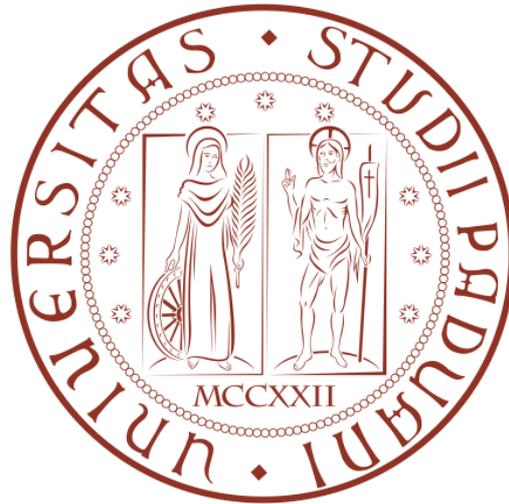


# **UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DEI BENI CULTURALI:  
ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN:  
**PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE**

TESI DI LAUREA:  
**IL RUOLO DEL DIGITALE NEL TURISMO:  
IL CASO DELLA MARCA TREVIGIANA**

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Boccellino Giusy

Matricola: 1149741

Anno Accademico

2021/2022

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>1° CAPITOLO</b> .....	<b>5</b>
<b>IL TURISMO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Definizione di turismo.....	5
1.2 Origine ed evoluzione del turismo .....	7
1.3 Il turismo internazionale .....	9
1.4 Il turismo in Italia.....	11
1.5 Il Piano strategico del turismo 2017 – 2022.....	13
1.6 Gli effetti del Covid – 19 sul fenomeno turistico.....	15
1.7 Le misure del PNRR per il turismo .....	17
<b>2° CAPITOLO</b> .....	<b>19</b>
<b>LA DESTINAZIONE TURISTICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici .....	19
2.2 Definizione di destinazione turistica .....	22
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica.....	24
2.4 Destination corporate e community .....	25
2.5 Destination management e DMO.....	27
2.6 La progettazione strategica in ambito turistico e il DMP.....	34
2.7 Destination Marketing.....	38
2.8 Destination Marketing System.....	44
<b>3° CAPITOLO</b> .....	<b>50</b>
<b>IL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE</b> .....	<b>50</b>
3.1 Il turismo online, ruoli e strumenti.....	50
3.2 Global Digital Report 2022 .....	52
3.3 Organizzare e gestire le destinazioni nell'era del digitale.....	55
3.4 La presenza online della destinazione .....	57
<b>4° CAPITOLO</b> .....	<b>60</b>
<b>IL TURISMO IN VENETO</b> .....	<b>60</b>
4.1 I flussi turistici e le risorse del territorio .....	60
4.2 La Legge regionale 11/2013.....	62
4.3 Le organizzazioni di gestione della destinazione .....	64
4.4 Il piano strategico del turismo nella regione Veneto.....	67
<b>5° CAPITOLO</b> .....	<b>78</b>
<b>IL TURISMO NELLA MARCA TREVIGIANA</b> .....	<b>78</b>
5.1 Offerte e risorse turistiche .....	78
5.2 Le OGD del territorio Trevigiano .....	80

5.3 Marchi d'area nella provincia di Treviso .....	83
5.4 Analisi SWOT della Marca Trevigiana.....	85
5.5 L'organizzazione del Trevigiano sul digitale.....	87
5.6 Proposte.....	89
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>93</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>94</b>

## INTRODUZIONE

Il turismo, pur avendo raggiunto a livello internazionale dimensioni numeriche ed economiche relevantissime, fatica ancor oggi ad essere affrontato con l'attenzione che invece merita.

Negli ultimi anni si tende da parte di molti a negare la rilevanza del concetto di “destinazione turistica” ma come vedremo la ricerca di esperienza da parte del visitatore e del turista evidenzia la centralità della destinazione, la quale concorre in modo determinante ad amplificare o a sminuire la qualità dell'esperienza turistica dell'ospite.

Questa tesi vuole far emergere il ruolo del mondo digitale nella destinazione turistica e come, grazie ad esso, ha avuto un impatto maggiore sul territorio.

Nel primo capitolo viene definito, nelle sue sfaccettature, il termine turismo e viene raccontata la sua evoluzione. Inoltre, dato il periodo storico, verrà esaminato l'impatto che ha avuto la pandemia, il Covid-19, sul fenomeno turistico.

Nel secondo capitolo viene trattata la nozione di destinazione turistica, i flussi turistici di quest'ultima. Viene definita nello specifico la distinzione tra destination corporate e community; si analizza il concetto di destination management e di DMO, oltre a quello di destination marketing.

Nel terzo capitolo vengono analizzate le diverse strumentazioni attive nel campo del turismo, con specifico riferimento al Global Digital Report del 2022 e come il digitale ha influenzato e influenzerà la destinazione turistica.

Nel quarto capitolo viene approfondito il turismo per quanto riguarda il Veneto, analizzando i suoi flussi turistici e le sue risorse. Viene trattata la legge regionale 11/2013. Vengono esaminate le organizzazioni di gestione della destinazione, per poi concludere con il piano strategico per il turismo nel territorio veneto.

Nel quinto, e ultimo, capitolo viene analizzato nello specifico il titolo dell'elaborato, soffermandosi sul turismo nell'area trevigiana, le sue offerte e le sue risorse; vengono trattate le OGD della marca trevigiana e l'analisi SWOT di quest'ultima, per poi concludere con le proposte per migliorare la destinazione.

# 1° CAPITOLO

## IL TURISMO

### 1.1 Definizione di turismo

La parola turismo deriva dal termine francese “tour”, ossia giro, viaggio. L’UNWTO, corrispettivo dell’OMT, definisce oggi il turista come “chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall’esercizio di un’attività remunerata nel luogo dove si reca”. Tale definizione include qualsiasi motivazione. Chi viaggia per vacanza, cultura, sport, visite, meeting e viaggi a scopo professionale, per ragioni di salute e benessere, per motivi religiosi o di pellegrinaggio.

A partire dal XVIII secolo è la Gran Bretagna a giocare un ruolo importante nella definizione e nello sviluppo del fenomeno turistico, oltre che con il Gran Tour – evoluto in viaggio romantico – con l’apparizione delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneo – terapeutico come Brighton che divenne una vera e propria destinazione turistica con l’arrivo della ferrovia nel 1841. Nello stesso anno 600 persone presero parte alla prima escursione organizzata della storia da Leicester a Loughborough.

Alla vigilia del primo conflitto mondiale il turismo, nel vecchio continente, aveva raggiunto un buon livello di sviluppo soprattutto tra gli strati sociali più abbienti. Gli eventi bellici condizionarono negativamente il turismo su scala globale. Come ben riportato da Angelo Mariotti nel manuale “L’industria del forestiero in Italia”, tra i principali ostacoli per il turismo durante il conflitto vi furono l’inasprirsi dei controlli sui “forestieri” in ingresso, la limitata efficienza dei collegamenti ferroviari, la requisizione delle strutture ricettive nelle aree di confine della fascia alpina, dove il fenomeno turistico aveva conosciuto fino ad allora un buon sviluppo.

Nello schema successivo sono riportate le diverse tipologie di turista e di visitatore, suddivise tra i soggetti statisticamente rilevabili e tutti gli altri. In quest’ultimo raggruppamento sono incluse alcune sotto – tipologie di visitatori del tutto prive di reddito o che svolgono attività professionali semi – permanenti in un paese.

Lo schema illustra le tre categorie principali:

- Visitatori: chiunque si sposti dal proprio paese di residenza verso un altro per qualsiasi motivo salvo che per un lavoro retribuito nella destinazione;
- Turisti: chi si sposta, essenzialmente per motivo di leisure, per un periodo di tempo superiore a 24 ore ma inferiore ad un anno;

- Escursionisti: chi si posta, essenzialmente per motivi di leisure, per un periodo di tempo inferiore a 24 ore.

