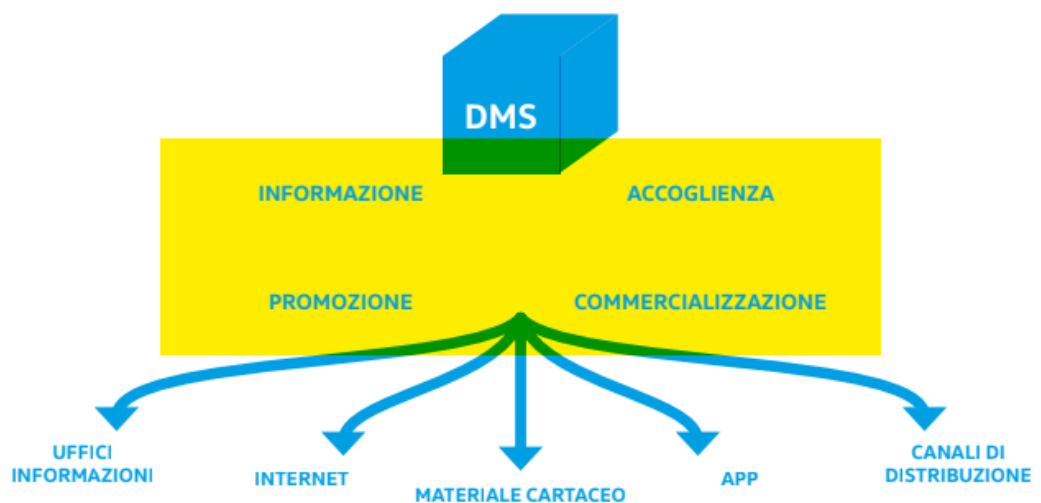


Figura 21: fonte conferenza stato regioni, schema DMS

I DMS si contraddistinguono per 4 diversi aspetti:

1. Come sistema informativo: in quanto facilita la pianificazione e l'organizzazione del viaggio e le successive transazioni;
2. Come sistema di gestione strategico: per promuovere la politica turistica della destinazione, coordinare le funzioni operative e aumentare gli effetti moltiplicatori del turismo;

3. Come canale distributivo: in quanto collega i turisti online con le imprese turistiche;
4. Come sistema informativo interoperabile: in quanto riesce a mettere a sistema le destinazioni su più livelli;

In base a quanto citato sopra, possiamo dire che lo scopo principale dei DMS è quello di fungersi da strumento per lo sviluppo di una destinazione aumentando sia l'offerta che la domanda. Il DMS permette di migliorare il business di un territorio e accresce la competitività della destinazione e delle imprese turistiche locali, che spesso e volentieri sono piccole e medie imprese.

Il DMS prende questo in quanto:

- Destination: sta ad indicare l'ambito di pertinenza della località turistica, con riferimento allo spazio geografico e ad un'offerta e domanda specifica;
- Management: indica invece il contesto che sovrintende le attività di promozione e commercializzazione, ma più in generale alla gestione dei soggetti gestori della destinazione.
- System: ha un doppio significato, si intende sia lo strumento a cui si riferisce (quindi il software gestionale), sia il sistema (quindi il network di stakeholder che sottende lo strumento).

In conclusione, possiamo dire che il DMS è lo strumento che permette alle DMO di svolgere le sue funzioni strategiche, che ricordiamo essere:

- La promozione della competitività di una destinazione;
- Favorire l'organizzazione dell'offerta turistica;
- Favorire politiche di prezzo per la destinazione;
- Incoraggiare la disintermediazione;
- Favorire la governance;
- Favorire le politiche di promo-commercializzazione e booking integrato;

Possiamo quindi dire che i DMS sono gli unici strumenti in grado di svolgere tutte queste funzioni tramite un unico software.

CAPITOLO 3

IL TURISMO NELLA REGIONE VENETO

3.1 Le risorse turistiche del Veneto

Il Veneto, da diversi anni, si registra come la prima regione per turismo in Italia, seguita poi da Toscana ed Emilia-Romagna che però hanno un distacco piuttosto modesto. Inoltre, secondo l'Eurostat, il Veneto rientra nella "top 5" delle regioni più turistiche d'Europa, con gli abitati fra i più longevi del continente. Venezia è il capoluogo amministrativo, mentre le province presenti sono: Vicenza, Padova, Belluno, Rovigo, Treviso e Verona. La regione si trova a nord-est e confina a nord con l'Austria e il Trentino-Alto Adige, a sud con l'Emilia-Romagna, ad ovest con la Lombardia e a est con il Friuli-Venezia Giulia e il Mar Adriatico.

Il Veneto ha una superficie molto vasta, ricopre quasi 18.000 chilometri quadrati, ed è composta dal 57% di pianure, dal 29% di montagne e dal 14% di colline. Offre poi quasi 130 chilometri di costa.

Il nostro paese gode quindi di una varietà infinita di paesaggi, ambienti ed ecosistemi, favoriti non solo a livello europeo e nazionale, ma conosciuti in tutto il mondo per le loro bellezze e tratti distintivi.

L'offerta turistica italiana riesce a rispondere ad un'ampia domanda fatta di bisogni diversi, possiamo infatti praticare forme di turismo di qualsiasi genere, che vanno dal turismo d'arte, al turismo balneare o montano, il turismo termale, quello sportivo, o ancora quello religioso.

La Regione Veneto si occupa di programmare e coordinare le iniziative turistiche, incentivando le attività di soggetti pubblici e privati, e attuando interventi di interesse regionale volti alla promozione del turismo veneto in Italia e all'estero. Vengono posti degli obiettivi finalizzati al miglioramento e alla continua espansione dei visitatori, con un particolare focus sulla riqualificazione delle aree e sulla mobilità sostenibile sapendo soddisfare le esigenze della domanda.

Il Veneto da sempre gode di una posizione strategica, in quanto costituisce uno dei principali punti di interesse per il commercio sia verso Est che verso Sud. Ha contribuito

al suo sviluppo economico diventando seconda regione per valore complessivo di export nel 2015 con circa 54,1 miliardi di euro (²13,6% del totale nazionale).

Se parliamo di patrimonio culturale l'Italia non è paragonabile con nessun'altro paese, e lo stesso vale per il Veneto. La cultura veneta è il risultato di un percorso millenario di tradizione e arte che ha attraversato tutti i periodi storici. Tra i tanti nomi che hanno contribuito ad accrescere il prestigio della regione in campo artistico--culturale, ricordiamo: Giotto, Donatello, Mantegna, Palladio, Canova, Tiepolo e tanti altri... Se pensiamo invece alla letteratura possiamo riportare come esempio Petrarca, o ancora Goldoni per il mondo teatrale. Molte opere importanti di questi artisti sono conservate nella nostra regione, e di conseguenza sono motivo di visita da parte dei turisti. Un aspetto importante è quello delle tradizioni, che spesso si manifestano in attività folkloristiche e ricorrenze tipiche che contribuiscono alla valorizzazione del territorio. Di conseguenza risulta necessario attuare un'attività di promozione adeguata con politiche coerenti che sappiano sfruttare il patrimonio culturale con responsabilità in ottica sostenibile.

Ci sono due fattori che contribuiscono a determinare la nostra regione come meta della propria vacanza: la ricchezza del territorio e la sua morfologia. Gli operatori del settore hanno inoltre una competenza tale che gli permette di proporre al mercato un'offerta unica e di qualità con iniziative innovative e mai banali.

L'offerta turistica veneta è composta da beni storici e naturalistici rinomati in tutto il mondo, l'UNESCO ha infatti riconosciuto al territorio ben nove siti dei 1154 totali. La prima zona, nel 1987, a diventare Patrimonio dell'Umanità è stata la città di Venezia con la laguna circostante, considerata il frutto del lavoro perfetto dell'uomo e della sua capacità di adattamento. A seguire invece, nel 1994 la città di Vicenza, e nel 1996 le ville del famosissimo architetto Andrea Palladio, che le costruì per le famiglie più prestigiose del Cinquecento. Poco dopo fu il turno della città di Padova con il suo Orto Botanico, uno dei giardini più antichi volti alla conservazione della biodiversità. Dal XXI secolo entrano a far parte della lista UNESCO anche la città di Verona, con l'arena e Giulietta e Romeo, ma anche le Dolomiti, catena montuosa appartenente alle Alpi Italiane. In tempi più recenti, nel 2017, entrano nella lista anche le opere di difesa veneziana, testimonianza

² Rapporto statistico del Veneto, 2015

della cultura militare sviluppata dalla Repubblica di Venezia. Nel 2019 rientrano invece le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, aree che si occupano della produzione del rinomato vino Prosecco. In conclusione, nel 2021, ricevano il riconoscimento UNESCO i Cicli pittorici del Trecento e la Cappella degli Scrovegni affrescata da Giotto.

Parchi naturali e aree protette rappresentano un elemento identitario importante per la Regione, motivo per cui vanno salvaguardati. La valorizzazione di tali aree comporta un conseguente aumento della competitività di luoghi che sarebbero invece più marginali a causa della loro posizione. In questo modo viene garantita una maggiore stabilità per la popolazione residente. La condizione speciale di questi territori è stata sancita tramite leggi regionali, in Veneto sono presenti infatti cinque parchi regionali:

1. Parco Naturale Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo;
2. Parco Naturale Regionale del Delta del P;
3. Parco Regionale della Lessinia;
4. Parco Regionale Naturale del Fiume Sile;
5. Parco Regionale dei Colli Euganei;

Ai parchi soprastanti si aggiunge poi il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi e una serie di Parchi di interesse locale.

Per quanto riguarda il comprensorio marino, il Veneto conta nove “Bandiere Blu”, ovvero località che possiedono una certificazione internazionale che ha come obiettivo la promozione e la tutela dell’ambiente. Tra le spiagge riconosciamo:

1. San Michele al Tagliamento;
2. Caorle;
3. Eraclea;
4. Jesolo;
5. Cavallino Treporti;
6. Venezia;
7. Sottomarina;
8. Isola Verde;
9. Rosolina e Porto Tolle;

La valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e storico italiano dei centri più piccoli, che spesso rischiano lo spopolamento perché non considerate mete turistiche ha portato, il Touring Club Italiano, ad avviare iniziative come quella delle “Bandiere Arancioni”. Tali bandiere rappresentano l’attestazione di un marchio di qualità turistico-ambientale che valuta accoglienza e patrimonio. In Veneto hanno ottenuto questo riconoscimento:

- Arquà Petrarca;
- Asolo;
- Borgo Valbelluna;
- Cison di Valmarino;
- Malcesine;
- Marostica;
- Montagnana;
- Portobuffolè;
- Rocca Pietore;
- Soave;
- Valeggio sul Mincio;

Ciò che riesce maggiormente ad attrarre i turisti nella nostra regione è indubbiamente l’aspetto culturale: le città d’arte accolgono infatti il 55,3% dei visitatori, anche se poi il turismo culturale è molto più ampio, non comprende solo opere d’arte e architettura. Storia e cultura si possono individuare anche attraverso la tradizione enogastronomica e l’artigianato, lo stesso paesaggio è il risultato della tradizione. Al giorno d’oggi i flussi turistici sono sempre più distribuiti; infatti, la stagionalità è legata soprattutto al prodotto e al modo in cui esso viene valorizzato e promosso tramite il web, superando tutte le frontiere.



Figura 22: nuovo brand del turismo in Veneto

“*Veneto the land of Venice*”, rappresenta la realtà della nostra regione. Si tratta di un marchio che va a sostituire il precedente “Tra terra e cielo”. Tale marchio è entrato in vigore nel febbraio del 2018 con lo scopo di far conoscere un territorio ricco e vario che non si limita solo alla città di Venezia. Il capoluogo deve quindi essere visto come qualcosa che alimenta l’immagine positiva della regione, non la offusca. Questo brand, infatti, richiede un rafforzamento a livello internazionale di tutte le destinazioni turistiche della regione.

Il brand mette insieme le eccellenze del territorio: turismo, artigianato, agricoltura ed enogastronomia, la varietà dell’offerta turistica, dunque, è favorita dalla conformazione naturale del territorio. È quindi importante che gli operatori turistici la sappiano valorizzare, puntando sempre ad un costante rinnovamento.

3.2 Flussi turistici in Veneto

Nell’ultimo decennio abbiamo assistito ad una costante crescita sia del numero di arrivi che di presenze a livello internazionale. Ovviamente anche il Veneto è stato coinvolto in questa crescita. Non a caso, risulta essere la regione più visitata in Italia.

Il 2019 è stato un anno in cui si sono registrati 20,2 milioni di arrivi e 71,1 milioni di presenze, cifre che segnano un aumento rilevante rispetto agli anni precedenti, crescita registrata soprattutto nelle città d’arte e nelle località vicine al lago di Garda.

I turisti stranieri provengono per la maggior parte da: Germania, Stati Uniti, Austria, Cina e Inghilterra. Il Veneto risulta quindi la miglior regione sia per numero di arrivi,

di presenze ma anche per l'unicità dell'offerta. Il 2019 ha chiuso infatti il bilancio in positivo e ha mostrato una crescita esponenziale in tutte le province.

Il Veneto si registra come la terza regione italiana in cui i turisti spendono i soldi per le proprie vacanze. La spesa pro-capite è di 105 € al giorno, e risulta inoltre che i turisti restino soddisfatti del modo in cui spendono il denaro.

Già nel primo capitolo abbiamo visto come la crisi causata dalla pandemia abbia messo in ginocchio il settore turistico, registrando una brusca discesa dei profitti dovuti dai diversi lockdown e dalle restrizioni imposte. Nel periodo estivo, si è registrato invece un leggero aumento degli spostamenti, grazie alla diminuzione dei contagi, questo perché il viaggiare viene associato alla libertà e al benessere. Il turismo si è dimostrato essere particolarmente resiliente nonostante le enormi difficoltà con cui si è dovuto imbattere.

Le principali variazioni percentuali tra il 2019 e il 2020 sono:

- Per gli arrivi: -61,1%
- Per le presenze: -54,4%

Nei mesi estivi invece si è registrata una variazione percentuale del -79% nel mese di giugno, -52,3% nel mese di luglio e -28% in agosto.

Le presenze registrate in Veneto nel 2020 sono state per la maggior parte italiane, con uno sviluppo quindi del turismo domestico. I visitatori hanno optato per un turismo di prossimità per avere una maggiore sicurezza, riscoprendo luoghi che prima della pandemia erano stati dimenticati.

I turisti internazionali hanno raggiunto una quota molto limitata, le presenze straniere principali sono state dalla Germania con 7.364 arrivi.

Le strutture ricettive più gettonate nel 2020 sono stati gli hotel, mentre quelli meno scelti sono stati ostelli e B&B.

Il 2021 invece ha registrato un miglioramento evidente rispetto al 2020, anche se comunque lontano dalle cifre del 2019. Si sono registrati circa 10.712.606 arrivi, le città venete più visitate sono state: Venezia con 25.974.022 presenze, a seguire Verona con 12.288.279 e Padova con 2799.526.

Gli arrivi più alti nel 2021 sono stati nelle città d'arte, con un numero di circa 4.102.849, mentre il numero maggiore di presenze si è registrato nelle città di mare (21.838.045).

Come abbiamo potuto vedere, il 2021 è stato un anno in cui si è assistito ad un aumento sostanziale dei flussi turistici rispetto al 2020, ma comunque lontano dalle cifre del 2019.

La pandemia ha dato la possibilità di osservare la regione Veneto sotto un altro punto di vista, decisamente più sostenibile rispetto alle forme di turismo praticate prima del 2020. Come sappiamo la regione, e in particolar modo il suo capoluogo, è affetto da *Over tourism*, si tratta di un afflusso turistico esagerato che rischia di provocare danni irreparabili al territorio. Diventa quindi necessario una distribuzione dei flussi in tutto l'arco dell'anno, in questo modo si consentirebbe anche un miglior utilizzo delle infrastrutture e maggiore stabilità lavorativa. Ecco perché è importante promuovere una vasta gamma di offerte che siano in grado di intercettare anche quelle fasce di mercato che ricercano forme di turismo più slow, distanti dal caos.

I turisti che scelgono la nostra regione si concentrano soprattutto nel periodo estivo, soprattutto nelle località montane e balneari. Chiaramente le destinazioni marittime sono quelle che registrano la più forte stagionalità, mentre le città d'arte riescono a distribuire i flussi in tutto l'anno.

Per quanto riguarda il turismo termale veneto gode di un buon equilibrio, in inverno i turisti optano più per le short-break, mentre nelle altre stagioni i flussi sono piuttosto stabili.

Il 2020 e la crisi pandemica ha portato i turisti a concentrarsi soprattutto nel periodo estivi, a causa della diminuzione dei contagi e della conseguente rimozione delle restrizioni. Tutto ciò ha contribuito all'annullamento di quei risanamenti in termini di destagionalizzazione che si erano conquistati negli anni, ad ora il picco estivo è piuttosto simile a quello pre-pandemia. Infatti, se ad agosto 2019 si erano registrati 3,1 milioni, il 2021 non è stato da meno registrando 2,7 milioni.

Il movimento turistico in Veneto nel primo bimestre del 2022 ha visto un risultato più che raddoppiato rispetto al 2021, quando erano vigenti ancora molte limitazioni,

appare comunque ridotto di un terzo rispetto al 2019. Si sono registrati circa 934.530 arrivi e 2.803.142 presenze.