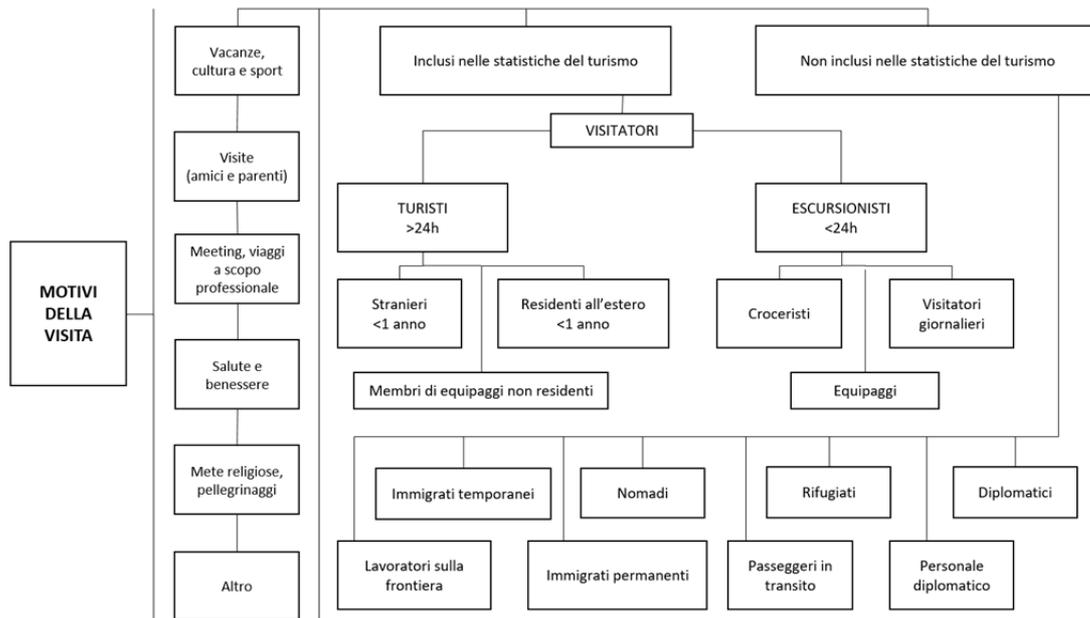


Fig.1 – Classificazione dei visitatori internazionali  
Fonte: UNWTO

È fondamentale fare una distinzione tra le principali forme di turismo, il fenomeno può essere suddiviso in base alla provenienza e alla destinazione degli spostamenti:

- Turismo domestico: residenti in visita nel loro stesso paese
- Turismo inbound (o incoming): non residenti in visita in un paese straniero
- Turismo outbound (o outgoing): residenti in visita in uno o più paesi stranieri
- Turismo internazionale: corrisponde agli spostamenti inbound + outbound
- Turismo interno: corrisponde agli spostamenti domestici + inbound
- Turismo nazionale: corrisponde agli spostamenti domestici + outbound

Classificare le diverse tipologie del fenomeno turistico permette la misurazione delle componenti di domanda e offerta turistica, anche per osservarne l'evoluzione, ed orientare così la governance e la pianificazione nel settore.

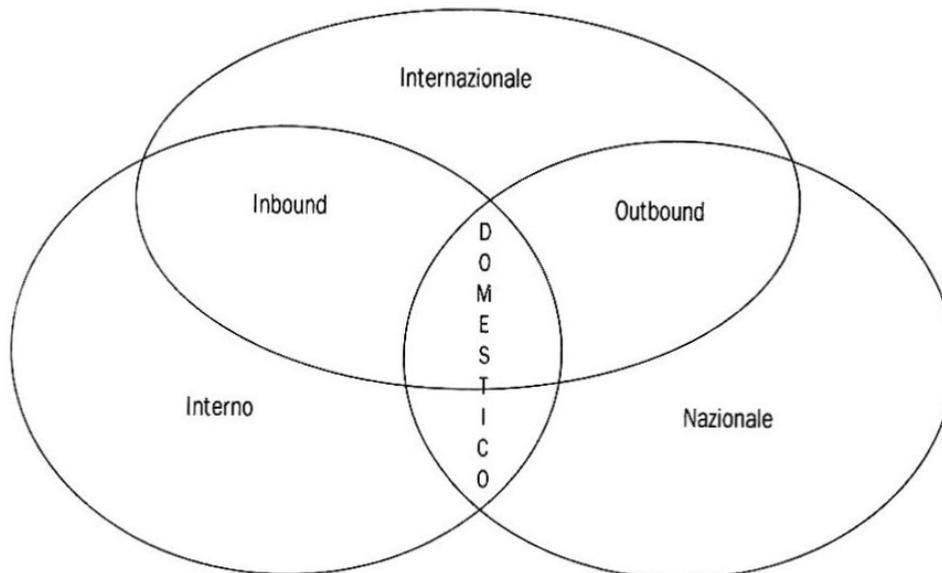


Fig. 2 – Forme di turismo

Fonte: UNWTO

## 1.2 Origine ed evoluzione del turismo

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

Con l'impero Romano i viaggiatori aumentarono grazie alla costruzione di numerose vie di comunicazione. Sorsero, in questo periodo, le prime strutture destinate ad offrire ai viaggiatori vitto e alloggio. Esse prendevano il nome di stationes. Il turismo, però, rimaneva un fenomeno limitato alle famiglie aristocratiche che potevano permettersi di passare lunghi periodi di tempo nelle zone di campagna o in località balneari.

Dopo la Riforma Luterana i pellegrinaggi vennero meno nei paesi europei più coinvolti, ma si svilupparono allo stesso tempo nuove forme di turismo grazie al progresso nei mezzi di trasporto. A

partire dal Seicento molti studiosi, intellettuali, scienziati, ma anche giovani membri della nobiltà e della ricca borghesia, iniziano a recarsi in Italia e in Grecia alla riscoperta della “cultura” dando vita al fenomeno del Grand Tour, termine utilizzato per la prima volta nel 1636 per descrivere il viaggio in Francia del Cardinale Grauborne.

Sul finire dell'Ottocento nacquero anche le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche tra le quali i Club alpini che segneranno il futuro dell'alpinismo. Il Club Alpino Italiano, nacque a Torino nel 1863, su iniziativa di Quintino Sella, mentre nel 1894, a Milano, venne fondato il Touring Club Ciclistico Italiano.

In Italia, nel primo decennio del Novecento, lo sviluppo del turismo pone le basi per i primi interventi normativi in materia turistica: con la legge 11 Dicembre 1910, lo Stato consentì ai Comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri da impiegare nella realizzazione di opere di conservazione e miglioramento del territorio urbano.

Nel dopoguerra diversi governi europei, consapevoli del fatto che l'afflusso di turisti da oltre confine avrebbe potuto contribuire in modo significativo alla ripresa economica, iniziarono a considerare il turismo come un settore strategico nel quale intervenire a livello nazionale, non più limitatamente alla sola definizione del quadro normativo generale, ma attraverso l'adozione di vere e proprie politiche per la valorizzazione delle destinazioni.

Negli anni '60 nasce il turismo invernale, mentre negli anni '70 cominciano a comparire i villaggi turistici. Aumenta il numero dei tour operator e delle agenzie turistiche.

La crescita economica, l'aumento dei livelli dei redditi, le migliori condizioni di lavoro con il riconoscimento di periodi di ferie retribuiti, lo sviluppo della motorizzazione sono stati i fattori che hanno favorito la crescita del turismo di massa. Un ruolo positivo, in tal senso, ha avuto sul fenomeno dei viaggi organizzati.

A partire dai primi anni '90 si è passati dal turismo di massa al turismo globale. Il notevole incremento dei traffici aerei e lo sviluppo di internet hanno portato ad un incremento delle attività turistiche senza precedenti e alla scoperta di mete prima non raggiungibili. Le motivazioni che portano a viaggiare sono sempre più ampie. Le vacanze tendono ad essere standardizzate e a basso costo. Non sono più concentrate in pochi periodi dell'anno, ma vengono ripartite in più periodi e stagioni.

Il fenomeno turistico diventa sempre più complesso, riguarda un numero elevatissimo di individui e richiede un approccio che tenga conto di tutte le sue diverse componenti.

### 1.3 Il turismo internazionale

Dalla metà del Novecento, il turismo ha avuto uno sviluppo sostanziale, senza prendere in considerazione blocchi dovuti a crisi di tipo economico – politico, incrementando i numeri di viaggi in entrata e in uscita nei diversi paesi.

Il turismo mondiale ha registrato un aumento del 4% nel 2021 rispetto al 2020. Tuttavia, secondo le stime preliminari dell'UNWTO, gli arrivi di turisti internazionali sono rimasti del 72% inferiori a quelli del 2019, anno precedente alla comparsa del Covid-19. Si tratta di cifre che seguono quelle del 2020, l'anno peggiore negli annuali del turismo, quando si è registrato un calo del 73% degli arrivi internazionali.

Il primo numero del 2022 del barometro mondiale del turismo della OMT indica che l'aumento delle vaccinazioni, combinato con l'allentamento delle restrizioni di viaggio dovuto al maggiore coordinamento e ai nuovi protocolli, hanno contribuito a liberare la domanda repressa.

Il turismo internazionale è cresciuto moderatamente nella seconda metà del 2021, con arrivi nel terzo e quarto trimestre inferiori del 62% rispetto a quelli pre-pandemia. Sulla base di dati limitati, gli arrivi di turisti internazionali a dicembre sono stati inferiori del 65% rispetto al 2019.

Resta da vedere il vedere il vero impatto della variante omicron dell'ondata di infezioni da Covid-19.

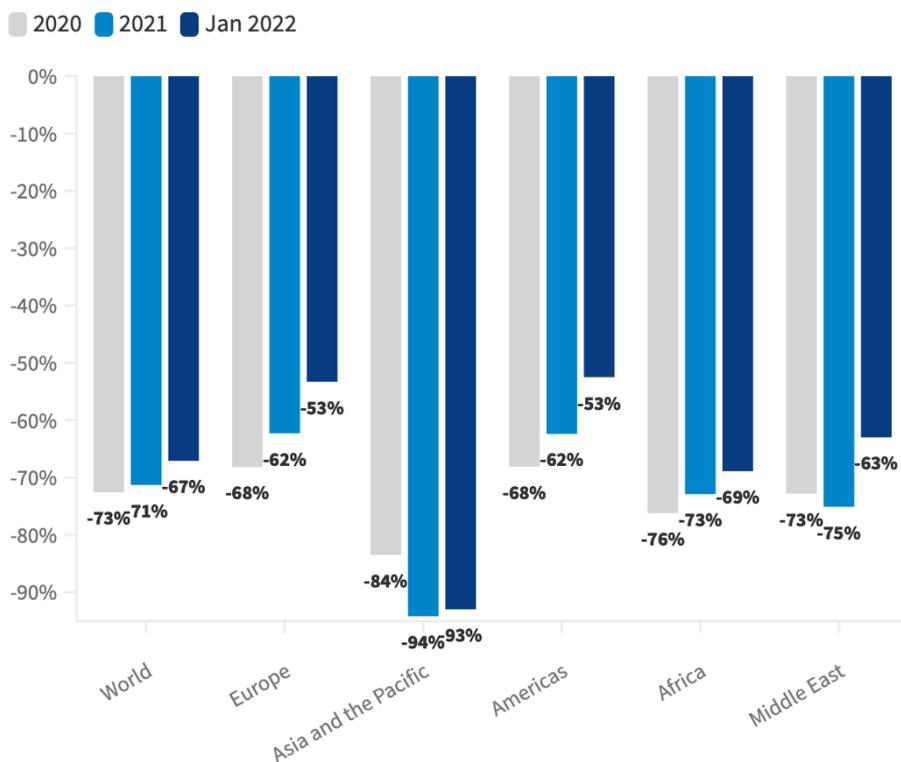


Fig. 3 – Arrivi internazionali dei turisti

Fonte: UNWTO

Secondo l'ultimo gruppo di esperti dell'UNWTO, la maggior parte dei professionisti del turismo vede prospettive migliori per il 2022. Mentre il 58% prevede un rimbalzo nel 2022, soprattutto durante il terzo trimestre, il 42% prevede un rimbalzo possibile solo nel 2023. La maggior parte degli esperti ora prevede che gli arrivi internazionali non tornino ai livelli del 2019 fino al 2024 o più tardi, rispetto al 45% del sondaggio di settembre.

Le strutture ricettive, grazie alle OLTA o OTA, acquisiscono maggiore visibilità, in modo da far emergere mete che inizialmente non erano conosciute. Attraverso una promozione online e le diverse advertising le destinazioni possono diventare potenziali mete di futuri viaggi. Per quanto riguarda la visione del turista, la diffusione dell'e-commerce e le modalità di pagamento da remoto attraverso carta di credito rappresenta una facilitazione e risparmio di tempo. Le OTA nascono nei primi anni del XXI secolo: Booking, Expedia, Tripadvisor (solo per citarne alcuni). Questi portali di prenotazione e condivisione sono di semplice utilizzo e alla portata di tutti. La stima che si faceva della crescita di questo fenomeno nei principali settori, finanza collaborativa, alloggi fra privati, trasporti fra privati, servizi domestici a richiesta e servizi di professionalità a richiesta, era di 570 miliardi di euro entro il 2025. Stima che deve essere ridimensionata e ricalcolata a causa della crisi causata dal coronavirus.

Dal punto di vista della domanda le OLTA hanno determinato una tendenza positiva facilitando le modalità di reperire informazioni e prenotare soggiorni o voli; per quanto riguarda l'offerta viene considerato più un aspetto negativo, dato che negli ultimi periodi le agenzie online hanno sottratto un'ampia fetta di domanda alle imprese turistiche, sia nell'ambito della ricettività che in quello dei servizi correlati. La dipendenza eccessiva dalle OLTA provoca gravi danni alle destinazioni non organizzate, in quanto non vengono valorizzate le altre leve del marketing, come il branding, la promozione e la distribuzione. Soluzione una alleanza tra le imprese turistiche tradizionali e i portali online, per aumentare i livelli di qualità; questa alleanza risulta praticabile solo per quanto riguarda le destinazioni di grandi dimensioni, non fungibili e a condizione di essere ben organizzate, come Londra o Parigi. Mentre per quanto riguarda le destinazioni di minori dimensioni rimane il rischio di colonizzazione a causa dell'assenza di un'organizzazione turistica ben strutturata, anche nel campo del digitale.

L'indice di fiducia dell'OMT mostra un leggero calo nel periodo gennaio-aprile 2022. Un'introduzione rapida e più diffusa della vaccinazione, seguita da una significativa revoca delle restrizioni di viaggio, nonché un maggiore coordinamento e informazioni più chiare sui protocolli di viaggio sono i principali fattori indicati a cura di esperti per la ripresa effettiva del turismo internazionale.

## 1.4 Il turismo in Italia

In Italia, nel 2018, il comparto turistico ha generato il 5% del PIL e ha inciso sul 13,2% dello stesso. Nello stesso anno il turismo ha rappresentato direttamente il 6% e indirettamente il 15% dell'occupazione totale.

L'importanza di questo settore economico si deve all'enorme patrimonio artistico e naturalistico italiano. A fine 2017, si contavano 4.026 musei, gallerie o collezioni, 570 monumenti e complessi monumentali, 293 aree e parchi archeologici. I comuni italiani che ospitano almeno una struttura a carattere museale sono 2.371. Vi sono inoltre migliaia di luoghi di culto, borghi medievali, palazzi e residenze di interesse storico disseminati su tutto il territorio nazionale.

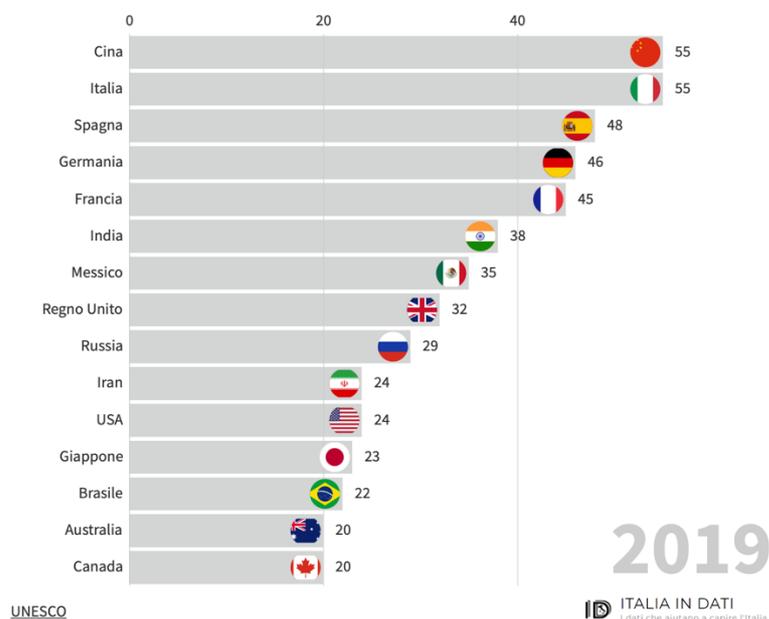


Fig. 4 – Paesi con maggiori siti UNESCO

Fonte: UNESCO

Il grafico sovrastante vede l'Italia come il paese con maggiori siti riconosciuti patrimoni dell'umanità dall'UNESCO, affiancata dalla Cina. L'Italia, di fatto, possiede il 4,9% dei siti UNESCO e per questo si trova al quinto posto nella scala dei paesi più visitati al mondo dagli stranieri.

Per quanto riguarda il turismo entro i confini nazionali, nel 2019 solo Spagna e Francia avevano registrato in Europa un maggior numero di presenze dell'Italia. Per presenze si intende il numero delle notti trascorse negli esercizi ricettivi, quest'ultimi, a fine 2018, si potevano suddividere in 33.000 esercizi alberghieri e 183.000 esercizi extra – alberghieri.

Nel 2019, il turismo in Italia aveva segnato il proprio record storico; era arrivata a quota 436,74 milioni di presenze e 131,38 milioni di turisti. Delle presenze totali, 220,7 milioni sono state attribuite a turisti stranieri; tra gli arrivi totali, circa il 50% sono stati attribuiti a stranieri.

Purtroppo nel 2020, si è verificata una forte inversione di tendenza a causa della pandemia da Covid-19. Negli anni le stime preliminari parlano di 16,5 milioni di turisti stranieri.