Si è registrato un netto miglioramento nelle zone montane, con presenze inferiori solo del 13% rispetto a febbraio 2019. Le città d'arte sono state invece piuttosto colpite, hanno visto un ritorno dei turisti solo nel periodo di Carnevale e Pasqua. In generale pesa ancora molto la carenza dei turisti stranieri, dimezzati rispetto ai livelli pre-pandemici. Si seguito alcuni dati riguardanti il primo periodo del 2022:

	ARRIVI		PRESENZE		TOTALE	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Arrivi	Presenze
Gennaio	282.760	106.612	911.032	366.484	389.372	1.277.516
Febbraio	338.134	207.024	907.735	617.891	545.158	1.525.626
Marzo	382.716	308.378	1.128.173	950.747	691.094	2.078.920
Aprile	576.072	750.467	1.630.562	2.538.612	1.326.539	4.169.174
Maggio	0	0	0	0	0	0
Giugno	0	0	0	0	0	0
Luglio	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0
Settembre	0	0	0	0	0	0
Ottobre	0	0	0	0	0	0
Novembre	0	0	0	0	0	0
Dicembre	0	0	0	0	0	0
TOTALE	1.579.682	1.372.481	4.577.502	4.473.734	2.952.163	9.051.236

Figura 23: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat - Regione Veneto

3.3 Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione in Veneto

Come abbiamo già detto in precedenza, la regione Veneto è la prima meta in Italia, ma è importante capire che non sono solo le sue risorse a mantenerla competitiva, ma soprattutto la sua capacità di reagire e governare il cambiamento.

In merito a questo nel 2013, il Consiglio Regionale ha approvato la legge regionale n.11/13 dal nome “*Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto*”. Essa rappresenta un quadro di riferimento per il turismo veneto, anche se non costituisce un testo unico.

La legge riconosce il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico della regione sia a livello nazionale che internazionale, con lo scopo di indirizzare ed organizzare le attività del settore turistico. La legge definisce solo delle direttrici non

regolamentandole nel dettaglio, consentendo così un adattamento graduale ai cambiamenti del settore. Tali direttrici vengono concretizzate tramite provvedimenti attuativi, tra i più importanti c'è quello che si riferisce alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) del 10 dicembre 2013. Con esso la Giunta Regionale del Veneto ha attuato l'articolo 9 della medesima legge definendo i criteri per attivare localmente le OGD.

D'accordo con la definizione fornita dalla regione, *“le OGD sono gli organismi costituiti a livello territoriale ai sensi dell'Art. 9 della L.R.n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata e coordinata delle destinazioni turistiche della regione Veneto e la realizzazione unitaria delle attività di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di ciascuna destinazione”*. Sono quindi delle DMO (*Destination Management Organization*) che, tramite il confronto con enti locali e altri soggetti del settore, tentano il superamento della separazione fra macro e micro marketing.

La legge regionale n. 11/13 pone al centro il turista e le imprese, consente agli operatori turistici di sviluppare un'offerta adeguata che sia in grado di mantenere una qualità elevata delle proposte turistiche venete. Il turista deve ottenere il miglior servizio tramite condizioni d'accesso adeguate, in merito a questo la legge introduce anche il concetto di prodotto inteso come organizzazione del complesso di risorse e offerte turistiche presenti nella regione. Con la medesima deliberazione, integrata da quella n. 588/2015 e n. 1661/2016, la Giunta Regionale ha individuato i requisiti per la creazione di una OGD:

- Dimensione turistica:
 - Sistema turistico tematico: Dolomiti, Venezia e laguna, lago di Garda, Pedemontana veneta, Montagna Veneta, Colli e il Po con il suo delta;
 - Sistema turistico tematico: Mare e spiagge, Terme Euganee e termalismo, comuni, singoli e associati con più di 1 milione di presenze calcolate sul triennio 2010-2012;
 - Sistema turistico tematico: Città d'arte, centri storici, città murate, ville venete e sistemi fortificati, riguardanti comuni con più 450.000

presenze all'anno, con omogeneità turistica e riconoscibilità sul mercato nazionale;

- Soggetti partecipanti:
 - Possono essere imprese turistiche, oppure altri soggetti privati o non, enti pubblici, uno o più comuni, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura;

- Funzioni e attività:
 - All'inizio, la governance turistica della destinazione e la pianificazione strategica unitaria delle attività dei diversi soggetti;
 - Poi, evoluzione verso un'unica gestione delle funzioni di informazione e accoglienza turistica in conformità alla disciplina regionale;
 - In conclusione, le attività di cui ai punti precedenti e il coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto delle attività proprie dei soggetti previsti dalla normativa e dalla programmazione regionale;

- Forme di costituzione delle OGD:
 - I soggetti determinano le modalità organizzative più adeguate per governare la destinazione in modo autonomo: un tavolo di confronto, creato in modo formale, aggregato o societario ai sensi della legislazione vigente.

La Regione, quindi, non impone soluzioni giuridiche, anche se esistono alcuni che devono essere tenuti in considerazione.

- I territori dei comuni, singoli o associati che rispondono ai requisiti soprastanti sono destinazioni turistiche;
- Si può costruire un'unica organizzazione di gestione per ogni destinazione turistica;
- I comuni che fanno parte di un'organizzazione di gestione devono essere territorialmente contigui, ad accezione degli STT a OGD unica;
- I comuni che non corrispondono ad una OGD possono far parte di un'altra organizzazione che sia contigua nel territorio;
- I comuni del STT "Pedemontana Veneta e Colli" che non partecipano a all'organizzazione unica, possono aderire ad un'altra OGD che faccia parte della stessa provincia;
- Agli effetti della costituzione di organizzazione di gestione comprendente più comuni, le presenze turistiche da computare sono quelle risultanti dalla somma delle presenze turistiche in ogni comune che aderisce alla organizzazione di gestione;
- Per i sistemi turistici tematici "Montagna Veneta", "Dolomiti", "Lago di Garda", "Po e il suo delta", "Pedemontana Veneta e Colli" è preferibile la coincidenza della organizzazione di gestione con l'intero territorio del sistema turistico tematico;
- La forma di costituzione dell'OGD come soggetto giuridico deve avvenire nel rispetto di quanto previsto dalla legge n.135 del 7 agosto 2012;

Il 17 maggio 2022 è avvenuto l'aggiornamento dell'elenco delle OGD riconosciute ed operative in Veneto, si tratta di 17 organizzazioni che possiamo elencare in:

- Bibione e San Michele al Tagliamento, creata nel 2014;
- Cavallino Treporti, creata nel 2014;
- Po e il suo delta, creata nel 2014
- Verona, creata nel 2014,
- Jesolo Eraclea; creata nel 2015;
- DMO di Caorle, creata nel 2015;
- DMO Lago di Garda, creata nel 2015;

- Pedemontana Veneta e colli, creata nel 2015;
- Consorzio DMO Dolomiti, creata nel 2015;
- Città d'arte e ville Venete, creata nel 2015;
- Terre Vicentine, creata nel 2016;
- Padova, creata nel 2016;
- Terme e colli Euganei, creata nel 2016;
- Chioggia: storia, mare e laguna, creata nel 2016;
- Venezia, creata nel 2016;
- Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo, creata nel 2017;
- Montagna Veneta, creata nel 2022;

Al giorno d'oggi il sistema di governance del turismo in Veneto, ideato grazie alla Legge 11/2013, risulta essere di estrema importanza per fronteggiare i continui cambiamenti dati dall'evoluzione della pandemia. Come è stato dimostrato dalle numerose analisi, svolte anche a livello internazionale, è sempre più necessario attuare una gestione della destinazione che sia integrata e sostenibile per poter competere sui mercati. Seguendo tale criterio, ogni OGD deve essere accompagnata da tavoli di confronto con forme di presidio organizzate delle stesse. Non a caso, la Dgr. n. 190/2017 che ha portato all'evoluzione delle precedenti Dgr. n. 2286/2013 e n. 588/2015 prevedeva: la definizione condivisa di un piano strategico di destinazione, l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica, anche tramite DMS regionale, e infine il raccordo delle attività delle OGD con quelle della Regione Veneto, aspetti che nel corso degli anni sono stati consolidati. Ecco perché è necessario che l'evoluzione si sostanzi in aspetti gestionali e organizzativi strutturati. In merito a questo, la Regione Veneto ha registrato negli ultimi anni, un avanzamento piuttosto importante in diversi ambiti territoriali. Verona, tramite la Camera di Commercio, ha dato vita ad una fondazione di partecipazione che vedrà la gestione delle due OGD, Verona e il Garda e i 4 marchi d'area (Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi). L'OGD Marca Treviso invece, che opera nel trevigiano, è diventata Fondazione, anche se resta comunque una frammentazione della governance. La DMO Dolomiti si sta trasformando da società consortile in Fondazione di partecipazione. Per quanto riguarda Vicenza invece, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria e il Consorzio di

imprese “Vicenza è” hanno espresso l’intenzione di creare una Fondazione di partecipazione, tra pubblico e privato, che gestirà le OGD del territorio vicentino. Infine, Padova sta prendendo in esame l’idea di adottare una gestione più unitaria delle due destinazioni presenti nel territorio: Padova e Terme e Colli Euganei. Unioncamere ha mostrato invece, la disponibilità del sistema camerale per approfondire il tema dell’evoluzione delle OGD da tavoli di concertazione in forme di presidio organizzato, con ruolo trainante delle Camere di Commercio. Nelle destinazioni con ambiti territoriali e prodotti omogenei, persiste il rapporto tra enti locali e consorzi d’impresa. Nelle destinazioni meno sviluppate invece, persiste il tavolo di confronto come unica forma di gestione. Risulta quindi necessario disporre di strutture permanenti e professionali con risorse che siano in grado di gestire la complessità del fenomeno turistico.

Per raggiungere una gestione che sia efficace ed efficiente, che sappia generare e organizzare al meglio i flussi turistici, una OGD deve svolgere una serie di attività, che comprendono:

- La stesura di un piano strategico volto a segmentare il mercato per poi proporre offerte specifiche ad ogni segmento;
- Implementare le azioni per sostenere la qualità dell’offerta turistica e la considerazione del vincolo di sostenibilità;
- Integrare lo sviluppo dell’offerta con una strategia di promozione e commercializzazione territoriale;
- Congiungere le attività della OGD con quelle della Regione in ambito turistico;
- Integrare attività di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell’offerta mediante l’uso di DMS (Destination Management System) adottati dalla Regione e messi a disposizione dei vari uffici IAT, OGD e Consorzi di imprese;

Tale delibera divide inoltre gli Uffici Turistici in due categorie, ognuna delle quali deve rispettare determinati standard e requisiti. La prima categoria è quella degli IAT di Destinazione, si tratta di uffici volti all’accoglienza e all’informazione realizzate per una destinazione con una certa rilevanza per la regione, riguardano maggiormente i comuni che possiedono forte vocazione turistica. La seconda categoria invece, rappresenta gli

IAT di Territorio, in queste l'informazione e l'accoglienza vengono messe in atto per un contesto territoriale che comprendono anche località minori.

Nel 2019, sono stati riconosciuti i primi “hub” i cui uffici turistici possono svolgere la funzione di “Porte dell'Accoglienza” prevista dal PST Veneto. Lo scopo è quello di dotare questi uffici di un'identità comune che li unisca tramite un'immagine e una comunicazione forte e unitaria. Successivamente tale iniziativa è stata estesa nel 2021 agli uffici turistici dei capoluoghi di provincia che non erano stati coinvolti, quindi Belluno, Rovigo e Vicenza.

Con il PTA 2022 si pensa ad una nuova espansione del progetto tramite un'armonizzazione della riconoscibilità del servizio di informazione e accoglienza turistica regionale. L'obiettivo è quello di arrivare ad avere un'immagine dell'intera rete di uffici IAT il più unitaria possibile. Per arrivare al raggiungimento di tale obiettivo sono necessarie alcune attività come per esempio: “Applicazione standard uffici IAT/infopoint” e il progetto “editoria uffici IAT”. L'applicazione degli standard, di cui alla Dgr n. 472/2020, sta contribuendo all'aumento della qualità dell'informazione e dell'accoglienza turistica, facendo sia una selezione degli uffici turistici ufficiali, sia allargando la rete di attività che svolgono un'azione integrativa a quella degli IAT. Il personale degli IAT e gli operatori degli infopoint sono in rete tra loro con la Regione e forniscono informazioni validate grazie al DMS regionale concesso gratuitamente a tutti coloro che operano all'interno della filiera turistica veneta.

Ad oggi gli uffici IAT presenti nel territorio veneto sono 82. Sono riconosciuti dalla Giunta Regionale e gestiti dalla collaborazione dei Comuni che hanno espresso interesse, ai sensi della Dgr n.472/2020, e 199 gli infopoint convenzionati con gli stessi comuni e OGD.

Nel 2022 si sta continuando ad allineare gli standard e a sostenere l'attività di produzione di materiale editoriale per gli uffici turistici. Non si tratta di materiale promozionale ma di brochure e folder di accoglienza realizzati in accordo con le OGD e i Comuni.

Il comune o i soggetti privati in forma associata, che hanno costituito un'OGD in conformità alla deliberazione regionale, devono poi inviare alla Direzione Turismo della Giunta Regionale la richiesta di riconoscimento ai sensi dell'Art.9, comma 1, della legge

regionale 11/13, assieme alla relativa documentazione. La componente privata delle OGD è spesso rappresentata dalle associazioni di categoria o dai Consorzi di Imprese Turistiche riconosciuti dall'Art. 18 della normativa regionale sopra indicata. Vengono definiti “consorzi” di imprese le associazioni formate da imprese turistiche e da eventuali soggetti privati. Le imprese turistiche possono partecipare ad un solo consorzio per sistema turistico tematico ed il numero minimo di imprese per consorzio deve essere in proporzione con il numero di strutture ricettive e presenze rilevate per ciascun Sistema Turistico Tematico. Essi realizzano programmi e progetti orientati alla gestione, allo sviluppo ed alla qualificazione del prodotto e dell'offerta.

In 7 anni la legge “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*” ha portato diversi esiti positivi, ma nonostante questo rimangono comunque presenti diverse lacune, come per esempio il continuo persistere di micro-conflittualità tra il pubblico e il privato. Per ovviare a questo problema è necessario studiare lo stato dell'arte in ogni destinazione, e far conoscere le pratiche per valorizzare e rendere nota la destinazione nel suo insieme.

3.4 Il Piano Strategico del Turismo Veneto (PSTV)

Il Piano Strategico del Turismo in Veneto è stato redatto per la prima volta nel 2017, dopo lo studio dei continui cambiamenti degli scenari turistici, i quali avevano cominciato a rappresentare un rischio anche per la nostra regione. Si tratta di un piano che deve essere continuamente aggiornato, poiché le azioni vengono programmate nel corso degli anni, tramite una governance condivisa. Esso coinvolge quasi 300 persone facenti parte del sistema turistico regionale.

La stesura del Piano Strategico per il Turismo del Veneto nasce con lo scopo di ridurre la frammentazione legislativa in materia turistica favorendo la connessione tra i diversi attori facenti parte della filiera turistica tramite collaborazione e sinergia.

Il PSTV viene definito:

- Strategico: in quanto esso non deve risolvere problemi contingenti, ma si occupa di affrontare il medio-lungo periodo dell'economia; le sue

azioni sono volte alla formazione, alle infrastrutture e alle nuove imprese;

- Regionale: il nostro territorio è in stretto contatto con il mondo estero. Si fa riferimento alla macro-regione, quindi a qualcosa di molto più ampio. Sono presenti sistemi di rilievo continentale che devono essere necessariamente valorizzati e salvaguardati;
- Turistico: in quanto uno dei principali scopi è quello di far sapere alla comunità regionale che le attività collegate all'accoglienza turistica fanno parte del core-business della regione, e rappresentano quindi il loro futuro;

Con la deliberazione della Giunta Regionale n. 1928 del 27 novembre 2017 sono stati avviati i procedimenti per l'elaborazione dei percorsi che avrebbero portato alla creazione del Piano Strategico. Da una prima analisi sono subito emersi quelli che dovevano essere i punti principali:

- Sviluppare una logica “in progress” per quanto riguarda la gestione delle località turistiche, tramite un approccio di Destination Management;
- Focalizzarsi sulla produzione di prodotti turistici di qualità, trasversali rispetto ai tematismi territoriali;
- Puntare alla rigenerazione dell'offerta turistica regionale in modo da adeguarla alle esigenze della domanda che cambia costantemente;
- Sviluppare un turismo digitale volto alla promozione, tramite strumenti innovativi, dei prodotti turistici veneti;

In accordo con quanto definito dal Piano Strategico Nazionale 2017-2022, è risultato necessario per la realizzazione del Piano Strategico Turistico Regionale la creazione di una governance efficiente, sia per l'elaborazione del piano stesso, sia per le fasi di aggiornamento. Tutto ciò si è tradotto in una programmazione che punta ad un metodo partecipativo, dando vita ad un percorso di elaborazione del PSTV condiviso e aperto al confronto con tutti i soggetti sia pubblici che privati facenti parte dell'industria turistica.

Il PSTV si articola su 4 valori, che sono: relazione, innovazione, collaborazione ed efficacia. È poi realizzato partendo da tre fasi:

1. **Costituzione di una Cabina di Regia regionale:** essa ha l'obiettivo di coordinare l'intera programmazione, si compone infatti dell'Assessore regionale al turismo, supportato da Ciset, Dipartimento di Economia dell'Università di Venezia e Veneto Innovazione, dalle OGD più rappresentative (quindi Unioncamere del Veneto) e dalle associazioni di categoria;
2. **Istituzione di 5 tavoli tematici:** ai tavoli partecipano la Regione, gli stakeholders aiutati da esperti del settore. I temi strategici si articolano in cinque di questi, che corrispondono agli assi del Piano che sono: prodotti turistici, infrastrutture, turismo digitale, accoglienza, promozione e comunicazione. L'asse trasversale è rappresentato da quello della Governance e comprende l'Osservatorio per il Turismo e le attività di Monitoraggio e Attuazione del Piano. Il lavoro si è articolato su 4 incontri per Tavolo e l'avvio è stato dato dal "position paper" in condivisione con la Cabina di Regia e si è composto di analisi e proposte fatte dai partecipanti dei tavoli fino ad arrivare ad un accordo per la definizione di obiettivi e strategie;
3. **Realizzazione e gestione di una piattaforma web regionale di condivisione e partecipazione:** tale piattaforma è stata creata dal Dipartimento di Economia dell'Università di Venezia con il fine di dotare, i Tavoli e il pubblico, di uno strumento volto ad una costruzione condivisa del PST e delle informazioni.