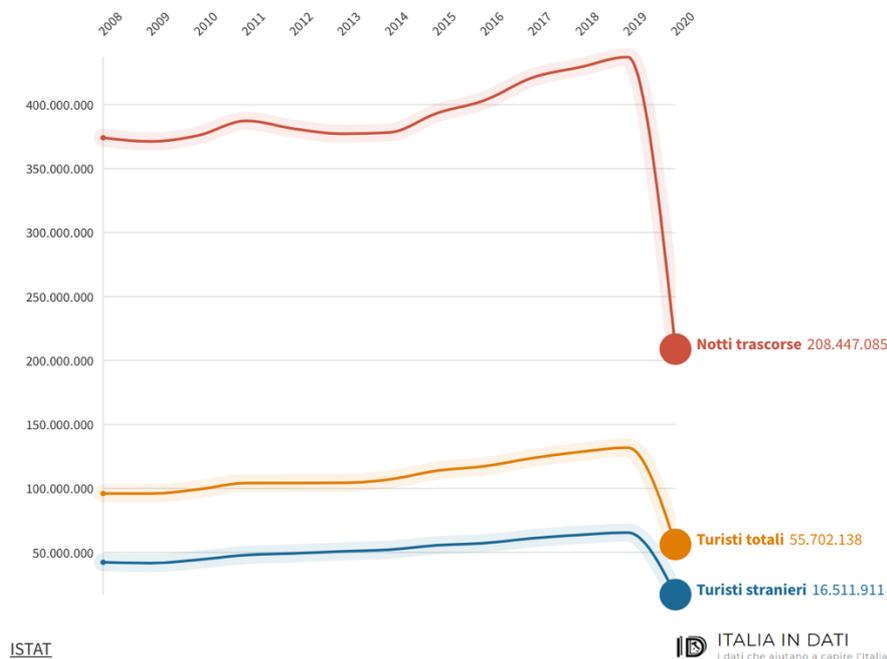


Fig. 4 – Arrivi e presenze di turisti in Italia dal 2008 al 2020

Fonte: ISTAT

In base ai dati del 2019, i tedeschi sono gli stranieri che più apprezzano il paese. Tra le varie tipologie ricettive gli esercizi extra – alberghieri conquistano il mercato, sia per quanto riguarda gli arrivi che le presenze. La permanenza media è pari a 3,32 notti per clienti. Per quanto concerne i territori più visitati risultano le grandi città d’arte; le regioni con il maggior numero di presenze si confermano Veneto, Trentino – Alto Adige, Toscana, Emilia – Romagna e Lombardia. La maggior parte dei comuni italiani è meta di turismo domestico, soprattutto al Sud e nelle Isole.

I viaggi e le vacanze degli italiani, in territorio italiano, nel 2019, erano stati 71,88 milioni con una flessione sull’anno precedente. Le vacanze rappresentavano l’89% dei viaggi totali e il 93,4% dei pernottamenti. In estate, il 37,8% della popolazione aveva fatto almeno una vacanza.

Il nord rimaneva l’area del Paese con più potere attrattivo sia per le vacanze che per i viaggi di lavoro, in riferimento a quest’ultimo le regioni che registrano un dato più alto sono state Lombardia e Lazio.

In estate la meta preferita per le vacanze lunghe era la Puglia, in inverno il Trentino Alto – Adige.

## 1.5 Il Piano strategico del turismo 2017 – 2022

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo ha l'obiettivo di dotare l'Italia del turismo e della cultura di una visione unitaria ponendo il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese. Nel 2016, il MiBACT ha dotato il nostro Paese di una pianificazione strategica del turismo: promuovere innovazioni e competitività nel sistema dell'offerta turistica e di accrescere la produttività, creare coordinamento e sinergia di un'azione pubblica e definire un quadro di riferimento comune per le imprese e gli investimenti. Le strategie del PST puntano a garantire la sostenibilità del turismo nelle grandi destinazioni e una diffusione delle presenze nell'Italia dei borghi, degli itinerari ambientali, storici ed artistici, nei luoghi della cultura materiale e non.

Il PST promuove come fattori chiave di sviluppo l'innovazione dell'offerta, la diffusione delle tecnologie digitali, la qualità dei servizi, la creazione di condizioni fiscali e regolamentari più favorevoli all'attività di impresa. L'attrazione di questa strategia implica la costruzione di una regia nazionale nell'ambito di una governance rinnovata del sistema turistico. Il PST è stato concepito per superare la frammentarietà delle politiche per il turismo e avviare la costruzione di una policy nazionale, imperniata sull'unitarietà del valore distintivo delle risorse turistiche dell'Italia e capace di valorizzare la straordinaria pluralità. Il Piano ha promosso importanti linee di cooperazione fra MiBACT, Amministrazioni Nazionali componenti per settore e Regioni, per attuare degli interventi che incidono fortemente sull'attrattività turistica.



Fig. 5 – La struttura logica del PST

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

La visione del PST propone di rilanciare la leadership dell'Italia sul mercato turistico ed accrescere il contributo del turismo al benessere economico, sociale e sostenibile dei propri territori, ampliandone l'offerta rispetto al suo potenziale attraverso la proposta creativa di nuovi modelli e iniziative di valorizzazione. Il Piano riconosce che le politiche dirette a questi scopi hanno una natura trasversale e intersettoriale. Esso propone alcuni precisi orientamenti e individua linee strategiche di intervento per aiutare l'Italia ad acquisire una nuova leadership fondata su sostenibilità, innovazione e competitività, integrando nelle politiche turistiche il tema della valorizzazione responsabile del patrimonio territoriale, ambientale e culturale.

Il piano segue una struttura logica le cui linee perseguono quattro grandi obiettivi generali:

- A. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale
- B. Accrescere la competitività del sistema turistico
- C. Sviluppare un marketing efficace e innovativo
- D. Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche

Questi obiettivi sono poi declinati in 14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento. Nelle analisi di scenario alla base del Piano emerge con forza la necessità di una più efficace e coordinata organizzazione delle destinazioni e dell'offerta turistica del nostro Paese.

Il nuovo Piano intende favorire una più integrata fruizione delle destinazioni prevalenti e dei territori minori attraverso una rete di percorsi alternativi e migliori collegamenti e connessioni tra le coste e il loro entroterra.

Le destinazioni mature costituiscono il primo grande attrattore dei flussi di turismo in quanto sono caratterizzate dalla densità di patrimonio culturale stratificato e da altri fattori di richiamo. Tali possono rappresentare un riferimento per contesti culturali e territoriali più allargati. I grandi poli turistici urbani sono chiamati a coniugare le politiche della gestione del territorio con i temi della cultura, dell'organizzazione, della disponibilità di infrastrutture, dell'innovazione e delle imprese, per rafforzare, a livello locale, l'identità, la coesione, l'ospitalità e la sicurezza e, a livello globale, la propria riconoscibilità nella rete delle "città mondo". La sostenibilità porta a mitigare la polarizzazione dei flussi in poche destinazioni e la sottoutilizzazione del potenziale attrattivo di alcuni territori.

L'offerta turistica delle destinazioni prevalenti deve essere integrata dall'offerta dei territori e prodotti emergenti, attraverso la valorizzazione dell'identità dei luoghi e delle caratteristiche dei paesaggi italiani. La varietà e la complessità dei paesaggi richiedono di rafforzare la tipizzazione delle offerte territoriali attraverso il riconoscimento delle autenticità nell'ambito di una strategia nazionale di valorizzazione turistica.

Tali peculiarità non devono indurre la parcellizzazione dell'offerta che dovrebbe integrare le differenti esperienze turistiche. La gestione strategica dei "territori del turismo" deve indurre e/o accompagnare i processi di definizione degli ambiti territoriali, dei prodotti e dei brand più competitivi. Nelle aree a forte attrazione turistica il PST assume l'obiettivo di accrescere la qualità della governance, la cooperazione inter – istituzionale e partenariato pubblico – privato. Il Piano intende promuovere le aree protette come ambiti prioritari per la promozione di un modello di turismo sostenibile.

Nell'ambito del quarto obiettivo, "realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche" del Piano, sono stati previsti interventi di sostegno ai tavoli di concertazione, l'ampliamento del sistema informativo e documentale sul turismo. Questi strumenti contribuiscono alla costruzione di una sistema di governance che facilita l'attivazione di collaborazioni e reti che coinvolgono i diversi livelli della pubblica amministrazione e gli attori territoriali.

### **1.6 Gli effetti del Covid – 19 sul fenomeno turistico**

Nel 2020 la pandemia di Covid – 19 ha determinato un'intensa flessione dei flussi turistici in tutto il territorio nazionale. Il calo ha riguardato in misura più marcata la componente internazionale e, tra le aree geografiche, il Centro e il Mezzogiorno. La crisi pandemica si è riflessa in un deterioramento delle condizioni occupazionali in una contrazione del fatturato del settore turistico più marcati rispetto agli altri comparti. Le imprese turistiche hanno fronteggiato il maggiore fabbisogno di liquidità che ne è derivato facendo ampio ricorso ai finanziamenti erogati da banche e società finanziarie; il ricorso alle moratorie e alle garanzie previste dagli interventi pubblici è stato più intenso rispetto agli altri settori in tutte le aree del Paese.

Tra il 2010 e il 2019 in Italia le presenze turistiche nelle strutture ricettive erano cresciute a un tasso medio annuo dell'1,5 per cento; l'espansione è stata più intensa nel Nord Ovest. Nel 2020 le misure adottate per fronteggiare la diffusione del coronavirus e la paura del contagio hanno determinato un drastico calo dei flussi turistici: le presenze si sono contratte del 52,3 per cento e la flessione ha interessato sia la componente nazionale che quella estera. I flussi si sono arrestati tra aprile e maggio del 2020; nei mesi estivi hanno registrato un parziale recupero, raggiungendo ad agosto gli stessi livelli del 2019. Le presenze dei turisti stranieri hanno mostrato una modesta capacità di riprese rimanendo ad agosto su livelli inferiori di oltre la metà rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Da ottobre, con il riaccutizzarsi dell'emergenza sanitaria e le successive restrizioni agli spostamenti, i flussi turistici hanno subito un'ulteriore battuta d'arresto, soprattutto per quanto riguarda la componente internazionale.

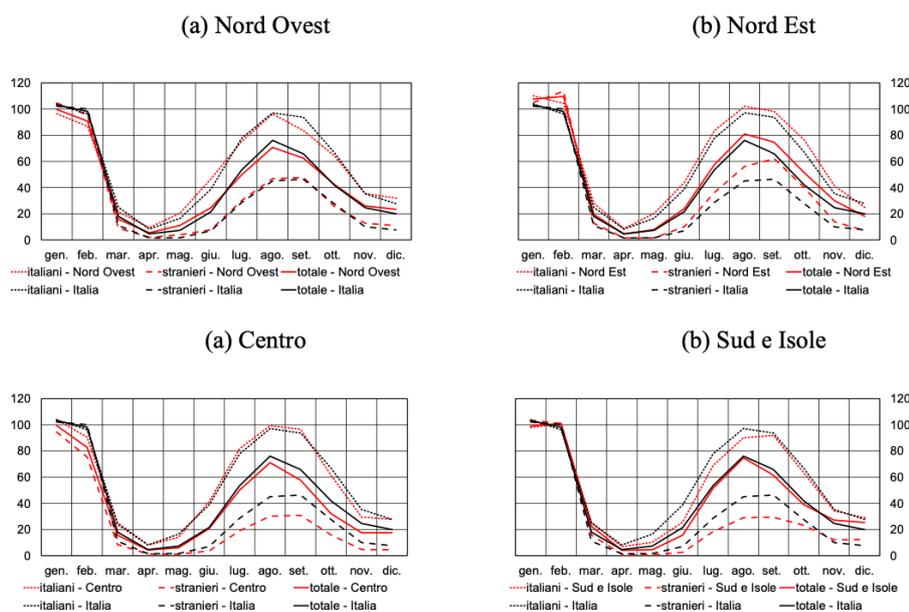


Fig. 6 – Presenze turistiche nel 2020

Fonte: Istat

Il calo dei flussi turistici internazionali ha determinato una significativa contrazione della spesa dei viaggiatori stranieri. Secondo i risultati dell'Indagine sul turismo internazionale, nel 2020 la spesa complessiva dei viaggiatori stranieri si è ridotta del 60,9 per cento a livello nazionale; il calo è stato particolarmente marcato al Centro.

Le misure di contenimento della diffusione del coronavirus e la paura del contagio si sono riflesse in un drastico calo del traffico di passeggeri negli aeroporti italiani. In tutte le aree territoriali la contrazione ha riguardato sia il traffico nazionale sia quello internazionale, l'andamento dei passeggeri nel corso dell'anno ha riflesso l'evoluzione della pandemia e le restrizioni alla mobilità delle persone: dopo il sostanziale azzeramento durante la prima ondata dei contagi nei mesi primaverili, il numero di passeggeri era lievemente cresciuto in estate, raggiungendo ad agosto il 37 per cento del livello dello stesso mese del 2019; nei mesi autunnali, durante la seconda ondata della pandemia, il traffico è tornato a ridursi e a dicembre il numero di passeggeri era pari al 13 per cento di quello dello stesso mese dell'anno precedente. I dati più recenti relativi all'anno in corso indicano che la dinamica del traffico di passeggeri negli aeroporti è rimasta debole in tutte le ripartizioni territoriali.

## 1.7 Le misure del PNRR per il turismo

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) presenta il pacchetto di investimenti e riforme varato dal governo, articolato in sei Missioni e 16 Componenti. Gli investimenti e le riforme previste sono:

- a) Il Digital Tourism Hub
- b) Il Fondo integrato per la competitività delle imprese turistiche
- c) Il progetto Caput Mundi – New generation EU per i grandi eventi turistici
- d) La riforma dell'Ordinamento delle professioni delle guide turistiche

Gli interventi hanno il duplice obiettivo di innalzare la capacità competitiva delle imprese e di promuovere un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale, innovazione e digitalizzazione dei servizi. Le azioni includono il miglioramento delle strutture ricettive e dei servizi collegati, la realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico, il sostegno al credito per il comparto turistico e incentivi fiscali a favore delle piccole e medie imprese del settore. L'investimento prevede la realizzazione del Tourism Digital Hub, una piattaforma web che consenta l'integrazione dell'intero Ecosistema turistico composto da operatori turistici, imprese e stakeholders istituzionali al fine di innovare e connettere digitalmente l'offerta e la promozione turistica del paese, arricchire, ampliare e migliorare i servizi offerti e supportare le scelte del turista nella pianificazione della destinazione e del viaggio. L'investimento finanzia un'infrastruttura digitale nuova, modelli di intelligenza artificiale per l'analisi dei dati e servizi digitali di base a beneficio degli operatori turistici. L'intervento si compone di tre linee di intervento:

- Ottimizzazione del portale Italia.it promosso da ENIT, migliorandone l'interfaccia utente, integrandolo con fonti di dati aggiuntive, ampliandone il portafoglio servizi a disposizione del turista e delle professioni turistiche
- Adozione di modelli di intelligenza artificiale per analizzare i dati sui flussi turistici in aree di maggiore necessità nelle zone più arretrate del Paese

Lo sviluppo dell'Hub persegue le seguenti direttrici strategiche:

- A. Hub come ponte tra il turista ed Ecosistema: il Tourism Digital Hub rafforzerà le relazioni tra domanda e offerta di servizi turistici, supportando i processi di scelta delle destinazioni e di pianificazione del viaggio
- B. Hub come centro di aggregazione e valorizzazione dei dati: l'Hub svolgerà la funzione di collezione, elaborazione ed esposizione dei dati di settore a beneficio degli operatori e dei decisori politici, avvalendosi anche di strumenti di Data Analytics e di Artificial Intelligence
- C. Hub come sistema integrato per la digitalizzazione dell'offerta turistica: l'Hub metterà a disposizione servizi e strumenti a beneficio, in particolare, degli operatori pubblici e privati

meno digitalizzati. L'Hub supporterà tali operatori nell'ampliamento e nel miglioramento delle qualità dei servizi offerti.

Attraverso la realizzazione dell'Hub, si intende raggiungere i seguenti obiettivi:

- Incremento di flussi, destinazioni e spesa aggregata, attraverso il miglioramento e l'evoluzione delle qualità dell'offerta turistica
- Valorizzazione degli strumenti digitali attualmente esistenti, come i Portali regionali del turismo, anche tramite l'offerta di soluzioni "plug & play" che garantiscano rapidità di implementazione ed ottimizzazione dei costi
- Coinvolgimento di tutti gli attori dell'Ecosistema, attraverso un approccio open che raccolga gli input e generi valore verso tutti gli stakeholder

## 2° CAPITOLO

### LA DESTINAZIONE TURISTICA

#### 2.1 I fattori che determinano i flussi turistici

Umberto Loschi, con la sua relazione al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957, fu tra i primi ad evidenziare come il fenomeno turistico abbia come oggetto di indagine due regioni principali, oltre a quella di transito: quella di partenza o di origine dei turisti (regione di turismo attivo o di outgoing) e quella di destinazione (regione di turismo passivo o di incoming).

Nel modello turistico proposto da Leiper nel 1979 vengono presi in considerazione tre elementi:

1. Il turista, ossia il fattore umano: il turista è l'attore di questo sistema, essendo l'esperienza turistica percepita come una parte importante della propria vita;
2. Gli elementi geografici che vengono identificati nella:
  - a. Regione di origine dei viaggiatori
  - b. Regione di destinazione dei turisti
  - c. Regione di transito
3. La filiera turistica, ovvero il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico

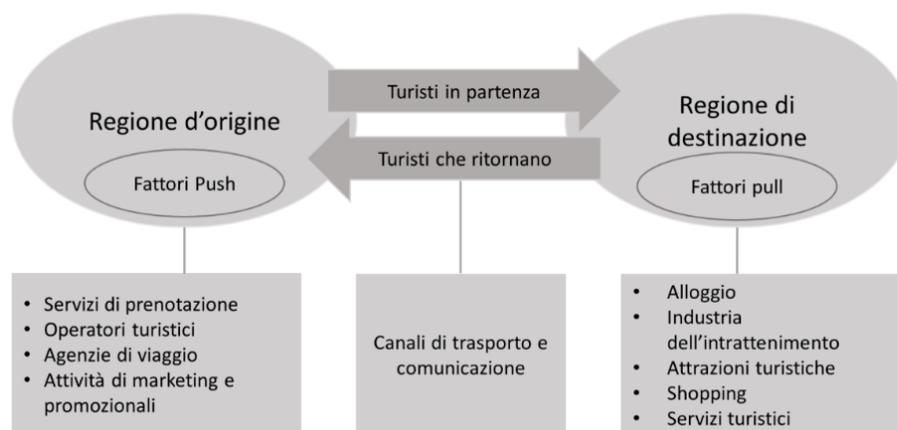


Fig. 7 – Modello turistico di Leiper (1990)

Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale

A cura di Stefan Marchioro – Adriana Miotto

I fattori che favoriscono i flussi tra una regione generatrice e una regione di destinazione vengono definiti fattori push e fattori pull.