Il PSTV si articola poi in 6 assi tematici, che si sviluppano a loro volta in 29 linee strategiche e 94 azioni realizzate grazie alla Regione, in accordo con i soggetti dell'industria turistica regionale. I 6 assi programmatici sono:

- **ASSE 1, Prodotto Turistico:** tale asse si concentra sull'innovazione e la diversificazione dei prodotti turistici, con un particolare focus per un'offerta il più "esperienziale" possibile. L'obiettivo è rigenerare i prodotti già presenti come il mare o la montagna, e proporre di nuovi come il cicloturismo o il turismo enogastronomico. In altre parole, possiamo dire che riguarda le azioni volte ad adattare i prodotti al mercato turistico sempre più competitivo, considerando comunque le risorse che la Regione possiede.

- **ASSE 2, Infrastrutture:** asse che si concentra sulle attività che hanno l'obiettivo di favorire la mobilità turistica della Regione. Le destinazioni devono avere delle infrastrutture, materiali e digitali, che sappiano garantire una mobilità efficiente tra una destinazione e l'altra, in modo tale da tenere conto delle esigenze specifiche sia dei prodotti che della destinazione stessa;
- **ASSE 3. Turismo Digitale:** asse che parte dalla consapevolezza che la “*sharing economy*” fa ormai parte del turismo attuale, tramite piattaforme come AirB&B, *social commerce*, OLTA e portali di *metasearch*. L'obiettivo è quello di adeguarsi e saper governare in modo vantaggioso i cambiamenti introdotti da Internet, fino alla creazione di un “ecosistema digitale” Veneto. Tutto ciò può essere raggiunto solo con l'aiuto dei DMS e con la creazione di una buona relazione con le OTA;
- **ASSE 4, Accoglienza e capitale umano:** lo scopo di questo asse è la crescita delle destinazioni turistiche in Veneto con un particolare focus sulle risorse umane locali. Tra le linee strategiche è compresa la Carta fondamentale dell'accoglienza turistica e il coinvolgimento della comunità;
- **ASSE 5, Promozione e comunicazione:** asse che si focalizza sulla pianificazione e la realizzazione di un marketing integrato di multilivello. Le azioni principali sono volte alla promozione dell'offerta sui mercati nazionali ed esteri, valorizzando il marchio “*Veneto, the Land of Venice*”. La comunicazione deve essere unitaria con un Brand forte, e deve essere differenziata in base ai target;
- **ASSE 6, Governance partecipata:** l'asse si concentra nel rendere il PSTV completo e fornito di tutti gli strumenti informativi e piani di verifica degli andamenti ottenuti tramite l'Osservatorio Regionale per il Turismo. Devono inoltre essere intraprese azioni di comunicazione interna al Piano, per favorire azioni di monitoraggio del PST, sotto un'ottica condivisa.

Il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024, non che Programma regionale per il turismo, non è solo un aggiornamento del precedente PSTV 2018-2020, ma è sicuramente una prosecuzione logica. Quel che è certo però, è che gli ultimi anni in cui abbiamo vissuto sono stati caratterizzati da una serie di eventi e cambiamenti mai visti prima, che richiedono quindi una ridefinizione di approccio, prima del ridisegno dello scenario strategico.

Il percorso del PSTV 2018-2020 era riuscito a creare uno slancio collettivo, dove tutti i soggetti del turismo veneto, si erano riconosciuti.

Nel 2021 poi, a causa delle restrizioni pandemiche, non si è proceduto allo stesso modo. Nonostante questo, il forte bisogno di ripensamento e consolidamento di una realtà cresciuta in modo talmente veloce da risultare quasi disordinata. A differenza del 2018, in cui era stata adottata l'espressione "Veneto: the land of Venice", nel PSTV 2022-2024 è stata proposta un'espressione molto più concreta: passare "Dal cosa al come". Lo scopo quindi risulta chiaro, cercare di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che sappia da un lato rinvigorire i risultati raggiunti, dall'altro sappia focalizzarsi sui punti non completati, cercando di rilanciare le situazioni maggiormente colpite nel 2020-2021.

La vision del Piano Strategico del turismo Veneto 2022-2024, è quella di puntare ad un approccio "trasversale" per un piano di sistema. Sappiamo che il turismo nella nostra regione è un fenomeno trasversale influente e trainante che rappresenta una dimensione economica/ culturale strategica per tutta la regione. A volte però, il turismo non viene considerato come ciò che effettivamente rappresenta.

Per quanto riguarda la situazione attuale, sappiamo che la pandemia ha causato uno stop forzato del turismo mondiale, successivamente però grazie l'effetto Green Pass e i vaccini abbiamo assistiti ad una, seppur lenta, ripresa. Le previsioni rilasciate dalla UNWTO dichiarano che una ripresa mondiale si vedrà solo a partire dal 2022:

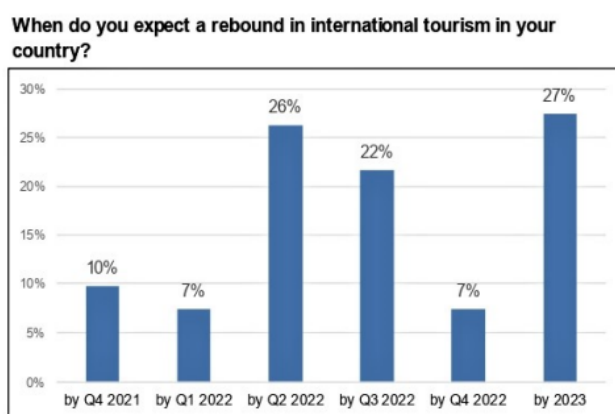


Figura 24: fonte: UNWTO, previsioni del turismo internazionale fino al 2023

Facendo una valutazione a breve termine, è emerso che l'Europa ritornerà a registrare i numeri pre-pandemici attorno al 2023-2024.

I principali orizzonti del PSTV ci mostrano come a livello europeo e nazionale, la sfida relativa alla pandemia sia in relazione con gli obiettivi del piano di ripresa europea Next Generation EU, in Italia Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, le cui strategie a azioni hanno scadenza nel 2027.

Il turismo è inserito all'interno della Missione 1, Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, alla Misura C3, Turismo e cultura 4.0. Tali misure prevedono determinati fondi che servono in funzione dei progetti. L'obiettivo è quello di progettare degli interventi da mettere in campo, tenendo conto che diversi cambiamenti sono proprio frutto della pandemia. È necessario quindi migliorare la percezione e l'esperienza dei turisti aumentando l'accessibilità.



Figura 25: fonte: Ciset, Orizzonti del PSTV

Come abbiamo visto il mondo è in continua evoluzione, e governare il cambiamento non è sempre un lavoro facile. È necessario quindi saper bilanciare gli obiettivi di breve termine con quelli di medio-lungo termine. Va inoltre tenuto a mente che, molti problemi attuali erano presenti già prima della pandemia.

Possiamo quindi concludere dicendo che, i fattori che l'industria dovrà tenere in considerazione di fronte al 2025 sono:

- Cambiamento del lavoro;
- Situazioni di incertezza economica, con crescita del divario economico;
- Aumento della digitalizzazione e dell'e-commerce;
- Maggiore mescolanza tra indoor e outdoor, con crescita della voglia di uscire;
- Scoperta di nuove abitudini nelle scelte dei turisti;
- Focus sui temi relativi alla sostenibilità;

- Effetto “memoria corta”, ovvero al punto precedente si associa il fatto che l’immunizzazione di gregge possa provocare la cancellazione di quanto era avvenuto nel 2020 e 2021. Il sistema turistico, in questo modo, ripartirebbe da dove si è arrestato;

In tali contesti è d’obbligo saper adattare i modelli di sviluppo turistico. È necessario saper rimanere competitivi investendo nel nuovo ma allo stesso tempo rinnovando i prodotti consolidati.

Dalle riflessioni fatte derivano gli “approcci” del Piano Strategico:

- -Approccio umano: territorio, comunità e persone;
- Approccio comunicativo: marca e marketing;
- Approccio strumentale

Saper gestire il cambiamento in modo efficace significa saperlo mutare in opportunità di crescita sia nell’ambito della formazione professionale secondaria, sia con retraining a livello d’impresa.

3.5 Il Piano Turistico Annuale del 2022

Il Piano strategico del Turismo Veneto trova la sua concreta attuazione nel cosiddetto Piano Turistico Annuale (PTA). Nel PTA del 2019 erano state individuate 12 azioni di lancio, che si concentravano su 6 assi tematici del Piano Strategico.

Il PTA del 2021 invece è stato un piano di transizione verso il Programma regionale per il Turismo 2021-2023, che ha trovato la sua vera attuazione con il PTA 2022.

L’ampio percorso partecipativo si è protratto nel tempo più del previsto, a causa dei continui mutamenti dovuti dagli impatti sanitari, economici e sociali della pandemia da Covid-19 che colpito pesantemente tutto il settore turistico.

Il Programma regionale per il Turismo, approvato dalla Giunta regionale e poi adottato dal Consiglio regionale tramite provvedimento n.41 del 22 marzo 2022 ai sensi dell’Art.6 della legge regionale n.11/13, si articola in tale modo:

- Un preambolo che presenta gli obiettivi del PRT;
- Una Vision: quindi un approccio trasversale per un Piano di sistema;
- I diversi scenari evolutivi con un possibile quadro internazionale al 2024 che tiene conto degli impatti pandemici;
- Gli approcci con le linee strategiche e di azione necessarie;

Il programma regionale per il turismo veneto 2022-2024, a differenza di quelli precedenti, non ha provveduto a dettagliare le singole azioni, ma ha definito solo gli elementi essenziali tramite un approccio metodologico che tiene dei continui mutamenti in questo periodo storico.

Il Piano Turistico Annuale 2022 quindi, è il primo provvedimento proposto conseguentemente all'approvazione del nuovo Programma Regionale per il Turismo ad integrazione della prima parte del PTA 2022 relativa alle “Iniziative a carattere promo-commerciale in Italia e all'estero”, in quanto tali azioni avevano bisogno di un'approvazione tempestiva.

Il PTA 2022 è inoltre, il primo documento di programmazione turistica regionale in grado di tener conto delle Politiche di Coesione 2021-2027. Dunque, nella formulazione delle diverse proposte di azioni si è adottato un approccio trasversale per un piano di sistema.



Figura 26: schema riassuntivo delle azioni del PTA 2022

Le azioni del piano sono state suddivise in:

- a) Azioni a supporto dell'approccio Umano: territorio, comunità, persone;
- b) Azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo;
- c) Azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca e marketing;
- d) Azioni a sostegno dell'approccio strumentale;

Deve essere inoltre tenuto a mente che, parte delle azioni del Programma regionale per il turismo, e quindi di questo PTA, troveranno la propria attuazione tramite le misure delle Politiche di coesione 2021-2027, per le quali sono stati stanziati 90 milioni di euro a sostegno delle imprese e delle destinazioni turistiche della regione.

Tali azioni, inoltre, non esauriscono le attività per l'attuazione del Programma Regionale per il Turismo, in quanto le stesse possono essere attivate anche da altri soggetti del sistema turistico veneto, come per esempio Unioncamere, Camere di Commercio, OGD, associazioni di categoria etc.

In relazione a quanto appena detto, possiamo capire che alcune azioni avranno solo un rimando all'attività di governance o di coordinamento con le altre direzioni/amministrazioni. Per le altre invece, che si impegnano in modo diretto all'amministrazione regionale, avranno una descrizione più precisa del modo in cui l'azione va declinata.

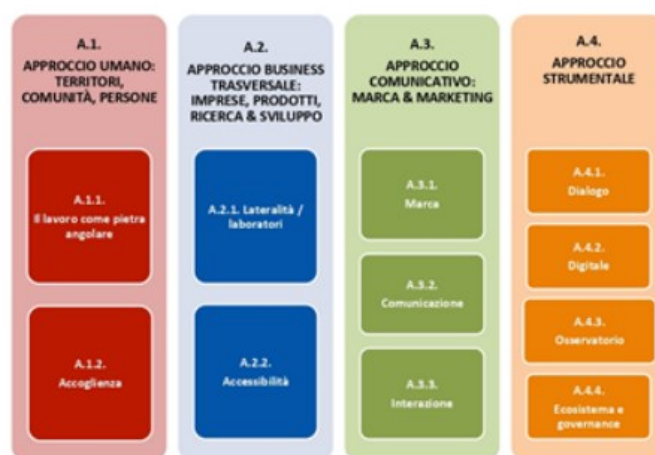


Figura 27: azioni del PTA 2022

Per quanto riguarda i criteri e le procedure di gestione e variazione del PTA, la Giunta regionale provvede tramite le proprie deliberazioni a definire le condizioni di operatività e le procedure tecnico-amministrative volte all'attuazione delle azioni prioritarie individuate. Si occupa inoltre, qualora fosse necessario, di rimodulare la spesa per l'attuazione delle azioni prioritarie.

Il monitoraggio e la valutazione del piano invece si misurano tramite gli indicatori di performance e con l'ausilio degli indicatori dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Per quando riguarda invece la valutazione dell'impatto delle azioni previste, si possono utilizzare anche metodologie di analisi di *costumer satisfaction*, attraverso la somministrazione di questionari rivolti a specifici target delle azioni poste in essere.

CAPITOLO 4

VICENZA COME DESTINAZIONE TURISTICA

4.1 I flussi e l'offerta turistica vicentina

Ad eccezione delle battute d'arresto causate dalla pandemia, il sistema turistico veneto è stato da sempre uno dei più competitivi. Nel 2021 infatti, gli arrivi in Veneto sono stati circa 11 milioni e 853 mila con crescita su base annua del +50,8%. Le presenze registrate invece sono state di 50 milioni e 600 mila, quindi un + 55,8% rispetto al 2020. La ripresa è stata quindi piuttosto evidente, anche se i numeri pre-pandemia sono ancora piuttosto distanti. Nel 2021 il Veneto ha riguadagnato quasi 4 milioni di presenze e 18 milioni di arrivi, rispetto al 2019 però ha registrato una perdita di 8 milioni e 300 mila arrivi e 20 milioni e 600 mila presenze. Con la rimozione delle restrizioni, il 2022 lascia ben sperare, anche se un possibile ri-aumento dei contagi potrebbe provocare un'ulteriore diminuzione dei flussi.

Focalizzandoci sulla provincia di Vicenza, possiamo dire che le restrizioni anti Covid-19 hanno influito sull'offerta delle strutture ricettive, che sono scese da 259 a 248 nel 2020, fino ad arrivare a 225 nel 2021. Sempre nel 2021 i posti letto registrati sono stati 11.521 in totale, la perdita su base biennale è stata di -1742. Il maggiore calo si è visto soprattutto nelle strutture di livello inferiore (1 -2 stelle), che hanno quindi un impatto minore (19,2% del totale).

Le strutture ricettive presenti in territorio vicentino sono 23 per 2276 posti letto. Nel comune di Asiago sono invece 24 per 1425 posti letto.

³Nel 2021 gli arrivi e le presenze hanno visto un leggero aumento su base annuale, ma in ogni tipo di esercizio il rapporto tra arrivi e presenze su base biennale è risultato negativo, soprattutto per l'alberghiero che ha registrato una diminuzione degli arrivi stranieri del -71%. Gli arrivi registrati nel 2021 sono stati 517.076, mentre le presenze sono state 1.629.765. Chiaramente rispetto ai livelli pre-pandemia il calo è ancora del -39,4% negli

³ Relazione sullo stato dell'economia vicentina nel 2021 della Camera di Commercio di Vicenza

arrivi, e -26,0% nelle presenze. In modo significativo pesa molto l'assenza degli stranieri, -67,3% negli arrivi e -55,0% nelle presenze tra il 2019 e il 2021.

Se invece facciamo riferimento alle strutture ricettive, nel 2021 un recupero più significativo è stato registrato nelle strutture di gamma più alta (circa il 50% fra presenze e arrivi). Si è registrata una preferenza per le strutture extra-alberghiere, soprattutto scelte dagli stranieri.

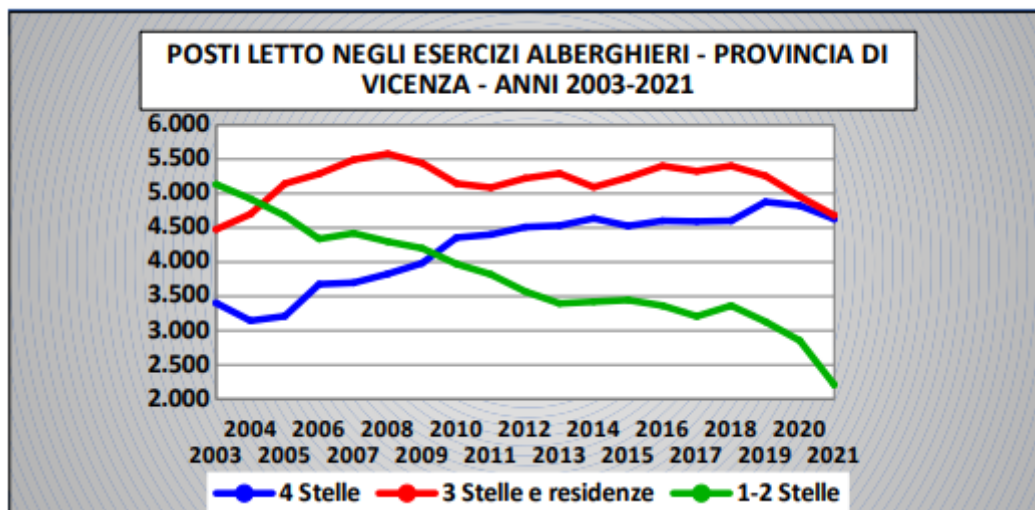


Figura 28: fonte: Camera di commercio VI, posti letto nelle strutture ricettive a Vicenza nel 2021

Analizzando le presenze del 2021 notiamo una forte influenza delle restrizioni anti Covid-19, le presenze del periodo gennaio-febbraio hanno registrato un -69,8% ad Asiago, e un -65,5% a Vicenza. Si è riscontrato poi un aumento nel periodo primaverile. Le presenze di Asiago nel periodo estivo hanno quasi raggiunto i numeri del 2019, con numeri aumenti fino al 59,5% in ottobre e +46,1% in dicembre. Questi dati ci mostrano come il turismo maggiormente praticata dopo la pandemia è stato proprio quello di prossimità, con riscoperta dei luoghi vicini. Le presenze di Asiago nel 2021 rispetto al 2019 sono state positive, con un aumento del +4,1%, mentre quelle di Vicenza sono state negative con un calo del -37,4%.