I fattori push sono identificabili con tutti quegli elementi presenti all'interno delle regioni generatrici di flussi che spingono il turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza alla ricerca di una destinazione turistica. Possono essere suddivisi sulla base di:

1. Caratteristiche proprie della regione di generazione
  - a. Fattori economici (reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale)
  - b. Fattori sociali (attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e "tempo di non lavoro", livello di istruzione della popolazione)
  - c. Fattori ambientali (caratteristiche climatiche e geo-morfologiche della regione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio)
2. Rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione
  - a. Fattori geografici (distanza tra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo, tempo di percorrenza)
  - b. Fattori storici (scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori)
  - c. Fattori culturali (grado di similitudine o non di contrasto tra le due regioni con riferimento a lingua, cultura, religione, costumi, tradizioni)

I fattori pull sono tutti quegli elementi che sono alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti. Questi fattori sono correlati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle regioni di destinazione per motivare la scelta della propria destinazione.

- Attrazioni: gli elementi naturali, culturali o artificiali che spingono un visitatore verso un luogo; elementi distintivi che caratterizzano una destinazione, che attivano o provocano il viaggio (fenomeno del sight seeing, immagine significativa del luogo che giustifica il viaggio). Storicamente le attrazioni si suddividono in naturali e artificiali, gli anglosassoni hanno aggiunto le cultural attractions, ossia quelle attrazioni che in origine non avevano lo scopo di diventare meta per turisti. È importante che vi sia un mix tra attrazioni culturali, artificiali e naturali in modo da non rischiare di standardizzare e sostituire con altri territori.
- Accessibilità: tre dimensioni che caratterizzano la destinazione. L'accessibilità geografica (raggiungibilità, percorsi, mezzi di trasporto, infrastrutture disponibili: strade, porti, aeroporti, linee ferroviarie); l'accessibilità socio – politica (procedure formali, autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza, ordine pubblico, assistenza sanitaria, servizi finanziari, attività commerciali); l'accessibilità economica/affordability, il costo che i turisti

provenienti da una determinata regione generatrice devono sostenere per raggiungere e alloggiare nella destinazione (politiche di prezzo, esclusività).

- Informazione, accoglienza, ricettività: l'informazione e l'accoglienza rientrano nelle azioni di marketing della destinazione svolta dagli enti pubblici locali e dalle categorie imprenditoriali; la ricettività è nello stesso tempo servizio di supporto e fattore di attrazione (intervento di catene alberghiere, società immobiliari, società di gestione di villaggi e residence oppure emersione dell'imprenditorialità locale con affitto di stanze, appartamenti, b&b, agriturismo).
- Immagine turistica: percepita come qualcosa di prevalente rispetto al resto. Le destinazioni turistiche devono gran parte del proprio successo alla propria immagine, ossia alla considerazione positiva che i mercati potenziali hanno del luogo e delle sue caratteristiche. Il turismo si indirizza verso luoghi degni di essere visti. Il processo decisionale dei turisti è influenzato dall'immagine dei luoghi anche quando non è frutto dell'esperienza diretta, passaparola, comunicazione pubblicitaria, riviste specializzate, guide turistiche, trasmissioni televisive, siti web. È importante per una destinazione intervenire sul processo di creazione e alimentazione della propria immagine. È necessario innescare un circuito virtuoso tra generazione dell'immagine necessaria a motivare il viaggio e successiva soddisfazione delle aspettative.

La destinazione per rimanere attiva deve attuare una gestione strategica nel mercato turistico. Un territorio che voglia svilupparsi come destinazione turistica deve attivare una serie di processi strategici attraverso i quali:

1. Definire l'insieme di risorse, prodotti, servizi e attrazioni da proporre come motivo distintivo del viaggio;
2. Realizzare dal punto di vista istituzionale e organizzativo, una strategia che consenta di assumere un ruolo attivo e propositivo all'interno del mercato turistico, senza essere passivamente "oggetto di turismo";
3. Promuovere le proprie offerte nelle regioni generatrici di flussi turistici più idonee, sotto il profilo geografico, comportamentale e attitudinale, a divenire bacini di attrazione dei flussi.

Questo presuppone sia dal punto di vista istituzionale che organizzativo una gestione strategica delle destinazioni e dei territori per avere un ruolo nel mercato turistico. Rispetto alla generazione di flussi turistici è importante l'azione svolta dalle organizzazioni del turismo che operano all'interno di ogni regione svolgendo attività di outgoing (tour operator, agenzie di viaggio, associazioni, comunità di pratica, circoli aziendali, editori, siti web, looking e booking) nelle regioni generatrici e di incoming nelle regioni di destinazione (DMO).

## 2.2 Definizione di destinazione turistica

Il termine destinazione è entrato nel linguaggio linguistico in tempi recenti, il termine inglese è entrato in letteratura turistica negli anni 90. Ha sostituito altri termini come distretto, comprensorio, regione, luogo, accompagnati dall'aggettivo turistico. Oggi il concetto appare quello più pertinente per definire la meta. La definizione si è evoluta nel tempo e può essere osservata dal punto di vista della domanda, dell'offerta e con un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda la destinazione viene definita come quel "contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite e dai servizi che egli intende consumare". L'ampiezza della destinazione varia in funzione di queste richieste ma anche altri fattori, la delimitazione geografica della destinazione varia in funzione di alcuni fattori, l'origine dell'ospite (la distanza di provenienza del potenziale turista). Le informazioni che ha della destinazione e la motivazione che è alla base del viaggio. Ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di beni e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica che decide. Altri due aspetti hanno definito l'ampiezza della destinazione in relazione alla distanza, quanto più distante è la provenienza del potenziale turista tanto più potenzialmente ampia sarà la destinazione.

Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario". Secondo Tamma oggetto di attrazione non dovrebbe essere la destinazione in quanto luogo definito secondo criteri geografici e/o amministrativi, ma in quanto "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", ovvero un insieme di attività e fattori di attrattiva che siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata. Il punto di vista dell'offerta introduce alla necessità di una gestione strategica e manageriale della destinazione. La destinazione viene definita come un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica e una visione manageriale: l'attenzione è focalizzata sui comportamenti strategici e sulle soluzioni operative.

Il punto di vista della domanda e dell'offerta non possono essere controproduttivi e quindi si può dare una definizione olistica. "la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici complessi, costruita dai produttori o auto – composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni". Oggi sempre più il turista concorre a comporre la propria esperienza turistica e poi incrocia il punto di vista della

domanda e, quindi, viene in qualche modo, fruita come servizio. Una destinazione è sempre caratterizzata da alcuni elementi:

- Uno spazio geografico ben definito che non coincide, necessariamente, con i confini amministrativi;
- Un'offerta che nasce dalla messa insieme di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti sul territorio della destinazione;
- Un mercato e quindi alla gestione dei flussi turistici verso il luogo desiderato.

Questi tre elementi costituiscono il concetto di destinazione e quindi si può dire che “le destinazioni sono un’amalgama di prodotti, servizi e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico”. Le destinazioni sono definite dalla domanda (turisti/flussi turistici) attraverso meccanismi variabili nel tempo e nello spazio.

Si hanno destinazioni che nel tempo hanno avuto un riconoscimento spontaneo dal punto di vista della domanda ma ci sono anche casi di allargamento nella proposta di auto riconoscersi.

Secondo il modello spaziale del turismo di Leiper la destinazione può essere osservata da due punti di vista: attraverso il processo di autodeterminazione da parte di un territorio che si (pro)pone sul mercato come destinazione; o dalle ragioni generatrici di domanda turistica, quale destinazione percepita dal punto di vista del mercato.

Nel primo caso le destinazioni tendono ad “auto – riconoscersi”, sulla base di criteri di diversa natura (politico – amministrativi o storico – culturali): una destinazione esiste in quanto si manifesta verso l'esterno sotto il profilo dell'organizzazione e del marketing attraverso l'azione di un organismo che si fa carico di garantire la predisposizione dell'offerta e la successiva azione promozionale (approccio/problemi simili agli albori della produzione dei beni).

È necessario verificare quale sia la percezione dello spazio da parte dei target della domanda, per consentire la corrispondenza fra l'auto – determinazione del territorio e il significato che questa ha al di fuori dei suoi confini.

Nel secondo caso si ha il riconoscimento del territorio come destinazione da parte dei fruitori: le destinazioni sono spazi geografici conosciuti, percepiti e immaginati come luoghi turistici da parte del mercato, indipendentemente dai confini amministrativi e/ organizzativi.

All'aumentare della distanza geografica fra la regione di generazione e quella di destinazione vi è la tendenza all'estensione della destinazione percepita.

### 2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica

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

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

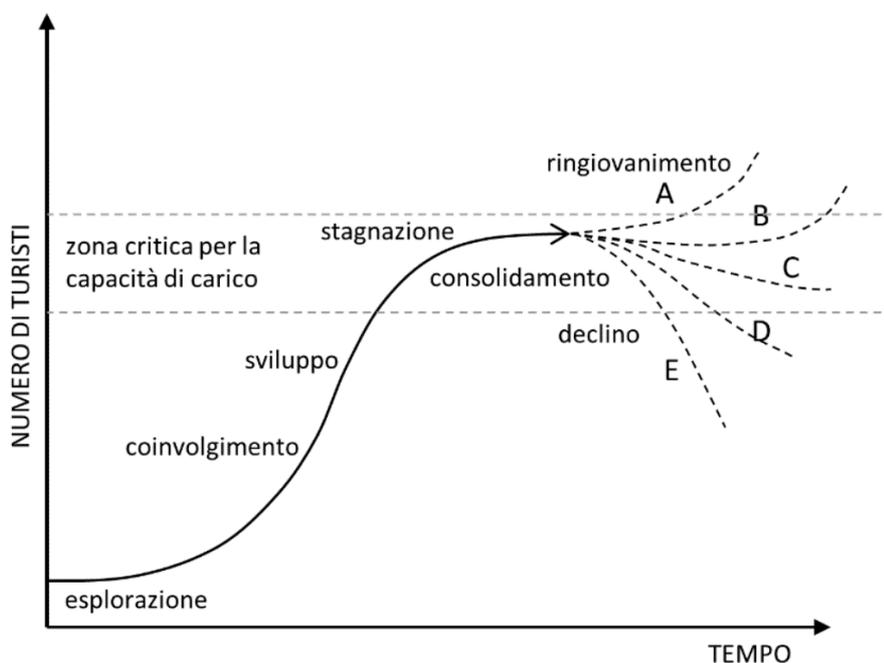


Fig. 8 – Ciclo di vita della destinazione turistica  
Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale  
A cura di Stefan Marchioro – Adriana Miotto

Le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

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

Questo ciclo di vita così completo nel suo sviluppo lo vediamo presente come rischio o come evoluzione nelle località termali e spesso anche a località di montagna.

## **2.4 Destination corporate e community**

Per un territorio l'essere destinazione è il risultato di una strategia deliberata, attraverso la quale si attraggono specifiche categorie di visitatori o è il risultato dell'arrivo di turisti sempre più numerosi richiamati da stimoli non orchestrati dall'interno del territorio. Un territorio può divenire destinazione turistica seguendo due percorsi di sviluppo distinti: lo spontaneismo o la pianificazione.

Professionalizzazione spontanea, ossia la nascita sul territorio di attività professionali come effetto del turismo, al di fuori di qualsiasi intenzione strategica elaborata localmente. La società locale scoperta dai flussi di comunicazione si convince di avere qualcosa da valorizzare e da vendere a coloro che sono interessati alla visita: le mete culturali del Grand Tour in Italia, le prime località balneari del Mediterraneo, lo sviluppo turistico nelle Alpi e nelle Dolomiti; sviluppo turistico

pianificato: le località termali, sviluppo di alcune località balneari nel dopoguerra attraverso master plan, le stazioni sciistiche di terza e quarta generazione nelle Alpi e in Nord America.

Diversi autori operano un'ulteriore distinzione tra destinazioni corporate e destinazione community. Le destinazioni corporate sono “quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata dal marketing da parte di una società di gestione”, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Si tratta quindi di destinazioni per lo più etero – governate da imprese del settore immobiliare, rami aziendali di tour operator, divisioni di grandi gruppi internazionali. Ne sono esempi i: i villaggi turistici e i resort multi – servizi, le stazioni sciistiche di terza generazione, i parchi tematici e di divertimento. Possiedono alcune caratteristiche comuni: unità di controllo e comando; coordinamento di tipo gerarchico; accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali; le politiche commerciali e di marketing seguono logiche tipicamente aziendali (pacchetti all inclusive).

Le destinazioni community sono quelle dove la dimensione sistemica è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni community possono essere definite come “luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand”.

Le caratteristiche salienti delle destinazioni community sono le seguenti:

1. È il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali e artificiali che consentono la pratica di tipologie definite di vacanza;
2. Le risorse e le attività sono diffuse, ovvero sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti, spesso a prevalenza locale;
3. L'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche.

Il governo delle destinazioni community è più complesso sotto il profilo metodologico rispetto a quanto accade nel caso delle destinazioni corporate. Le questioni più rilevanti riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo e il problema del coordinamento in assenza di gerarchia.

I prodotti turistici che le destinazioni community esprimono derivano dall'interazione fra il turista e il territorio.

## 2.5 Destination management e DMO

Dagli anni 60/70 fino a tutti gli anni 2000, lo sviluppo economico dei territori e del sistema sociale di riferimento, è stato frutto di attività di governo, sviluppo del territorio e di sostegno a questo. Ciò ha portato al consolidamento di alcune istituzioni e strutture pubbliche e private.

I sistemi locali territoriali hanno favorito la costituzione di soggetti e organizzazioni per l'aggregazione e la cooperazione delle imprese, l'istituzione di agenzie per lo sviluppo e la promozione nei diversi settori economici o di filiera, la definizione di politiche di programmazione e di incentivazione, accompagnandole con normative e regolamenti di gestione del territorio da diversi punti di vista. Questo si può definire come strategia sistemica territoriale, ovvero quando in ambito di programmazione e gestione del territorio, si interviene con politiche di incentivazione e di regolamentazione. La strategia sistemica territoriale coinvolge le imprese e le organizzazioni residenti attraverso quattro linee di intervento:

1. L'emanazione di norme e regolamenti che definiscono un sistema di incentivi e vincoli attraverso i quali indirizzare l'azione degli attori locali;
2. Interventi diretti sul territorio che ne orientano la vocazione e determinano lo stock di risorse disponibili;
3. L'istituzione di organizzazioni che si pongano come enti pivot dello sviluppo locale svolgendo attività di promozione del territorio, promuovendo progetti strategici, sostenendo la commercializzazione di particolari categorie merceologiche;
4. Lo stimolo e il sostegno alla nascita di aggregazioni d'impresa e di enti dedicati alla loro gestione, attraverso cui promuovere le politiche della qualità e rafforzare l'azione promozionale e commerciale.

Questo intervento dei soggetti territoriali vede anche la nascita e lo sviluppo di forme di aggregazione delle imprese.

La creazione di aggregazioni inter – aziendali e l'istituzione di enti pivot rappresentano due tipici interventi organizzativi nell'ambito di una strategia sistemica territoriale. Tali opportunità si dimostrano particolarmente rilevanti quando il tessuto produttivo è composto da imprese di dimensione minore, le quali soffrono di difficoltà strutturali, organizzative e finanziarie se poste di fronte alla competizione globale.

Nel dopoguerra si assiste ad uno sviluppo dell'attività economica e dei diversi settori, che hanno puntato sia nel versante pubblico che privato a divenire delle politiche e strategie più sistematiche per prendere più efficaci i territori e i sistemi di imprese. Questo ha portato alla nascita degli enti pivot, ossia quelle agenzie e quei soggetti che sono di sostegno ad un determinato settore.

I principali cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico a partire dagli anni '90 hanno fatto emergere in modo dirompente l'esigenza di una diversa gestione del turismo nelle destinazioni "mature" ma anche per quelle emergenti che intendono proporsi sul mercato. I mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico internazionale sono:

1. Globalizzazione della competizione, apertura di nuovi mercati, diffusione di standard di sicurezza e servizio, trasporto aereo e voli low cost;
2. Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza, i turisti di oggi sono portatori di bisogni specifici che cercano di soddisfare;
3. Concentrazione dei settori dell'intermediazione e del trasporto, la crescita del mercato internazionale ha determinato la comparsa di grandi gruppi multinazionali;
4. Avvento ICT applicate al turismo, il web ha rivoluzionato il mondo dei viaggi e del turismo sia per la modalità di ricerca, info e prenotazione degli elementi costitutivi della vacanza, sia per il ruolo assunto nell'aggregazione dell'offerta delle OLTA.

Questo ha portato ad un cambiamento rispetto alla gestione del turismo dei territori. Le organizzazioni tradizionali vengono percepite dal turista come un'unica esperienza, un'unica entità con cui il turista si confronta. Oggi quest'ultimo sente la necessità di rapportarsi con un sistema organizzato che abbia una forte rete di connessioni e che sia in grado di presentarsi in modo unitario.

Le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire a causa della complessità delle relazioni degli stakeholder locali. La destinazione è un vero e proprio "bene esperienza", inteso come insieme di risorse e amalgama di strutture e servizi turistici che spesso non appartengono ai singoli individui ma alla comunità territoriale nel suo complesso.