Per quanto riguarda invece gli arrivi e le presenze degli stranieri nella provincia di Vicenza, la difficoltà negli spostamenti causati dalle restrizioni anti-contagio ha portato evidenti conseguenze. Le limitazioni dei viaggi intercontinentali hanno portato ad un drastico calo dei turisti asiatici e americani, con un aumento di quelli europei, che però

non basta per raggiungere i numeri del 2019. Parlando poi di turisti altospendenti tutto si riflette sul valore aggiunto del comparto. Gli arrivi provenienti dalla Cina, per esempio, da 77.379 nel 2019, sono arrivati a 519 nel 2021 con una perdita del -84,1%.

A salvare la stagione sono i turisti francesi, tedeschi e austriaci, da sempre grandi sostenitori della città del Palladio. Più precisamente gli arrivi tedeschi hanno registrato un aumento del +92,4%, mentre quelli francesi +92,1%.

Focalizzandoci sulle presenze, e valutando le variazioni annuali, la prima città in classifica è l'Austria con un recupero del +131,1% rispetto al 2020, comunque lontana dalle presenze del 2019. La Germania invece ha registrato nel 2021 un aumento del +91,1 su base annua. Gli Stati Uniti invece aumentano del +37,1%. Rispetto al 2020, il 2021 ha subito la mancanza delle presenze cinesi, che sono completamente precipitate con un calo del -97,1%.

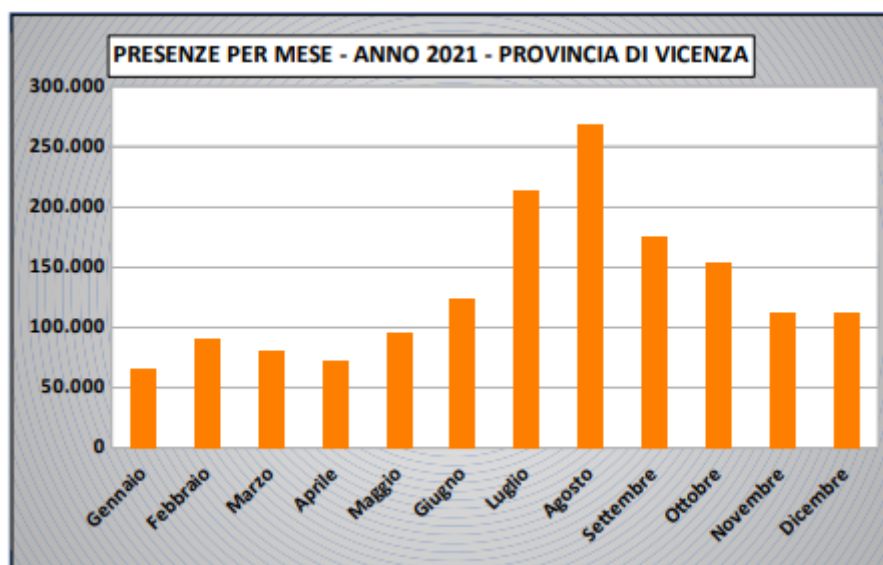


Figura 29: fonte: Camera di commercio VI, presenze 2021 nella provincia di Vicenza

Analizzando il primo periodo del 2022, da gennaio a maggio per tipo di esercizio nella provincia di Vicenza, gli arrivi italiani registrati sono stati 172.476, mentre quelli stranieri 62.648. Le presenze italiane sono state invece 565.484, quelle stranieri invece 216.715. Le strutture ricettive che predilette dai turisti italiani sono state soprattutto quelle di gamma più alta, come alberghi da 4 a 5 stelle, lo stesso per i turisti stranieri.

Le presenze italiane hanno preferito visitare la provincia nel mese di aprile, sono state registrate infatti 123.515 presenze. Gli stranieri invece hanno preferito il mese di maggio con 71.624 presenze.

L'offerta turistica della provincia di Vicenza è un'offerta piuttosto complessa. Essa è costituita da una molteplicità di fattori e servizi che la rendono completa e adatta a diversi tipi di target, concorrendo di fatto alla creazione di un prodotto turistico locale. L'attrattività vicentina può essere suddivisa in diversi segmenti della domanda.

Per quanto riguarda il turismo culturale, Vicenza gode di un'offerta vastissima, comprende infatti le famosissime ville venete, parchi culturali e musei. Sotto l'aspetto archeologico invece, possiamo trovare il criptoportico romano, gli scavi di Recoaro Mille, l'archeologia industriale di Schio e Valdagno, il complesso di Sovizzo e i fossili del Vicentino Nordoccidentale. La stessa città di Vicenza nel 1994 è entrata a far parte del patrimonio UNESCO con il centro storico, i 23 monumenti palladiani e 3 ville suburbane: Villa Capra detta "La Rotonda", Villa Trissino a Cricoli e Villa Gazzotti a Bertesina. In seguito, poi, nel 1996, il sito è stato ampliato con l'aggiunta di altre 21 ville palladiane presenti in tutta la provincia. Il nome è stato quindi cambiato in "La città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto". Fuori dalla città di Vicenza possiamo trovare inoltre, altri centri altrettanto importanti come Bassano del Grappa con i suoi palazzi e il Ponte in legno, o ancora, Marostica città murata famosa in tutto il mondo per la partita a scacchi che si svolge con personaggi viventi ogni due anni. Infine, da non dimenticare per quanto riguarda il turismo culturale, sono i numeri itinerari tiepoleschi che attraggono turisti da tutto il mondo.

A Vicenza è possibile praticare anche il turismo montano e pedemontano. Le mete più gettonate sono sicuramente Asiago, Tonezza del Cimone, l'Altopiano dei Fiorentini, Recoaro, le Piccole Dolomiti. Importante è anche la città di Schio con la Val Leogra, o ancora i Colli Berici.

È possibile poi praticare anche il turismo termale, grazie al complesso di Recoaro Terme, situato all'interno di un parco di 220.000 mq, costituito da edifici di forte interesse storico artistico.

Per quanto riguarda il turismo enogastronomico, Vicenza è ricca di prodotti locali di qualità come, per esempio, il Baccalà alla vicentina, i diversi formaggi vicentini come il famosissimo Asiago, o ancora, la ciliegia di Marostica o il tartufo dei Colli Berici. Anche la tradizione vitivinicola è di alto prestigio, testimoniata dalla produzione di vini DOC nelle zone di “Breganze”, “Gambellara”, “Lessini Durello”, “Colli Berici e Vicenza” ed “Arcole”. Importanti anche le rinomate distillerie come, per esempio, la Poli a Schiavon.

Il turismo sportivo offre diverse attività praticabili come golf, itinerari per cicloturismo, percorsi a cavallo, sci nell’altopiano di Asiago, Tonzetta e Recoaro Mille, trekking, nordic walking e tante altre.

Il turismo religioso invece è molto praticato soprattutto per il famoso santuario della Madonna di Monte Berico dedicato a Maria.

Infine, il turismo congressuale, offre numerosi servizi e strutture come per esempio centri congressi, ville, edifici storici, hotel e dimore.

Essendo l’offerta vicentina così sviluppata, numerose sono le difficoltà a cui far fronte. Spesso, infatti, la provincia deve far fronte alla dominanza di comprensori turistici più ampi come, per esempio, Venezia o il Lago di Garda. Un altro punto a sfavore per le città è sicuramente la non diretta vicinanza con gli aeroporti che spesso influisce nelle scelte dei turisti. Ma nonostante questo, Vicenza risulta essere una destinazione con buone possibilità di sviluppo del turismo soggette al miglioramento.

4.2 Analisi SWOT della città

L’analisi SWOT è uno strumento volto alla pianificazione strategica per misurare i punti di forza, più comunemente chiamati in inglese *strenght*, i punti di debolezza chiamati *weaknesses*, le opportunità chiamate *opportunities* e le minacce chiamate *threats*. Tali punti devono essere analizzati al fine di prendere una decisione per raggiungere un determinato obiettivo, analizzando sia i fattori interni (punti di forza e debolezza), che quelli esterni (minacce e opportunità).

Si tratta di un’analisi nata quasi 50 anni fa per supportare la definizione delle strategie aziendali. Successivamente negli anni Ottanta, il suo utilizzo si è esteso come supporto

alle scelte di intervento pubblico con lo scopo di analizzare scenari alternativi di sviluppo. Ad oggi l'analisi SWOT viene utilizzata per diagnosi territoriali e per valutare programmi locali e regionali.

La matrice potrebbe avere una struttura di questo tipo:



Figura 30: Struttura analisi SWOT

Come già anticipato, l'acronimo SWOT analizza:

- *Strengths* (punti di forza): si fa riferimento agli aspetti positivi di una destinazione turistica. Solitamente sono legati alle attrazioni naturali o artificiali, o ad una buona organizzazione del territorio;
- *Weaknesses* (punti di debolezza): ci si riferisce agli aspetti negativi che influenzano la destinazione turistica;
- *Opportunities* (opportunità): vengono anche chiamate leve, sono le potenzialità presenti nella destinazione, il cui sviluppo è volto al miglioramento dell'offerta turistica;
- *Threats* (minacce): si intendono i rischi e le minacce presenti e futuri nel territorio. Sono interne ed esterne e possono ostacolare lo sviluppo della destinazione;

Se applichiamo tale metodologia alla città di Vicenza, la prima fase è quella che mira all'identificazione dell'obiettivo da raggiungere, ovvero il suo posizionamento all'interno del mercato turistico nazionale e internazionale per un eventuale rilancio. Lo scopo dell'analisi SWOT⁴ è quello di definire le opportunità legate al turismo e le risorse presenti nel territorio vicentino, valorizzando i punti di forza della città e contenendo quelli di debolezza, considerando sempre i fattori esterni che comprendono opportunità e minacce.

Strenghts, Punti di forza:

- Posizione geografica strategica, in quanto Vicenza è situata sulla direttrice Venezia-Milano autostradale e ferroviaria. Si tratta di una città storica ricca di monumenti e vestigia romane, ubicata in una zona privilegiata dal punto di vista ambientale: prealpino per la vicinanza con l'Altopiano di Asiago, ricco di storia, museo a cielo aperto della Grande Guerra, collinare, balneare, con le spiagge di Chioggia, Sottomarina e Jesolo a pochi chilometri di distanza, equidistante tra Padova e Verona, a poco più di mezz'ora di treno da Venezia, limitrofa al lago di Garda.
- Clima mite dovuto dalla posizione appena citata e dalla cornice del Monte Berico che la protegge in tre lati;
- Ricca di bellezze architettoniche uniche in tutto il mondo, riconosciuta patrimonio dell'umanità dall'UNESCO nel 1994 per i suoi 23 palazzi palladiani e per la parte significativa delle Ville venete palladiane nel suo territorio;
- Vicenza presenta un'attrattività turistica piuttosto ampia, in grado di raggiungere tutti i segmenti della domanda (Turismo culturale, Turismo enogastronomico, Turismo congressuale, Turismo sportivo, Turismo religioso, Turismo montano e pedemontano);
- Turismo-eventi con la possibilità di utilizzare monumenti storici come sedi;
- Turismo d'impresa in virtù della storicità di alcune attività industriali come quella del settore dell'oro, con due fiere mondiali all'anno;

⁴ Analisi SWOT, Piano Performance 2019/2021- Allegato A, fatta dalla Camera di Commercio di Vicenza

- Sistema turistico sempre più consolidato e flussi in aumento, con una preferenza per le strutture alberghiere da 4-5 stelle, le dinamiche risultano positive sia per la città di Vicenza che per l'Altopiano dei Sette Comuni;
- Il Consorzio “*Vicenza È*”, braccio operativo dell'OGD Terre Vicentine concorre a rendere il territorio competitivo;
- Sviluppo recente dell'Università con aumento di iscrizione per i corsi di Ingegneria, Sicurezza Alimentare ed Economia;
- Presenza di strutture parauniversitarie come il CUOA di Altavilla vicentina in grado di conferire *l'Exclusive MBA International Program*, uno dei più alti gradi di preparazione in General Management;
- Turismo attivo e sportivo con la presenza di parchi come i Giardini Salvi, Campo Marzo e Parco Querini;
- Turismo escursionistico con diversi livelli di difficoltà, dalle passeggiate in città iniziando da Monte Berico, ai percorsi di cicloturismo lungo la ciclabile che porta da Vicenza verso il Lago Fimon, alla palestra di roccia e di trekking di Lumignano;
- Shopping grazie ai numerosi centri commerciali come le Sorelle Ramonda, Centro Commerciale Palladio, Centro Commerciale Le Piramidi, nonché i numerosi outlet collegati al settore manifatturiero della zona e all'indotto del brand Diesel, con sede principale a Molvena;
- Turismo Enogastronomico dovuto ai numerosi prodotti tipici come il Baccalà alla vicentina, il broccolo fiolaro, gli asparagi di Bassano, le ciliegie di Marostica, i piselli di Lumignano e i vini della zona collinare;
- Presenza significativa sul territorio di *stakeholders* privati efficienti;

Weaknesses, Punti di debolezza:

- Resistenza territoriale al coinvolgimento diretto nei progetti che riguardano la città. Da parecchi anni alcune aziende leader sono coinvolte economicamente in progetti ubicati in altre città, i cittadini vicentini però tendono a manifestare un atteggiamento poco partecipativo nei progetti del territorio;

- Struttura policentrica della provincia, caratterizzata da una forte dispersione degli insediamenti produttivi e residenziali, la quale genera flussi di traffico radiali diretti ai principali poli e flussi trasversali. In questo modo si produce un'elevata domanda di mobilità, che viene soddisfatta soprattutto dalla mobilità individuale che determina un aumento dei costi pubblici per la fornitura di servizi di trasporto collettivo e produce inquinamento;
- Scarsa consapevolezza dell'importanza del riconoscimento UNESCO;
- Sospensiva relativa al posizionamento della stazione ferroviaria per l'alta velocità, l'inter che porta all'approvazione definitiva deva ancora essere perfezionato, con pareri discordanti in merito alla sostenibilità ambientale;
- Mancata realizzazione della bretella-circonvallazione verso Thiene-Asiago, che decongestionerebbe il traffico più pesante con un posizionamento vicino alla circonvallazione interna, che circonda la cinta murata che delimita il centro di Vicenza;
- Presenza di fabbricati pericolanti nel centro storico, come per esempio la struttura dell'ex tribunale, non usata da tanti anni, il complesso dell'ex-macello, ridotto a cantiere senza una destinazione d'uso definitiva, o ancora il padiglione dell'ex-fiera dentro i Giardini Salvi;
- Parziale utilizzo degli spazi della Biblioteca civica Bertoliana con una riduzione importante delle postazioni studio degli studenti;
- Diminuzione della sicurezza in alcune aree della città, come per esempio la zona di Campo Marzo, zona di spaccio da ormai parecchi anni, presidiata dall'esercito con l'operazione nazionale "Città sicure";
- Chiusura di diversi esercizi commerciali nel centro storico per la concorrenza dei Centri Commerciali fuori dalla città;
- Offerta culturale troppo settorializzata che non si coordina con le diverse offerte relative ai diversi ambiti;
- Portale dell'offerta turistica che non presenta soluzioni integrate, ma piuttosto un'impostazione tradizionale, non in linea con i nuovi orientamenti regionali;
- Progressivo spopolamento del centro storico, in special modo per i giovani negli orari serali/notturni;

- Traffico pesante nelle zone nevralgiche della città negli orari di punta, soprattutto la zona attorno alla stazione ferroviaria che si riflette poi sulla circonvallazione interna della città;

Opportunities, Opportunità:

- Messa a punto del Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024, che ha lo scopo di puntare ad un approccio trasversale per un piano di sistema;
- Grazie alla delibera regionale 609/2016, è operativa a Vicenza l'OGD "Terre vicentine". Le OGD sono le nuove protagoniste nell'ambito dell'organizzazione turistica regionale e hanno come obiettivo primario la governance del territorio, l'organizzazione dell'offerta turistica locale e lo sviluppo di sinergie tra pubblico e privato;
- Turismo congressuale: affiancare al Festival Biblico che si svolge ogni anno in città altri congressi e festival tematici sul modello del festival della letteratura di Mantova o quello dell'economia di Trento;
- Utilizzo delle strutture museali esistenti in sinergia con le altre strutture ricettive della città con destinazioni complementari tra loro, sul modello di "Bologna dei Musei";
- Potenziamento delle competenze del consorzio "Vicenza è", organismo che opera come *Destination Management Organization* associando gli enti pubblici con gli operatori privati per la promozione, organizzazione e accoglienza turistica;
- Aumento dell'offerta del turismo sportivo, ripristinando il Concorso Ippico nazionale a Parco Querini, potenziamento della Maratona di Vicenza, mantenimento dei contatti con la FCI (Federazione Ciclistica Internazionale) per cogliere le eventuali occasioni di ottenere tappe al Giro d'Italia e verificare la possibilità di un circuito di Mountain Bike lungo i Colli Berici, da mantenere poi anche per i ciclisti amatoriali;

Threats, Minacce:

- La ormai consolidata marginalità della città di Vicenza rispetto ai flussi turistici delle destinazioni concorrenti come Venezia, Verona e Padova;
- Strategie e promozioni altamente competitive fuori dal territorio vicentino per quanto riguarda il settore enogastronomico;
- La crisi strutturale della Banca Popolare Vicentina, istituto di riferimento sul territorio che ha concorso all'impoverimento della provincia con oltre 2,5 miliardi di euro;
- La politica protezionistica americana e l'applicazione di dazi per diversi settori-chiave hanno portato gravi conseguenze sul settore auto in Germania, che crea indotto in Italia e nelle industrie vicentine, nonché nel settore dell'acciaio con implicazioni della Cina e dell'India che, stanno a loro volta studiando misure che potrebbero ripercuotersi nel mercato turistico. La Brexit inglese che sembra aver causato ricadute sul turismo anglosassone in città;
- Alta velocità/Alta capacità, è il documento che contiene l'analisi dei costi e dei benefici sulla TAV realizzato da una serie di esperti che hanno bocciato il progetto presentando due diversi scenari: lo scenario "Osservatorio 2011" che calcola un saldo negativa di oltre 7,8 mld, e lo scenario realistico che prevede un saldo di - 7mld. Il documento dimostra come i "vantaggi ambientali" siano pressoché trascurabili;
- Inquinamento ambientale sempre più rilevante, come in gran parte della Pianura Padana. Padova e Vicenza superano la soglia di tollerabilità dei PM10 in diversi periodi dell'anno. In mondo in cui la sostenibilità ambientale è ormai necessaria per la sopravvivenza del pianeta, questo ricade nella scelta della destinazione da raggiungere da parte dei turisti. Devono quindi essere attuati dei seri provvedimenti per migliorare questo aspetto;

CAPITOLO 5

FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE: UN NUOVO PROGETTO PER VICENZA

5.1 Introduzione al progetto

All'interno del territorio vicentino operano in totale tre OGD: l'OGD "Terre Vicentine", l'OGD "Pedemontana Veneta", e la più recente OGD "Montagna Veneta", che pur non godendo dell'adesione di tutti e sette i comuni, è stata promossa dall'Unione Montana Spettabile Reggenza per rappresentare il territorio dell'Altopiano di Asiago. Nel terzo capitolo si è parlato delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) della regione Veneto, quando parliamo di tali organizzazioni dobbiamo fare riferimento a delle strutture responsabili del coordinamento del management e del marketing della destinazione turistica. Il loro obiettivo primario è la governance del territorio e la gestione delle informazioni promuovendo i prodotti e i servizi tramite la cooperazione di soggetti pubblici e privati. Sull'esempio veronese, l'idea di Vicenza è quella di creare una fondazione di partecipazione volta alla valorizzazione del territorio in modo unitario. La fondazione di partecipazione, infatti, non è altro che la collaborazione di più enti che condividono gli stessi obiettivi. L'idea è di unire l'OGD Pedemontana Veneta, l'OGD Terre Vicentine, l'OGD Montagna e il Marchio d'Area Bassanese sotto un coordinamento unico in grado di trasmettere al mercato un'immagine della destinazione unitaria.

Nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare singolarmente le diverse OGD e il Marchio d'Area presenti nella realtà vicentina, infine verrà approfondito l'esempio di Verona da cui Vicenza trae ispirazione.

5.2 OGD "Terre Vicentine"

Grazie alla Delibera Regionale n.609 il 5 maggio 2016, è stata riconosciuta l'OGD "Terre Vicentine", promossa dalla Provincia di Vicenza in seno alla SST "Città d'arte,

centri storici, città murate, ville venete e sistemi fortificati”. Tale organismo è stato redatto a livello territoriale ai sensi dell’Art. 9 della Legge Regionale n. 11/2013 da soggetti del settore pubblico e privato per la gestione integrata della destinazione e per l’ottimizzazione dell’informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione turistica. Per questo motivo, tutti i servizi devono essere realizzati in funzione alla *costumer satisfaction* del turista e tutti i soggetti coinvolti devono essere interessati alla qualità del prodotto turistico offerto poiché è da esso che dipende poi il successo della destinazione.

Lo scopo dell’OGD è quello di rendere il territorio il più competitivo possibile, favorendo la sinergia tra i comuni e superando la competitività interna che spesso provoca problemi alla destinazione.

Detto ciò, risulta necessario distinguere la componente pubblica e quella privata:

- La componente pubblica comprende i comuni di: Vicenza, Bassano del Grappa, Montecchio Maggiore, Creazzo, Altavilla Vicentina, Recoaro Terme, Schiavon, Bolzano Vicentino, Tezze sul Brenta, Valbrenta, Romano d’Ezzelino, Torri di Quartesolo, Grumolo delle Abbadesse, Grisignano di Zocco, Chiampo, Arcugnano, Marostica, Cassola, Arzignano, Noventa Vicentina, Solagna, Quinto Vicentino, Caldogno, Costabissara, Pove del Grappa, Rosà, Longare, Villaga, Montegalda, Rossano Veneto, Crespadoro, Dueville, Barbarano Mossano, Castagnero, Nove, Sandrigo Sossano, Sovizzo, Monticello Conte Otto, Brendola, Zovencedo, Camisano Vicentino, Campiglia dei Berici, Montegaldella, Val Liona, San Pietro Mussolino, Cartigliano, Pojana Maggiore, Altissimo, Albettonne. Asigliano Veneto, Bressanvido, Pozzoleone, Alonte, Nanto, Brogliano, Nogarole Vicentino, Pianezze, Asiago, Lusiana, Conco, Eneo, Gallio, Roana, Rotzo, Cologna Veneta.

Sono poi compresi diversi enti territoriali come: la Camera di Commercio Industria e Artigianato di Vicenza, l’Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni.

- La componente privata comprende invece: Fiera di Vicenza spa, Confcommercio Vicenza, Confesercenti Vicenza, Confindustria Vicenza, CNA Vicenza, Coldiretti Vicenza, Confagricoltura Vicenza, CIA Vicenza, UNPLI comitato provinciale Vicenza, Vicenzaè soc.cons, Consorzio Regionale di promozione turistica città d'arte del Veneto, Consorzio Pedemontana Veneta e Colli, Consorzio Proloco Colli Berici-Basso vicentino, Confartigianato Vicenza, Fondazione CUOA.

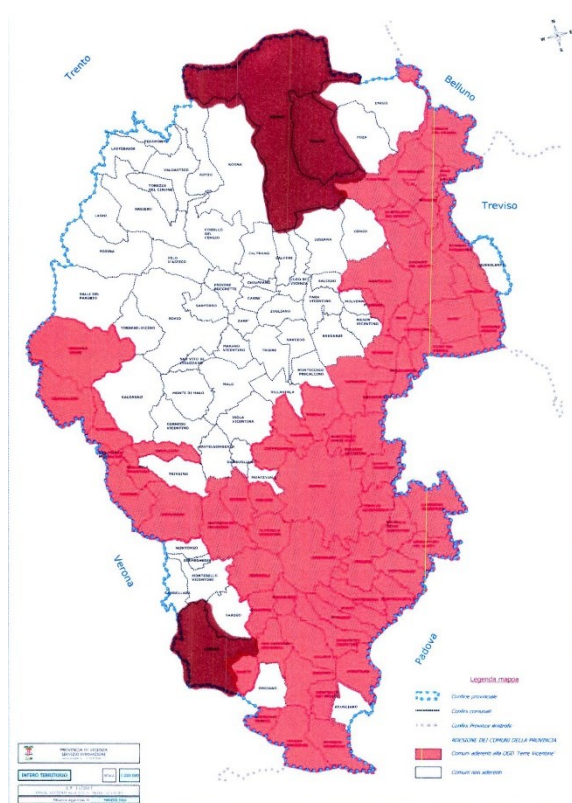


Figura 31: fonte DMP OGD Terre Vicentine, Regione Veneto

Con la riforma costituzionale del Titolo V (legge costituzionale n.3/2001), il turismo è diventato materia di competenza esclusiva delle Regioni grazie al principio della residualità, la legge regionale del Veneto ha dichiarato le funzioni principali delle OGD, ovvero: la governance turistica del territorio tramite strategie di valorizzazione delle risorse locali, la gestione coordinata dell'informazione e accoglienza turistica, la qualificazione dei prodotti e servizi in ottica sostenibile, la creazione di sinergie tra soggetti pubblici e privati per governare al meglio la destinazione e i prodotti da offrire. Attraverso queste funzioni l'OGD deve quindi occuparsi del marketing e della gestione della destinazione

Il Destination Management Plan dell'OGD Terre Vicentine comprende:

- Processi Partecipativi e Cabina di Regia

Oltre al tavolo di confronto, utile per la conoscenza incrociata dei dati disponibili, l'organo principale della OGD è la Cabina di Regia, composta da 16 componenti che rappresentano i principali stakeholders privati e pubblici, che si occupano di gestire le risorse e le informazioni che vengono prese nel Tavolo di Confronto:

PARTE PUBBLICA	PARTE PRIVATA
Provincia di Vicenza	Vicenza è soc. cons
Camera di Commercio di Vicenza	Consorzio Regionale Pedemontana Veneta e Colli
Comune di Vicenza	UNPLI Comitato Provinciale Pro Loco
Comune di Bassano	Confesercenti Vicenza
Comune di Recoaro Terme	Confcommercio Vicenza
Comune di Bressanvido (x IPA "Risorgive")	Coldiretti Vicenza
Comune di Chiampo (x IPA "Ovest Vicentino")	Confartigianato Vicenza
Comune di Villaga (x IPA Area Berica)	
Comune di Marostica (x IPA Pedemontana del Brenta)	

Figura 32: principali stakeholders della destinazione "Terre Vicentine"

Un altro importante organismo è l'Intesa Programmatica d'Area (IPA), la quale ha avviato una fase di consultazione di competenza, anche tramite l'organizzazione delle IPA, ha infatti creato il presente DMP raccogliendo allo stesso tempo le finanze e i bisogni per potenziare i progetti e le azioni volti al raggiungimento degli obiettivi proposti.

- Analisi della destinazione o Stato dell'arte

In questa sezione il territorio dell'OGD viene descritto nella sua totalità, dove vengono sommate le diverse destinazioni per ottenere un'analisi più integrata.

- *Uffici IAT riconosciuti in ambito OGD:* L'OGD Terre Vicentine può contare su una rete di uffici riconosciuti per un percorso formativo professionale dedicato ai propri collaboratori, tramite una profonda conoscenza del territorio ed una continuità di servizio che garantisce un'adequata esperienza agli utenti, agli operatori turistici e agli enti pubblici.

Denominazione	Competenza	Categoria	Gestione	Add.
Ufficio IAT VICENZA	Comune di Vicenza	Destinazione	Consorzio Vicenzaè	4
Ufficio IAT BASSANO del Grappa	Comune di Bassano	Destinazione	Società SIS	3
Ufficio IAT RECOARO TERME	Comune di Recoaro	Territorio	Consorzio Vicenzaè	2
Ufficio IAT BARBARANO VICENTINO	Comune di Barbarano	Territorio	Comune Barbarano	2

Figura 33: fonte Regione Veneto, Uffici IAT dell'OGD Terre Vicentine

- *Addetti al settore turistico in ambito OGD*: la Camera di Commercio ha fornito una serie di dati in ambito occupazionale relativi al numero di imprese iscritte all'Ente nella categoria Alloggi e Servizi Ristorativi.

	ALLOGGI	ALLOGGI	SERVIZI RISTORATIVI	SERVIZI RISTORATIVI	Totale	Totale
	Unità Locali registrate	Addetti totali	Unità locali registrate	Addetti totali	Unità locali registrare	Addetti
TOT OGD	219	959	3.533	11.816	3.752	12.775

Figura 34: fonte Camera di Commercio di Vicenza, Addetti al settore turistico dell'OGD Terre Vicentine

- *Strutture ricettive in ambito OGD 2015*: l'analisi dei dati non ha un'attendibilità ottimale per l'inarrestabile aumento della ricettività nei B&B e il fenomeno delle seconde case, che non ha permesso l'elaborazione dei dati effettivi. Si spera che il tema venga affrontato in modo omogeneo per ottenere dati più attendibili.

Per analizzare le caratteristiche della destinazione relative all'arte e cultura, ambiente e paesaggio, ambiente urbano, trasporti, infrastrutture e strutture che fanno riferimento all'economia del turismo territoriale⁵:

- *Musei*: il sistema museale dell'OGD Terre Vicentine si compone di diverse realtà, sia di piccole dimensioni come i musei etnografici o di nicchia, sia di quelle già consolidate nel territorio che rappresentano quindi di principali attrattori;
- *Beni dell'UNESCO (1994-1996)*: la città di Vicenza viene inserita nel 1994, le ville palladiane, presenti in ben 8 comuni dell'OGD, sono state inserite

⁵ DMP Terre Vicentine, Regione Veneto

successivamente, nel 1996, con l'ampliamento della definizione del sito. Si tratta di un brand mondiale che dovrebbe acquisire l'identità di prodotto turistico tramite la segnaletica delle ville che invece scarseggia. La segnaletica rappresenta infatti un grande contributo per la valorizzazione territoriale.

- *Ville e altri principali beni d'interesse culturale e monumenti nazionali:* Vicenza dispone di un numero elevato di dimore storiche, oratori, siti archeologici e ville;
- *Infrastrutture e strutture per eventi culturali, fieristici, sportivi:* la destinazione possiede diverse strutture e impianti culturali, sportivi, musicali, teatrali dove è possibile organizzare eventi che potrebbero diventare oggetto di promozione e comunicazione integrata. L'OGD può inoltre contare, su una tipizzazione della destinazione già percepita come la villa veneta o la dimora storica;
- *Turismo rurale, natura, escursioni e passeggiate:* si tratta del tipo di turismo più praticato e diffuso per l'OGD. Sempre più comuni si impegnano per rispondere alla domanda dei turisti che ricercano forme di turismo slow, green, cicloturismo o esperienziale sempre più attente all'ambiente;
- *Luoghi della memoria e della Grande Guerra:* nella provincia di Vicenza sono stati attuati diversi progetti per il recupero di forti, trincee, camminamenti nelle zone montane. Le aree più gettonate sono sicuramente quella di Monte Berico, le aree bassanesi del Monte Grappa e di Recoaro, la zona di Asiago;
- *Tipicità e rassegne enogastronomiche e manifestazioni in ambito OGD:* uno sei segmenti più importanti per valorizzazione del territorio. Le denominazioni europee riconosciute come DOP, IGP, DOCG, DOC, rappresentano un filo conduttore in tutto il territorio vicentino, molti comuni dell'OGD infatti li ha adottati nei ristoranti e nella vendita dei prodotti locali. Per citarne alcuni ricordiamo il broccolo fiolaro di Creazzo, i piselli di Lumignano e il baccalà alla vicentina di Sandrigo;
- *Turismo religioso:* prima della pandemia questo era un segmento che sembrava non subire nessun tipo di crisi. Negli anni la Regione e la comunità di Monte Berico hanno creato delle guide specializzate per organizzare momenti di studio sul tema;

- *Turismo d'impresa e shopping*: motivo di attrazione è il circuito degli outlet e degli spacci aziendali a cui si associano i centri commerciali e i mercati situati nel territorio vicentino;

5.3 OGD “Montagna Veneta”, Altopiano dei 7 comuni

Col la delibera della Giunta Regionale, il 12 aprile del 2022 è stata ufficialmente riconosciuta l'Organizzazione di Gestione della Destinazione turistica che prende il nome di “Montagna Veneta”, il soggetto è stato previsto dalla legge regionale n.11/2013 per lo “Sviluppo e la sostenibilità del turismo veneto”.

Il referente e promotore di tale organizzazione è l'Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni, e così come ogni OGD è composta da una parte di soggetti pubblici e una parte di soggetti privati:

- La componente pubblica comprende: l'Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni, i comuni di Asiago, Foza, Roana, Lusiana e Conco;
- La componente privata invece è composta invece da: Coldiretti Vicenza, Confartigianato Vicenza, Confcommercio Vicenza, CIA Agricoltori Italiani di Vicenza, Consorzio Pro Loco Altopiano 7 Comuni. Fondazione ITS Academy Turismo Veneto, Associazione Asiago International Film festival APS, Associazione Culturale Gallio Film Festival, Parco Tematico Acropark, rete Impresa Altopiano Active Tours, CAI Asiago Altopiano 7 Comuni, SKI area Verena 2000, Centro Fondo Asiago, Associazione Maestri di Sci Asiago, Scuola Italiana Sci Verena, Scuola Italiana Sci Le Melette, ASD Trial Altopiano Sette Comuni, Golf Club Asiago SPA, AIGAE (Associazione Guide Ambientali Escursionistiche);

L'obiettivo principale dell'OGD “Montagna Veneta” è quello di fare sistema e attuare un coordinamento turistico sovracomunale sostenendo lo sviluppo e il potenziamento

dell'Altopiano come destinazione turistica. L'organizzazione deve quindi dotarsi di una vision condivisa con il territorio e con i locali al fine di rafforzare l'immagine della destinazione e l'offerta turistica.

Nel 2017 l'Unione Montana aveva già tentato, tramite l'adesione al protocollo d'intesa, di entrare a far parte dell'OGD "Terre Vicentine", senza risultato. Data la durata triennale dell'adesione, l'Unione Montana ha potuto poi aderire alla creazione di un tavolo di coordinamento volto alla formalizzazione della nuova OGD.

L'Altopiano è un comprensorio turistico di media montagna, e questa caratteristica risulta essere un grande vantaggio, in quanto gli permette di essere una destinazione attrattiva per le sue tipicità, inoltre è un punto a favore anche nei confronti dei suoi competitor. Possiede inoltre, un elevato numero di attrattive naturalistiche di grande pregio, che risultano però poco valorizzate ed organizzate. Non c'è una strutturazione solida dei prodotti e dei servizi, a partire dal paesaggio. È presente poi, un'offerta di patrimonio storico, in particolare legato alla Prima Guerra Mondiale, con strade militari, mulattiere e sentieri di grande valore, ma sfortunatamente poco riconosciuto. Il paesaggio naturale è di grande pregio, in quanto ancora piuttosto incontaminato, adatto anche per attività turistiche *outdoor* o legate al turismo slow e di natura.

Le principali debolezze dell'Altopiano non sono di carattere strutturale, né di attrattività, sono soprattutto di sistema. È infatti emerso che, l'offerta turistica è piuttosto disaggregata, nonostante ci siano reti di imprese e cooperazione informale tra gli operatori delle diverse filiere turistiche, non si percepisce nel mercato un'offerta turistica integrata. Molte attrattive che dovrebbero caratterizzare il territorio e richiamare i turisti, non vengono sfruttate in ottica turistica, un esempio può essere il Bostel di Rotzo o le diverse postazioni militari presenti nel territorio. Il mercato turistico non percepisce quindi, il prodotto Altopiano di Asiago e dei Sette Comuni. La clientela per di più, è prettamente italiana e con una forte incidenza di turismo locale e regionale.

L'ambiente interno è piuttosto litigioso, c'è infatti molta difficoltà nella collaborazione tra comuni ed un'eccessiva frammentazione nella visione complessiva dell'Altopiano come destinazione turistica.

Il territorio nel complesso è costituito da forte disomogeneità in termini di localizzazione delle strutture ricettive e di movimento turistico, oltre che ad un'alta percentuale di seconde case. La nuova OGD si rivolge infatti sia alle aree maggiormente competitive, in modo da valorizzare le eccellenze del territorio, sia alle aree meno competitive che possiedono peculiarità da sviluppare. Risulta quindi necessario creare una rete funzionale che sappia intercettare le richieste dei diversi target.

L'altopiano nei confronti dei competitor più immediati ha dei vantaggi competitivi che devono però essere strutturati. Ad esempio, potrebbe essere una destinazione con potenzialità per il settore multigenerazionale. L'area gode infatti, di una vicinanza ai mercati potenziali oltre che ad una forte accessibilità. La Destinazione è ancora poco affollata e questo garantisce una migliore qualità dell'aria.

I principali prodotti dell'Altopiano da valorizzare vanno dal turismo ambientale e paesaggistico a quello storico-culturale, a quello enogastronomico, quello sportivo e invernale, quello astronomico fino all'accessibilità delle malghe. I prodotti devono essere valorizzati per generare l'economia turistica della destinazione.

Gli obiettivi che l'OGD Montagna Veneta si è prefissata di raggiungere sono:

- Incrementare la visibilità e la notorietà dell'Altopiano nel mercato turistico;
- Aumentare i flussi dei mercati turistici internazionali;
- Migliorare la competitività turistica;
- Recuperare flussi turistici di qualità;
- Incrementare la temporalità dell'attività turistica;
- Salvaguardare l'attrattività turistica;
- Modificare il modello di gestione turistica attuale, optando per una maggiore sostenibilità turistica;
- Sviluppare un sistema di cooperazione turistica pubblico e privato;
- Coordinare le politiche locali del turismo per costruire un sistema di offerta integrato e competitivo;

Il modello che vuole assumere l'OGD è quello formato da partnership e sinergie tra il settore pubblico e quello privato. La filosofia che deve quindi essere adottata si basa su un approccio organizzativo e funzionale volto allo sviluppo e alla promo

commercializzazione, oltre che all'offerta di supporto per i soggetti coinvolti. L'OGD deve pertanto fungere da elemento propulsore, affinché gli operatori turistici e le amministrazioni locali collaborino sinergicamente e lavorino in rete. Deve inoltre essere in grado di orientare il suo operato ai risultati, oltre che generare benefici economici per il settore turistico. Pertanto, l'OGD Montagna Veneta non deve limitarsi ad essere un tavolo di confronto, ma un vero e proprio soggetto operativo.

Di conseguenza, gli obiettivi operativi dell'OGD dovrebbero essere quelli di definire e organizzare un nuovo modello di destinazione turistica per la destinazione, che si coerente con l'evoluzione della domanda, in modo particolare come conseguenza dell'impatto e delle trasformazioni generate dalla pandemia. Inoltre, risulta necessario attuare una strategia di marketing che contribuisca al miglioramento del posizionamento turistico delle diverse destinazioni. Fondamentalmente gli ambiti in cui l'OGD deve operare sono:

- Gestione Organizzativa e coordinamento;
- Strategia di prodotto e definizione del prodotto-destinazione e delle singole destinazioni;
- Definizione della strategia di comunicazione;
- Strategia di sviluppo e adeguamento delle proposte alla domanda e ai nuovi mercati;
- Strategia di promozione e comunicazione, stimolo della domanda;

Secondo quest'ottica, l'OGD dovrebbe assumere il seguente schema:

- DESTINATION MANAGEMENT → si occupa della gestione della destinazione, quindi dei flussi turistici, della qualità, della segnaletica turistica, dell'accessibilità e della formazione;
- GOVERNANCE → leadership della destinazione, si occupa della creazione e gestione del prodotto turistico e delle esperienze turistiche, della strutturazione del sistema destinazione e della creazione di reti di collaborazione pubblico-privata;
- DESTINATION MARKETING → ovvero il marketing della destinazione, si dedica alla comunicazione, alla promozione, al marketing tradizionale, al digital

marketing, al social media marketing e alla gestione della reputazione della destinazione;

In particolare, gli ambiti di lavoro del Distretto devono essere: lo sviluppo del prodotto-destinazione, la comunicazione, la formazione e innovazione, il business intelligence e la promo-commercializzazione.

Il modello operativo che quindi l'OGD Montagna Veneta dovrebbe adottare sarebbe:

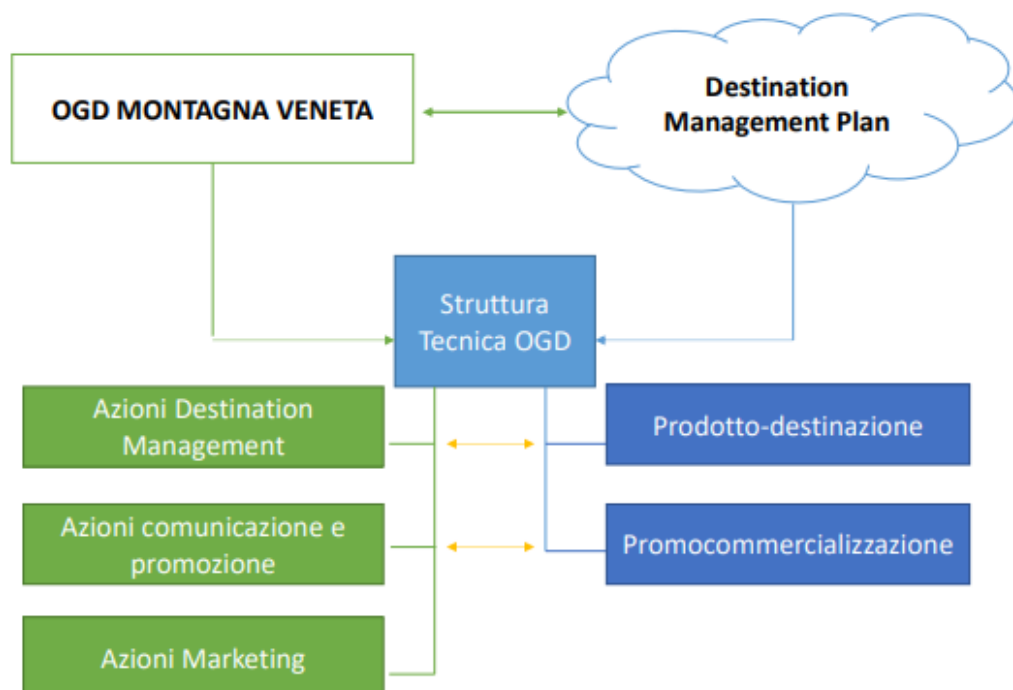


Figura 35: fonte: FTOURISM 2021, modello operativo dell'OGD Montagna Veneta

5.4 OGD “Pedemontana Veneta e Colli”

L’OGD “Pedemontana Veneta e Colli” nasce grazie al DGR n.420 del 31 marzo 2015, e si occupa principalmente di animazione, informazione ed accoglienza turistica, comunicazione e promozione turistica, creazione di eventi, commercializzazione dell’offerta turistica. Il soggetto promotore dell’OGD è il Comune di Thiene.



Figura 36: logo OGD Pedemontana Veneta e Colli

- La componente pubblica è costituita dai comuni di: Thiene, Breganze, Colceresa, Caltrano, Cogollo del Cengio, Velo d'Astico, Valdastico, Pedemonte, Laghi, Posina, Torrebelvicino, Marano Vicentino, Zugliano, Lugo di Vicenza, Salcedo, Fara Vicentino, Sarcedo, Montecchio Precalcino, Malo, Villaverla, Castelgomberto, Orgiano, Calvene, Chiuppano, Carrè, Cornedo Vicentino, Isola Vicentina, Arsiero, Agugliaro, Colognola ai Colli, Monteviale, Santorso, Schio, Trissino, Valli del Pasubio, Vestenanova, Monte di Malo, Piovene Rocchette, San Vito di Leguzzano, Tonezza del Cimone, Lastevasse, Zanè, Gambugliano, Valdagno, Gambellara, Montebello Vicentino, Montorso, Zermeghedo, San Bonifacio, Sarego, Illasi. Gli enti territoriali presenti sono invece: Unione Montana Astico, Unione Montana Pasubio Alto Vicentino, Provincia di Vicenza, Camera di Commercio di Vicenza e GAL Montagna vicentina;
- La componente privata è costituita da: Associazione Pedemontana.Vi - Turismo, Confcommercio Ascom Mandamento di Thiene, Consorzio Tutela Vini DOC Breganze, Associazione Strada del Torcolato e dei Vini di Breganze, Consorzio Tutela Vini Gambellara, Associazione Strada del Recioto e dei Vini di

Gambellara, Consorzio Tutela Vini Colli Berici e Vicenza, Associazione Altamarca Trevigiana, Confesercenti Vicenza, Consorzio di Tutela della ciliegia di Marostica, Consorzio turistico Vivere il Grappa, Federazione Provinciale Coldiretti Vicenza, Confartigianato Vicenza, Confartigianato mandamento di Thiene, Associazione strada dei vini dei Colli Berici, Fondazione Palazzo Festari, Associazione Villa Fabris, Associazione Historic Club, Consorzio tutela vino Lessini Durello, Consorzio tutela Vino Soave, Strada del Vino Durello, Confcommercio Mandamento di Schio, Cooperativa Biosphera, Associazione Italian Classic Tours, Strada del Vino Soave (VR) Strada del Vino Arcole, Aeroporto di Thiene, Società Pasubio Tecnologia, UNPLI vicentina;



Figura 37: fonte Elaborazioni Ciset su Google Maps, mappa dei soggetti aderenti all'OGD

Uno dei principali punti di forza dell'OGD, sta proprio nel coinvolgimento dei soggetti che la compongono in quanto fondamentali per lo sviluppo del Destination Management. L'obiettivo è quello di favorire il coordinamento tra il mercato turistico e gli stakeholders locali, nonché i soggetti aderenti all'OGD.

Passando all'analisi della destinazione va precisato che il STT Pedemontana e Colli con quasi 77° mila arrivi e più di 1,8 milioni di presenze, rappresenta nell'ordine il 4,74% e

il 2,86% del totale regionale. La permanenza media registrata è invece di circa 2,4 notti contro le 3,8 in media del Veneto.

La Pedemontana Veneta si presenta come una meta complementare e alternativa, ciò che la contraddistingue è l'essere una destinazione rivolta ad un turismo slow e responsabile. Offre infatti itinerari tra ville venete e tradizioni storiche, tra bellezze naturalistiche e paesaggistiche, tra luoghi della fede e mostre culturali, tra produzioni tipiche, enogastronomia e tradizioni locali.

Il territorio della Pedemontana risulta essere di facile accesso, se il cibo e il vino sono tra le motivazioni principali per la scelta della destinazione, il turista consuma poi in larga parte altri tipi di esperienze. Vi è una prevalenza di patrimonio diffuso, che facilita una fruizione reticolare in collegamento con i centri turistici maggiori. La zona collinare risulta essere di grande importanza in quanto distingue l'immagine dal resto dell'offerta veneta.

Per quanto riguarda il ruolo dell'OGD, essa si pone come ente ufficialmente riconosciuto ed autorizzato a svolgere una funzione di coordinamento e governance. Le sue principali funzioni riguardano:

- L'organizzazione e la gestione delle informazioni sull'offerta turistica;
- La qualificazione dei servizi e dei prodotti turistici della destinazione attraverso lo studio e la formazione;
- Il coordinamento della promozione della destinazione e dei prodotti al fine di rafforzare il sistema di offerta;
- L'indirizzamento dello sviluppo turistico locale verso strategie studiate volte alla produzione di una nuova economia turistica locale e all'aumento dell'appeal del STT Pedemontana Veneta e Colli;

Gli obiettivi a lungo termine che l'OGD si è posta riguardano soprattutto lo sviluppo della destinazione, con un focus sulla filiera turistica ovvero l'insieme di attività e attori che concorrono alla realizzazione del prodotto.

Il ciclo di vita dei prodotti turistici dell'OGD ci mostra come essi siano presenti in quasi tutte le fasi. Infatti, se nelle prime fasi si necessita di maggiori risorse per avviare tali

prodotti, e quindi saranno generati costi maggiori, la situazione è diversa per i prodotti che si trovano nelle fasi più avanzate.

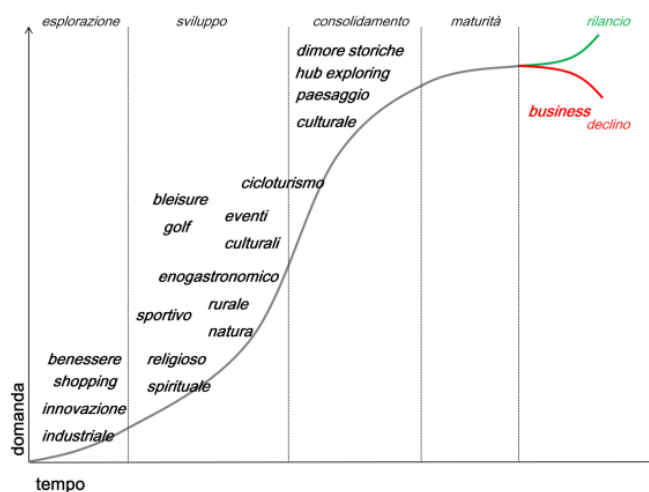


Figura 38: fonte elaborazioni Ciset, ciclo di vita dei prodotti turistici nel STT Pedemontana e Colli

I principali filoni di intervento e tematismi su cui l'OGD Pedemontana Veneta si è concentrata per lo sviluppo turistico sono:

- *Turismo enogastronomico*: inteso come forma di turismo volto alla valorizzazione del territorio. Il territorio pedemontano si contraddistingue per profumi e sapori unici, ed è famoso per prodotti riconosciuti a livello europeo come il mais Marano, la ciliegia di Marostica Igp o i vini Lessini Durello. Tra gli stakeholders coinvolti ci sono soprattutto produttori locali e aziende agroalimentari dove è possibile scoprire le modalità di produzione delle diverse specialità, ristoranti che propongono prodotti tipici, cantine presso su cui si possono svolgere degustazioni e visite alle stesse, strutture ricettive;
- *Turismo Culturale*: la Pedemontana Veneta e Colli offre un variegato calendario di eventi, tra cui rievocazioni storiche come la Partita a Scacchi di Marostica, sagre e feste tradizionali. L'offerta è caratterizzata da numerose ville venete come Villa Godi Maliverni o Villa Giusti, castelli come quello di Thiene, borghi storici, luoghi dove è possibile ricordare la Grande Guerra come i percorsi culturali di Laghi, Caltrano e Lugo di Vicenza, siti religiosi come la grotta di Lourdes a Chiampo, musei e aree all'aperto, siti archeologici;
- *Turismo Sportivo*: è la tipologia di turismo più praticata grazie al territorio collinare e ai numerosi salì e scendi che rendono l'attività di facile accesso anche

ai meno allenati, mentre per i professionisti non mancano percorsi più impegnativi. Gli sport che si possono praticare nell'area sono cicloturismo, mountain bike, trekking, turismo equestre, rafting, canoa, parapendio, paracadutismo ma anche attività invernali come scii, alpinismo, ciaspole e snowboard;

Possiamo quindi notare che l'offerta turistica dell'OGD risulta essere piuttosto ampia e diversificata, pecca però di un buon coordinamento e di una gestione uniforme che le permetta di essere vista da fuori come una destinazione univoca, e questo è uno degli obiettivi che si è proposta di raggiungere.

5.5 Il marchio Bassanese

Il marchio presente nel territorio bassanese prende il nome di “Territori del Brenta”, si tratta di un Marchio d'Area (MdA), ovvero una specifica azione in cui, in un contesto territoriale che viene individuato, si intende creare una rete di servizi, siano essi pubblici o privati, in modo coordinato e concorrenziale. L'MdA è quindi uno strumento volto alla progettazione, gestione e organizzazione del territorio con lo scopo di promuoverne le attrattività. Esso può essere legato all'aspetto:

- Ambientale: quindi paesaggio flora e fauna;
- Economico: come, per esempio, le industrie agricole o di servizi;
- Culturale e sociale: come gli eventi;
- Agroalimentare: ovvero prodotti tipici di una zona;

Per una realizzazione efficace è necessario coinvolgere gli stakeholders territoriali che svolgono un ruolo fondamentale nel gestire al meglio il territorio stesso, tutto ciò risulta essenziale per valorizzarne le caratteristiche, al fine di organizzare l'offerta territoriale.

Attraverso il Marchio d'Area la destinazione si impegna nello sviluppo e nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi, e gestisce in modo efficace il territorio con lo scopo di accrescere le attività economiche legate alle tipicità locali. È

inoltre importante, focalizzarsi nel miglioramento e nella promozione del territorio stesso ed i suoi prodotti, fornendosi di interventi mirati.

Dopo aver fatto luce sulla definizione e sui diversi compiti di un Marchio d'Area, andiamo ad analizzare in modo più preciso l'MdA "Territori del Brenta".



Figura 39: logo del Marchio d'Area "Territori del Brenta"

Il progetto per il Tavolo di Marketing Territoriale "Territori del Brenta" è stato presentato nel 2014, per volere di: Roberto Astuni, albergatore e presidente Albergatori Mandamento di Bassano, oltre che del Consorzio Turistico Regionale Pedemontana Veneta e Colli; Andrea Cunico Jegary, consulente di marketing strategico, imprenditore ed ideatore del progetto per l'MdA; Massimo Vallotto, architetto, promotore "Distretto Sostenibilità", presidente del Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar.

Chiamati anche "Tre Tenori" condividevano le stesse idee in merito alla consapevolezza delle potenzialità inesprese del loro territorio, avendo quindi come scopo condiviso la promozione della destinazione a livello internazionale, non solo come turismo di prossimità.

L'obiettivo era quello di ricercare e sviluppare l'attrattività del territorio adottando strategie condivise di comunicazione, volte ad un turismo sostenibile, ovvero un modo di viaggiare che rispetti il pianeta, che non danneggi l'ambiente naturale, sociale ed artistico.

Nel 2015 nasce l'Associazione Culturale "Territori del Brenta" che dà inizio alla creazione del Marchio d'Area, strumento necessario per un territorio che si vuole proporre come destinazione turistica, tramite il quale si comunicano le risorse che la contraddistinguono rispetto alla concorrenza.

La parte privata dell'Associazione è costituita da: i "Tre Tenori" quindi Roberto Astuni, Andrea Cunico Jagery e Massimo Vallotto, ai quali si aggiungono poi altri tre soci: Ivan Pontarollo, imprenditore turistico della Valbrenta , dirigente del Centro Nazionale Rafting e Canoa nonché campione di canoa; Emanuele Reginato, presidente del Consorzio Turistico "Vivere il Grappa"; infine Paolo Grandesso, presidente della Bassano Rally Racing. La parte privata si occupa elaborare il protocollo d'intesa, nel quale verranno stilate le richieste di ogni soggetto pubblico e privato in modo da definire l'identità e l'attrattività della destinazione e inserirla così nel mercato internazionale.

Questo è quello che richiede sia la Commissione Europea, per poter accedere ai finanziamenti europei per lo sviluppo economico dei territori, ha infatti avviato dei programmi di crescita locale guidati dalla comunità, sia la Legge Regionale n. 11/2013 "Sviluppo e Sostenibilità del turismo Veneto".

Il compito dell'Associazione è quello di promuovere i temi su cui si basano le nuove dinamiche territoriali di competitività, soprattutto la qualità della comunicazione, elemento importante per un territorio che vuole disporre di una strategia condivisa. Per generare competitività e lavoro è importante possedere una governance di territorio, e non quindi di soggetti che operano autonomamente.

Nel 2016 l'IPA "Pedemontana del Brenta" ha accolto la proposta dell'associazione "Territori del Brenta" di dare avvio ad un Tavolo di Marketing Territoriale volto alla creazione del Marchio d'Area e che elevi l'attrattività locale in quanto motore della competitività turistica che aumenta assieme alla qualità percepita. Il Marchio d'Area si posiziona nell'ambito tematico "Pedemontana e colli" individuato dalla Legge Regionale n.11/2013 art 10.

Tramite il Marchio d'Area, il territorio bassanese è stato in grado di sviluppare una propria dimensione strategica basata su: ricerca e valorizzazione delle specificità, qualificazione e rafforzamento del network relazionale e condivisione dei servizi di marketing. Ciò presuppone però delle specifiche competenze per l'elaborazione delle strategie, la regia e la governance.

I comuni che hanno aderito a tale iniziativa sono 19, gli ultimi aggiunti sono stati Romano d'Ezzelino e Valstagna, arrivando circa a 151.000 abitanti con Bassano capofila, e ci quaranta portatori di interesse economici, culturali e sociali, quali albergatori, imprenditori ed esponenti di categoria del territorio. L'obiettivo è quello di proporre un'offerta vasta, che non si confini al comune di Bassano del Grappa, ma che sappia comprendere l'ambito territoriale dell'Intesa Programmatica d'Area "Pedemontana del Brenta".

Si tratta di un processo che nasce dalla consapevolezza degli stakeholders. Lo spirito di squadra risulta di estrema importanza, perché solo così si riuscirà a trasmettere un'identità territoriale coerente con l'MdA. Ogni parte ha il suo compito: quella pubblica è rappresentata dai Comuni, ognuno dei quali nomina il proprio rappresentante, con compiti di amministrare i fondi che il partenariato pubblico/privato ottiene dai bandi promossi dall'Europa per gli interventi indirizzati a sviluppare l'attrattività del territorio. La parte privata invece, si occupa delle linee strategiche per l'operato dei Territori del Brenta.

Tra i progetti a cui si è pensato c'è:

- La realizzazione del Polo Museale S.Chiera
- La realizzazione della pista cicloturistica lungo il Brenta
- Il progetto AQuAS1 (Azioni per la qualità, l'attrattività e lo sviluppo sostenibile dell'area pedemontana del Brenta), che ha lo scopo di riqualificare i percorsi naturalistici che si snodano tra il Brenta, Bassano e Marostica;
- Unificare la segnaletica sotto l'identità di "Territori del Brenta".

Sono poi stati organizzati una serie di incontri con la presenza sia degli stakeholders territoriali che dei cittadini, come per esempio: eventi, workshop, viaggi di formazione per capire come gli altri marchi d'area hanno operato nel territorio.

Dopo l'istituzione del Tavolo di Marketing Territoriale, è stata istituita una cabina di regia che ha preso il nome di "Direttivo Marchio d'Area". Essa si compone di un Partenariato pubblico e privato formato da 9 soggetti.

Lo scopo principale del Direttivo è stato quello di rendere il Marchio d'Area il più concreto possibile, in coerenza con le normative nazionali e regionali. Le principali

funzioni di cui si occupa sono di osservatorio e laboratorio di innovazione, che si basano su cinque aree di intervento:

1. Workshop con esperti del settore per soggetti pubblici e privati;
2. Creazione di materiale promozionale, segnaletica, cartellonistica e realizzazione di un sito web dedicato a “Territori del Brenta”;
3. Costruzione di un’identità culturale locale;
4. Elaborazione di un piano marketing strategico e comunicazione del valore percepito dalla filiera turistica;
5. Percorsi di formazione per gli stakeholders, tramite il Fondo Sociale Europeo;

Con una maggiore consapevolezza da parte dei singoli attori, l’offerta sarà comunicata in modo unitario. Per distinguersi dalla concorrenza però, un territorio deve saper identificare i suoi prodotti e servizi da quelli concorrenti tramite un Brand. Nel 2018 è stato pubblicato un manuale con le linee guida per tutti coloro che intendevano utilizzare il logo “Territori del Brenta”. È necessario chiarire però la differenza tra Brand e Marchio d’Area, in quanto il primo è solo il simbolo del progetto, mentre il secondo deve ancora essere istituito.

Ad oggi, la coesione tra settore pubblico e privato rimane assente, e purtroppo non vi è volontà di dialogo da parte dell’amministrazione pubblica, che non riconosce il territorio sotto un profilo turistico. Risulta quindi, sempre più necessaria una governance della destinazione, in quanto senza di essa il territorio non può essere proposto in modo unitario, e conseguentemente non può essere competitivo sul mercato.

La Regione Veneto, ha inoltre promosso un Bando intitolato “Supporto alla promozione delle destinazioni per aggregazione turistica” con progetti che mirano alla ripartenza della domanda turistica nazionale e internazionale dopo la pandemia. Il finanziamento è di 600.000 euro, di cui 480.000 sono finanziati dalla Regione, i restanti devono invece essere investiti da imprese aggregate, un’importante occasione per Territori del Brenta.

Il Bando si rivolge alle Piccole e Medie Imprese (PMI) del settore turistico e non, e grazie ad esso sarà possibile attirare i turisti verso la zona dei Territori del Brenta, in correlazione con il marchio ombrello regionale *The Land of Venice*. Prima della pandemia, nel 2019,

il turismo aveva visto una crescita dei tematismi della montagna, della città d'arte e delle colline, settori che fanno parte di Territori del Brenta.

5.6 L'esempio di Verona

Il sistema turismo veronese è formato da due destinazioni, l'STL della città di Verona e l'STL del Lago di Garda, e poi da quattro marchi d'area, Valpolicella, Lessinia, Soave Est Veronese e Pianura dei Dogi.

Quando parliamo di STL facciamo riferimento ai Sistemi Turistici Locali, introdotti in Italia grazie alla legge n. 135 del 29 marzo 2001, che ha per oggetto la riforma della legislazione nazionale del turismo e che, all'art. 5 comma 1 definisce tali organismi come: *“contesti turistici omogenei e integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”*.

In Veneto sono presenti in tutto 15 STL e quelli di Verona e del Garda, sono tra i più importanti sia per quanto riguarda gli arrivi che per le presenze. Come è ovvio che sia, la pandemia da Covid-19 ha causato un calo importante anche per gli STL, ma nel 2021 l'STL del Garda ha registrato un totale di 1.429.275 arrivi dall'estero e 741.532 italiani., per quanto riguarda le presenze invece sono state di 8.089.329 dagli stati esteri e 2.242.330 dall'Italia. L'STL di Verona invece, sempre nel 2021, ha contato 405.693 arrivi stranieri e 655.517 italiani. Le presenze contate sono state invece di 1.597.554 per gli italiani e 966.349 per gli stranieri.

Fino al 2019 nel territorio veronese operavano due OGD differenti, quella di Verona e quella del Lago di Garda. Nel 2020 invece, grazie alla campagna Destination Verona, per la prima volta si è promosso un progetto di gestione unitario.

Tale campagna è stata portata avanti dalla Camera di Commercio di Verona, che il 17 luglio 2022, ha costituito la fondazione di partecipazione “Destination Verona & Garda

Foundation”, denominata anche con la sigla “DVG Foundation”. L’obiettivo è quello di proporre sia in Italia che all’Estero un’immagine della destinazione sicura e rivolta tutti i tipi di target.

Il progetto verte al coordinamento unico delle due OGD e dei quattro marchi d’area:

- Lago di Garda: è il lago più esteso d’Italia, e la sponda veneta è immersa in una vasta varietà di bellezze naturalistiche e borghi. Le coste del lago, ai piedi del Monte Baldo, sono terreno fertile per la coltura degli ulivi. Non dobbiamo dimenticarci poi delle fortificazioni veneziane di Peschiera del Garda, facenti parte dell’UNESCO;
- Verona: capoluogo e prima città veneta per numero di abitanti, è una delle città più antiche. Il centro storico è uno dei fiori all’occhiello della città, caratterizzato da un insieme di stili storici che risultano però in perfetta armonia;
- Valpolicella: territorio che si trova nel mezzo tra il Lago di Garda, la Valdadighe, la Lessinia e la pianura scaligera. È conosciuto in tutto il mondo per i suoi celebri vini a base di uve locali e bacca rossa, soprattutto corvina e corvinone, tra i più popolari l’Amarone e Recioto, ma anche le DOC Valpolicella, Valpolicella Classico, Valpolicella Ripasso. La vista di cui si può godere è caratterizzata da un territorio prevalentemente collinare incorniciato da vigneti che offrono la possibilità di fare lunghe passeggiate. Uno delle attrazioni più gettonate sono le cantine che ogni anno attraggono migliaia di turisti interessati alla storia enologica del territorio. Il marchio d’area del territorio nasce nel 2018 e prende il nome di: “Valpolicella, arte, natura e sapori”, lo scopo è quello di proporre un’offerta turistica che sappia distinguersi e sappia offrire un’esperienza coerente con l’immagine della destinazione, valorizzandone le caratteristiche;
- Soave ed est Veronese: zona che ospita il rinomato Parco Naturale della Lessinia, esso si estende dall’altopiano superiore dei Monti Lessini fino alle Piccole Dolomiti. Le bellezze naturali in questo territorio sono diverse, circondate da stupendi paesaggi che si affacciano sul Garda, sulle montagne del Trentino-Alto Adige, sul Monte Baldo fino al ghiacciaio dell’Adamello;
- Pianura dei Dogi: il territorio si contraddistingue per i vasti appezzamenti coltivati e per una popolazione operosa ed ospitale;

In precedenza, la DMO di Verona era coordinata dal comune di Verona, mentre la DMO del Lago di Garda era coordinata dalla Camera di Commercio di Verona. I sottoscrittori di entrambe le DMO erano invece: la Camera di Commercio di Verona, la Provincia di Verona, l'Aeroporto di Verona, la Fondazione Arena e Verona Fiere Spa.

La DMO di Lago di Garda comprende in totale 21 comuni: Affi, Bardolino, Brentino Belluno, Brenzone sul Garda, Bussolengo, Caprino Veronese, Castelnuovo del Garda, Cavalon Veronese, Costermano sul Garda, Ferrara di Monte Baldo, Garda, Lazise, Malcesine, Pastrengo, Peschiera del Garda, Rivoli Veronese, San Zeno di Montagna, Sommacampagna, Sona, Torri del Benaco, Valeggio sul Mincio, Camera di Commercio di Verona, Provincia di Verona, Aeroporto Valerio Catullo di Verona, Fondazione, Arena di Verona, Veronafiere S.P.A., Consorzio Lago di Garda Veneto, Federalberghi Garda Veneto e Assopardacamping.

La DMO di Verona è composta invece da 37 comuni: Arcole, Badia Calavena, Belfiore, Bosco, Chiesanuova, Bovolone, Caldiero, Castel d'Azzano, Cerea, Cerro Veronese, Dolce', Erbezzo, Fumane, Grezzana, Isola Rizza, Legnago, Marano di Valpolicella, Mezzane di Sotto, Mozzecane, Negrar di Valpolicella, Oppeano, Pescantina, Roverchiara, Rovere' Veronese, S. Giovanni Lupatoto, S. Martino Buon Albergo, San Mauro di Saline, San Pietro di Morubio, San Pietro In Carlano, Sant'Ambrogio di Valpolicella, Sant'Anna d'Alfaedo, Selva di Progno, Soave, Tregnago, Velo Veronese, Verona, Villafranca di Verona, Zevio, Camera di Commercio di Verona, Provincia di Verona, Aeroporto Valerio Catullo di Verona, Fondazione Arena di Verona, Veronafiere S.P.A., Consorzio Verona Tuttintorno, Assoc. Strada del vino Soave, Assoc. Strada del vino Valpolicella, Assoc. Ville Venete, A.M.T. SpA di Verona e A G.E C. Verona.

Ad oggi le due DMO sono coordinate da un unico coordinamento svolto dalla Camera di Commercio di Verona. Tale coordinamento, come già anticipato, trova concretezza nella forma della fondazione di partecipazione, una modalità di organizzazione innovativa in grado di realizzare molteplici finalità, senza coincidere con l'associazione o la fondazione, della quale ne segue, ove possibile, la disciplina (secondo l'orientamento maggioritario della dottrina e della giurisprudenza), proprio per questo si presta a divenire uno strumento utile per gli enti pubblici capace di realizzare molteplici interessi della

collettività. In questo modo ogni membro della fondazione di partecipazione mantiene intatte le proprie peculiarità, entrando però a pieno titolo nella creatività del progetto.

La struttura di tale coordinamento è composta da soli soggetti pubblici:

- Socio fondatore → Camera di Commercio di Verona
- Soci di partecipazione → comuni ad alta intensità turistica
- Soci sostenitori → altri comuni

L'organigramma della Governance è composto da un consiglio di amministrazione di sei componenti che si dividono in due assemblee:

- Un'assemblea di soci partecipanti, ovvero coloro che partecipano con contributi importanti, formata dalla CCIAA, il comune di Verona e i comuni che superano le 800.000 presenze turistiche;
- Un'assemblea di soci sostenitori composta dai comuni che non superano le 800.000 presenze turistiche;

Ci sono poi altri organi come la DMO di Verona, la DMO del Lago di Garda, i gruppi di lavoro per tematismo e trasversali e il Comitato di supporto Univ.

Per quanto riguarda la rappresentanza invece, il mandato ha una durata di cinque anni. La Camera di Commercio nomina tre membri, tra cui il Presidente. L'assemblea soci di partecipazione, nomina due membri, uno per Verona e uno per il Lago di Garda. L'assemblea soci sostenitori nomina infine un membro.

Di seguito il grafico mostra quanto la fondazione dovrebbe percepire negli anni sia in termine di risorse economiche, che di condivisione di indirizzi di persone transitate nella provincia di Verona per creare un database unico per la promozione e accoglienza-informazione:

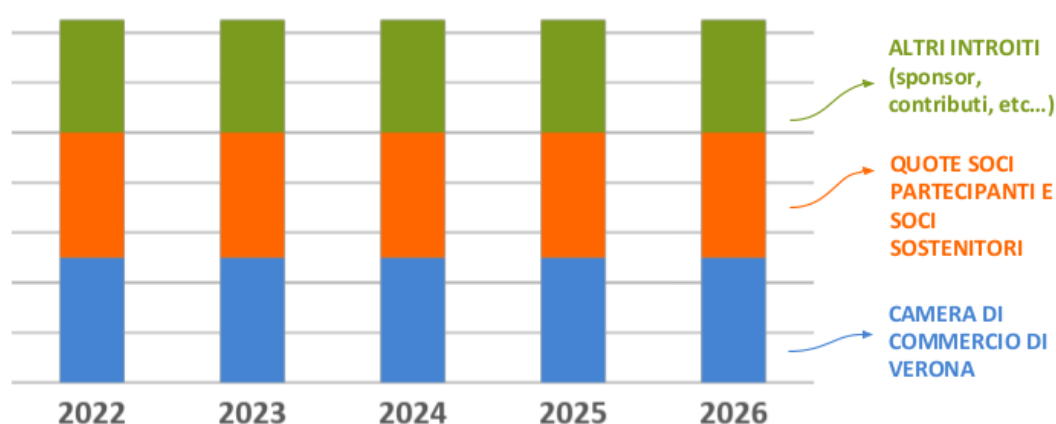


Figura 40: fonte Regione Veneto e Camera di Commercio di Verona

La Camera di Commercio ha una quota da fissare per almeno i primi 5 anni, i soci di partecipazione hanno una quota % a scaglioni in base alle presenze turistiche, fatta eccezione per la rilevanza del capoluogo, e infine i soci sostenitori hanno una quota % a scaglioni in base alle presenze turistiche, con un minimo di 500 euro.

Le principali attività di cui si occupa la fondazione di partecipazione sono:

1. Promozione (attività prevalente);
2. Accoglienza-Informazione;
3. Commercializzazione;

la fondazione ha inoltre il compito di diventare “Hub tecnologico” di riferimento per il territorio.

L’attività di promozione prevede l’impiego di:

- Un responsabile;
- Un addetto alla contabilità;
- Un addetto alla segreteria operativa;
- Un coordinatore della comunicazione;
- Un accompagnatore o promoter che conosca bene il territorio;

Le attività di comunicazione prevedono invece:

- La creazione di una comunità di riferimento nata dalla promozione di una destinazione unica ovvero dalla comunicazione integrata e coordinata della stessa, che sappia rivolgersi sia ai mercati tradizionali che a quelli nuovi per tutto l’anno;

- L'uso dei canali social;
- Collaborazioni esterne per i *content creation*;

Il finanziamento di tali attività è fatto dalla Camera di Commercio di Verona e dai comuni aderenti, sulla base di accordi di programma, e tramite la Regione Veneto con gli eventuali sponsor.

L'accoglienza, senza le collaborazioni con le associazioni di categoria, comprende attività quali:

- Accoglienza digitale;
- Accoglienza fisica;
- Uso del DMS regionale;
- Organizzazione di eventi;
- Merchandising;

Concludendo, per le attività di commercializzazione viene valutata la costituzione o la individuazione di un soggetto di diritto privato.

CAPITOLO 6

PROPOSTE E CONCLUSIONI

6.1 Come organizzare la Destinazione: proposte di Destination Management e coordinamento delle OGD

Il territorio vicentino, cuore della Regione Veneto, si contraddistingue per il suo patrimonio artistico, grazie anche ai riconoscimenti UNESCO. Meta di turismo culturale, è inoltre un rilevante centro industriale con imprese di piccole e medie dimensioni. Come abbiamo già detto più volte però, la destinazione, per essere competitiva e attrattiva nel mercato, necessita di una DMO (*Destination Management Organization*), che sia in grado di gestirla al meglio.

Il contesto delle DMO venete è però condizionato da diverse criticità che condizionano lo sviluppo turistico del territorio, per questo l'attività di coordinamento risulta essere poco incisiva e le istanze sono scoordinate e spesso confliggenti. Quando parliamo di governance e coordinamento, dobbiamo fare riferimento soprattutto ai soggetti che costituiscono i nodi della rete, coloro che operano per il territorio scambiandosi spazi e idee, costruendo valori condivisi. Ecco perché la proposta di unire le diverse OGD e il Marchio d'Area presenti nel territorio vicentino, sotto un unico coordinamento tramite l'istituzione di una Fondazione Partecipativa, può rappresentare un'alternativa organizzativa se pur caratterizzata da altrettante complessità.

Un'ipotesi di Fondazione, già sperimentata in altre province con risultati confortanti, potrebbe risultare il giusto modello, coinvolgendo nella partecipazione soci pubblici e privati, sul modello di Vicenza E', rappresentativi del territorio.

Il Comune capoluogo, la Provincia e la Camera di Commercio dovrebbero essere i soci fondatori o sostenitori della stessa insieme ai Comuni con più attrazione turistica, penso a Bassano del Grappa, a Marostica piuttosto che l'altopiano di Asiago. Le Ipa (Intese Programmatiche d'Area), resuscitate dai fondi PNRR, i Gal (Gruppi di Azione Locale) e altre aggregazioni di ogni specificità territorialmente rilevante. I soci privati sono certamente interessati ma vogliono garanzie organizzative e garanzie decisionali snelle.

Il modello organizzativo di Vicenza E', un Consorzio composto da Soci Privati ed Enti Pubblici, è certamente un esempio virtuoso da mutuare per sviluppare la progettazione territoriale e non solo. Il superamento del Consorzio, quale struttura organizzativa autonoma, è il primo passo perché la struttura organizzativa dello stesso diventi quella iniziale della costituenda Fondazione. Non si ritiene possibile tenere in vita due contenitori con lo stesso scopo e stessa struttura organizzativa ma si ritiene efficace e indispensabile l'operazione che la professionalità ed esperienza ultradecennale maturata sul campo dal consorzio stesso diventino core business della Fondazione.

La governance della Fondazione dovrà essere inoltre snella e sburocratizzata se vuole essere attrattiva delle attenzioni da parte del mondo imprenditoriale privato.

Una Fondazione con un Consiglio di amministrazione di massimo cinque o sette componenti non dipendente nelle nomine, in maniera preponderante dall'Assemblea dei soci fondatori piuttosto che aderenti. L'ipotesi della provincia di Vicenza prevede infatti che solo due dei sette componenti previsti sarebbero nominati dai soci fondatori e aderenti. Gli altri cinque è previsto che siano nominati uno dalla Regione, uno dalla Provincia, uno da IEG (la Fiera di Vicenza un'altra realtà importante ai fini dello sviluppo turistico sul territorio), uno dagli Albergatori e uno dalla Camera di Commercio. Una governance senz'altro rappresentativa e al tempo stesso autorevole se non altro per il fatto che garantirebbero i più significativi filoni di finanziamento.

Va specificato però, che tale ipotesi comporta delle criticità: la Regione in quanto ente di programmazione che ha previsto sul piano normativo le OGD (art.9 l.r.n. 11/2013) e poi le ha riconosciute (Dgr. 2286/2013 e Dgr. 190/2017) ha una funzione di indirizzo e controllo rispetto ad un organo di autogoverno del territorio; dall'altra i Comuni turistici della Provincia maggiormente attrattivi andrebbero coinvolti nella governance della Fondazione insieme ad una rappresentanza delle imprese turistiche (in forma associata o attraverso lo stesso Consorzio).

Consiglierei perciò di dare spazio, nel cda, alla Provincia, alla Camera di Commercio un ruolo di direzione, a Ieg (fiera di Vicenza), al comune capoluogo, a un comune dell'Altopiano, e agli altri più rappresentativi del territorio locale.

Prima di tutto però, va fatta chiarezza nel modo in cui una destinazione deve essere gestita. Tale gestione può avvenire su due livelli: uno strategico e l'altro operativo.

Nel livello strategico troviamo:

- Gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione;
- Generazione di flussi di incoming;
- Definizione di vision e obiettivi;
- Sviluppo di forme di coordinamento e collaborazione territoriali;
- Definizione delle linee strategiche e degli assi di intervento;
- Valutazione degli impatti del turismo sul territorio;

Il livello operativo è invece costituito da:

- Pianificazione economico-finanziaria: di cui fa parte la definizione del budget e il reperimento di fondi e contributi;
- Creazione e gestione di prodotti turistici e offerta della destinazione: comprende i benchmarking competitors, la gestione della qualità dei prodotti e servizi, l'organizzazione e gestione delle aggregazioni di operatori e lo sviluppo di azioni sull'offerta come tematismi, itinerari, club certificazioni, card eventi;
- Informazione e accoglienza: ovvero l'organizzazione e gestione delle informazioni sull'offerta turistica locale e lo sviluppo di una cultura dell'ospitalità, grazie anche a strutture come gli IAT, gli Info Point e i totem;
- Commercializzazione, promozione e comunicazione: ci si riferisce ad attività come la comunicazione online, offline, partnership, co branding, alla costruzione e gestione delle piattaforme di prenotazione DMS, alla gestione dell'immagine e della reputazione della destinazione;
- Ricerca data analysis e monitoraggio: comprende attività di ricerca ed elaborazione dati, definizione KPI e monitoraggio;

Inoltre, diversi aspetti strategici devono essere di competenza del tavolo di coordinamento della destinazione, che deve possedere determinate caratteristiche, come:

- Possedere capacità di gestione delle relazioni, tanto quelle cooperative quanto quelle competitive;
- Essere parte del tessuto sociale locale;
- Essere legittimato e rappresentativo;

Tutto quello che invece concerne l'aspetto operativo fa parte delle competenze delle DMO.

Sfortunatamente però, proprio perché le DMO venete sono ancora costituite come dei normali tavoli di confronto tra i soggetti che operano sul territorio, le OGD presentano una serie di criticità come: confusione tra livello strategico e operativo, rischio di sovrapposizione delle risorse, gap operativi e duplicazione di funzioni.

Per quanto riguarda invece una possibile istituzione di Fondazione, deve prima essere fatta chiarezza su alcuni aspetti.

Tra le tre OGD vicentine presenti nel territorio, solamente l'OGD Pedemontana Veneta è strutturata quale soggetto destinatario di capacità giuridica, in quanto come già accennato, è riuscita a costituire un'Associazione legalmente riconosciuta dalla Regione (Pedemontana Veneta e Colli). La loro operatività è garantita dalle risorse messe a disposizione dai 32 comuni che ne fanno parte. L'OGD Terre Vicentine e la nuova OGD Montagna Veneta invece, non hanno personalità giuridica.

In particolare, l'OGD Terre Vicentine mutua la personalità giuridica dall'ente Provincia di Vicenza. Tale ente però, non avendo competenze in materia di turismo, non riesce a garantire adeguatamente le risorse finanziarie necessarie all'operatività della stessa OGD. Di conseguenza un'eventuale partecipazione delle OGD vicentine ad una possibile Fondazione diventa complicata sia da un punto di vista strutturale che amministrativo.

Il Consorzio VicenzaE, una realtà organizzativa sul territorio, che garantisce da anni la promozione e l'accoglienza turistica per l'intera provincia, potrebbe essere la chiave di svolta per dare vita finalmente all'istituzione della Fondazione di cui si parlava. Il superamento di questa realtà amministrativa attraverso una sua messa in liquidazione e contestuale assorbimento della sua struttura organizzativa e finanziaria nella costituenda Fondazione. A Treviso è accaduto questo con il superamento della Marca Trevigiana.

I comuni vicentini con maggiore attrazione turistica devono maturare una consapevolezza tale da superare una visione localistica, pensando a valorizzare l'intero territorio della provincia, riconoscendo le OGD quali bracci operativi per sviluppare il turismo e trasmettere un'offerta unitaria sul mercato.

Un altro tema che deve essere affrontato è quello del presidio turistico e della promozione. La struttura del territorio vicentino è policentrica, ed essendo il turismo gestito dal consorzio Vicenzaè, la promozione viene fatta soprattutto sulla città e sul territorio periferico, tralasciando quindi il territorio pedemontano e dell'altipiano.

Sarebbe importante individuare, una volta risolto il problema delle risorse e condiviso il giusto modello in grado di rappresentare e amministrare l'intero territorio turistico provinciale, un'organizzazione competente in grado di sviluppare una progettazione organica e sinergica che coniughi tutte le esigenze e le destinazioni presenti sul nostro territorio.

La Regione competente per materia dovrebbe in tutto questo riconoscere in via esclusiva questa nuova realtà amministrativa e destinare alla stessa le risorse necessarie e disponibili senza disperderle in progetti poco performanti e poco condivisi.

In questa direzione vanno i bandi PR FESR 2021-2027 che la Regione Veneto ha previsto a favore delle OGD per la trasformazione delle destinazioni venete in *Smart Tourism Destination*. I destinatari sono tutti i soggetti pubblici e i capifila di destinazioni o marchi d'area che utilizzano il DMS regionale.

Tale bando intende contribuire alla crescita di operatività della Regione, puntando soprattutto alla digitalizzazione, che è ormai inevitabile. Qualsiasi tipo di turista si aspetta di poter reperire informazioni sulla vacanza che intende fare e sulle attività che può svolgere e acquistare, direttamente online. Sempre più importante è infatti l'utilizzo delle ICT applicate al turismo. Con l'acronimo ICT, che sta per Information and Communications Technology, intendiamo tutti quei processi e pratiche connesse alla trasmissione ed elaborazione delle informazioni e dei dati. Più nel dettaglio, per quanto concerne l'applicazione al Turismo, le ICT permettono di superare i metodi di promozione, comunicazione e commercializzazione tradizionali, favorendo la creazione di piattaforme come i DMS, in grado di riunire tutti i servizi. Ciò rappresenta un vantaggio

sia per gli operatori del turismo, ai quali viene facilitato lo scambio informativo attraverso l'accesso a database sempre aggiornati, sia per i turisti stessi, a cui viene semplificato il processo di ricerca di informazioni e prenotazione dei servizi che andranno a comporre la vacanza. Lo scopo è quello di permettere ai cittadini, alle organizzazioni di ricerca, alle imprese e alle autorità pubbliche di usufruire dei vantaggi della digitalizzazione, puntando ad un 'organizzazione delle destinazioni venete con il digitale.

In sostanza, al giorno d'oggi la dimensione tecnologica ha una doppia valenza. Non solo favorisce lo scambio informativo ma aiuta a generare conoscenza collettiva e più di ogni cosa a sedimentare tale conoscenza.

In ambito turistico, dove le tecnologie dell'informazione hanno un ruolo preponderante, risulta necessario rimanere aggiornati alle continue evoluzioni delle nuove tecnologie.

Sempre tramite tali bandi, la Regione ha previsto la partecipazione solo di quelle OGD dotate di personalità giuridica, un altro passo verso la stabilizzazione di una rete sempre più strutturata sul territorio, a garantire efficacia all'azione di promozione turistica.

A tal proposito tengo ad osservare che le OGD già dotate di personalità giuridica sono senz'altro più operative di quelle che mutuano la stessa da altri soggetti pubblici. Il processo decisionale ed operativo di quest'ultime è senza dubbio più appesantito e burocratizzato.

6.2 CONCLUSIONI

Il territorio vicentino rappresenta una realtà unica e inimitabile, apprezzato per la sua storia, ma anche per il suo patrimonio architettonico e artistico. Per la bellezza delle montagne, rimaste ancora incontaminate in svariati punti. Una destinazione che merita quindi di essere preservata nel tempo, ma soprattutto organizzata e gestita in modo equilibrato tramite un modello di Organizzazione di Gestione efficace ed efficiente.

La Fondazione di Partecipazione resta comunque un modello che può essere studiato per la governance del territorio, una buona proposta per lo sviluppo di Vicenza, anche se necessita del superamento di diversi ostacoli per la sua effettiva attuazione.

È importante comprendere la necessità degli strumenti e le idee che ispirano gli scenari futuri, in quanto ancora per diversi anni, la domanda turistica tenderà ad essere sempre più diversificata e particolare. Il viaggiatore avrà esigenze che punteranno alla sostenibilità e all'unicità dell'esperienza. Per tale motivo bisognerà cercare nuove offerte che siano in grado di rispondere alle nuove tendenze e ai nuovi comportamenti d'acquisto.

Grazie ai miei studi sono arrivata alla conclusione che ciò che farà veramente la differenza, e ciò che caratterizzerà una Destinazione vincente dalle altre presenti sul mercato, sarà la cooperazione tra pubblico e privato. Nel caso di Vicenza, sfortunatamente, non si è ancora arrivati ad un compromesso che permetta di fornire un'immagine unitaria dell'intero territorio. Come già abbiamo capito dal paragrafo precedente, la Politica deve fare la sua parte in maniera più incisiva e responsabile. Occorre una proposta forte che supera i campanili e i personalismi.

Concludo questo elaborato con la speranza di aver trasmesso l'importanza del Destination Management per uno sviluppo turistico efficace della destinazione. La Destinazione di Vicenza deve quindi, avanzare in modo innovativo ma allo stesso sostenibile. La chiave per il successo resta sempre e comunque l'accessibilità ai prodotti e ai servizi, una buona gestione delle risorse, ma soprattutto la creazione di una giusta cooperazione tra pubblico e privato.

BIBLIOGRAFIA

Marchioro S., Miotto A., (2022), *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Franco Angeli, Milano

Marchioro S., 2011, “Destination Management e Destination Marketing: per un’organizzazione efficiente e una gestione efficace delle destinazioni turistiche” in *Tourism & Culture – Quaderno delle lezioni*, a cura di Omari E., S.A.R.G.O.N. Editrice e Libreria.

ALTRE FONTI

Piano strategico del turismo in Italia 2017-2022

ALLEGATO A DGR n. 548 del 09 maggio 2022, Piano Turistico Annuale 2022

Piano strategico del Turismo - Italia Paese per Viaggiatori

Piano strategico del Turismo in Veneto 2022-2024

Rapporto statistico del Veneto, 2015

Destination Management Plan OGD Terre Vicentine

Destination Management Plan OGD Pedemontana Veneta e Colli

Analisi SWOT, Piano Performance 2019/2021- Allegato A, fatta dalla Camera di Commercio di Venezia

Relazione sullo stato dell’economia vicentina nel 2021 della Camera di Commercio di Venezia

Proposta di bozza Statuto della “Fondazione Terre Vicentine”

SITOGRAFIA

<https://it.wikipedia.org>

<https://www.treccani.it>

<https://www.unwto.org>

<https://www.istat.it>

<https://www.touringclub.it>

<https://www.bancaditalia.it>

<https://www.vi.camcom.it>

<https://www.vicenzae.org/it>

<https://www.regione.veneto.it>

<https://www.provincia.vicenza.it>

<https://visitpedemontana.com>

<http://www.comune.bassano.vi.it>

<https://www.comune.vicenza.it>

<https://www.altovicentinonline.it>

<https://www.reggenza.com>