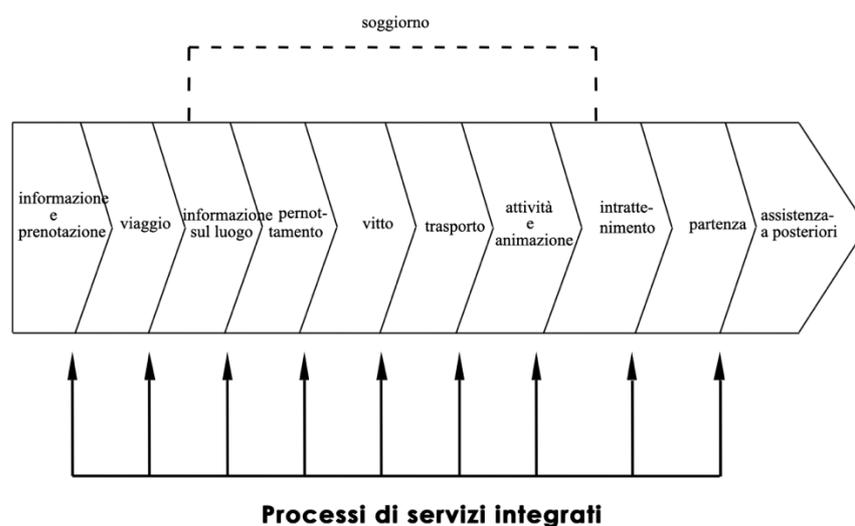


Fig. 9 – Catena dei servizi della destinazione

Fonte: Pechlaner, 2000

I turisti percepiscono la destinazione come un unico brand, un insieme di fornitori, risorse e servizi. Prima di visitare la destinazione i turisti si formano un'idea della destinazione e hanno una serie di aspettative. Durante il loro soggiorno i turisti vivono, “consumano”, percepiscono la destinazione come un'esperienza completa, unica e indivisibile. Se il turista ha un'aspettativa, poi la sua esperienza è data dalla fruizione dei servizi. Questi non possono essere slegati, ma devono essere gestiti nel loro insieme. Questo approccio che nel corso degli anni si è consolidato viene definito “approccio di destination management”.

Il concetto di destination management si è sviluppato per integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici e posizionare quindi la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

Della Corte ha definito il destination management come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area”. Un processo di destination management deve essere in grado di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema territoriale e inoltre organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in termini competitivi ed adeguati alle capacità e alle caratteristiche della destinazione.

L'approccio di Destination management presuppone la capacità della destinazione di organizzarsi e gestirsi in modo tale da far fruire al turista la miglior esperienza della destinazione. Destination management significa una gestione strategica e sistemica della destinazione in funzione turistica.

Destination management è gestione e sistemica e strategica di un territorio/destinazione turistica, quindi è necessario pensare al turista quando si fa programmazione di eventi, commercio, urbanistica, dell'ambiente.

Il concetto di destination management è molto complesso e si presta da un'interpretazione sia istituzionale che funzionale:

- “l'interpretazione istituzionale fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese”; la dimensione istituzionale è data da tutte le istanze di governo che si rendono necessarie. Con la programmazione strategica in ambito turistico si finisce per influenzare la programmazione strategica di altri ambiti;
- La dimensione funzionale comprende il coordinamento delle attività territoriali, di accoglienza, promozione, azioni sull'offerta. Il destination management comprende il destination marketing che è la parte operativa della destinazione.



Fig. 10 – Modelli interpretativi del destination management

Fonte: Tschurtschenthaler

Nelle destinazioni di tipo community la prospettiva del Destination Management presuppone che il territorio non sia solo un contenitore spaziale dell’offerta, bensì l’elemento che la qualifica e la differenzia, divenendo esso stesso risorsa in quanto contesto all’interno del quale insistono aziende e attori locali ma anche l’insieme di elementi sedimentati nel tempo che hanno un ruolo propulsivo sull’attività economica attraverso il capitale umano e sociale in esso disponibili.

Il DM ha l’obiettivo prioritario di lavorare sui processi di generazione dell’offerta attraverso una pianificazione strategica grazie alla quale la destinazione sceglie la domanda turistica a cui fare riferimento e realizza le possibili attrazioni turistiche nel territorio. Secondo Godfrey e Clarke i contenuti di una strategia di sviluppo per una destinazione turistica si riassumono nelle seguenti azioni:

- Analizzare le risorse identitarie e le attrattive della destinazione
- Identificare e selezionare i target di mercato adatti alla destinazione
- Elaborare un piano di sviluppo dell’offerta
- Elaborare un piano di marketing
- Strutturare l’accoglienza turistica, elaborare azioni di customer care
- Monitorare la customer satisfaction, misurare l’impatto economico, sociale e ambientale del turismo

La presenza di un organismo di meta – management “dedicato” innalza le possibilità che le funzioni di destination management siano esercitate in modo efficiente ed efficace. La storia del turismo ha visto evolvere le organizzazioni preposte alla gestione del fenomeno turistico in parallelo l’evoluzione della relazione fra domanda e offerta nel processo di fruizione turistica. Rispoli e Tamma hanno ricostruito tre configurazioni dell’offerta di una destinazione:

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

Secondo l'European Cities Marketing le destinazioni in futuro dovranno saper sviluppare sempre più una visione unitaria e strategica. Nel manifesto "The Future of DMOs" sono stati individuati otto punti cardine che potrebbero orientare le DMO verso una gestione più moderna ed efficace:

1. Sostenibilità sociale
2. Distinguibilità sul mercato mondiale
3. Visione integrata della destinazione: non le singole attrazioni ma il territorio nel suo insieme
4. Le partnership sono di fondamentale importanza
5. Nuove forme di finanziamento, nuove opportunità: diversificare le fonti di entrate
6. Integrare la sharing economy, ma a condizioni vantaggiose per la qualità della destinazione
7. Smart cities: utilizzare le innovazioni tecnologiche per fornire migliori servizi
8. Gestione della sicurezza e delle crisi: essere un partner affidabile in tempi difficili

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

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

marketing: definizione dei prodotti, destination branding, pricing, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

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

La mission delle DMO:

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

Gli obiettivi che le DMO devono perseguire sono:

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

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

Una DMO, quando non istituita sul piano normativo, può essere frutto di un Progetto Strategico o di un percorso di destination management che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva.

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

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

La struttura organizzativa delle DMO può includere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, un ente pubblico territoriale, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico – privato, organizzazioni private o non profit. Le strutture organizzative rappresentative di una partnership pubblico – privato sono le più coerenti con l'applicazione dell'approccio di destination management. La DMO è, in molti casi una società pubblico – privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio. La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirlo sono condizionati dal contesto culturale, politico, economico e normativo. È la consapevolezza da parte degli attori del territorio delle necessità di adottare un approccio di destination management per rendere più competitiva e sostenibile la destinazione, che può aprire la strada alla costituzione di una DMO.

La gestione della DMO presenta una dimensione strategica ed una dimensione operativa. La dimensione strategica riguarda la ricerca e la condivisione della vision e dei fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale a l'attivazione dei servizi di marketing.

La dimensione operativa riguarda il monitoraggio economico – gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi. Il compito delle DMO è quello di imprimere al sistema territoriale un indirizzo di fondo consistente in una visione di sviluppo più ampia, ciò che si traduce nella gestione dei flussi, l'analisi della domanda, nell'aggregazione e l'organizzazione dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti, la creazione e gestione di un network relazionale. Si passa dalla configurazione punto – punto considerata un modello di frammentazione, alla configurazione network che rappresenta un modello di cooperazione, una sinergia.

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

Autori come Morrison, Presenza, hanno riassunto le funzioni delle DMO:

- Un economic driver che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale più diversificata;

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

Negli ultimi decenni i mutamenti di scenario che hanno portato agli approcci di destination management hanno fatto emergere la necessità di gestire un insieme di attività che vanno oltre il marketing e la promozione e che attengono alla gestione e allo sviluppo della destinazione nel suo complesso. Pertanto le DMO si configurano come destination developers, ossia strutture che agiscono per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività della destinazione. Compito è quello di imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione di sviluppo. Ciò si traduce nella definizione della vision e delle linee strategiche, nella gestione dei flussi turistici, nell'analisi della domanda, nell'aggregazione e organizzazione dell'offerta turistica, nella costruzione di nuovi prodotti, nella creazione e gestione di network relazionale.

Compito fondamentale è diventato quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione della destinazione.

## **2.6 La progettazione strategica in ambito turistico e il DMP**

Il turista oggi percepisce la destinazione come un tutt'uno e il soggiorno come un'esperienza unica ed unitaria, anche quando è egli stesso a comporne l'offerta utilizzando le piattaforme di prenotazione o avvalendosi di sistemi di booking e dynamic packaging presenti nel portale della destinazione. Una volta giunto nella località prescelta, egli ritiene la destinazione direttamente responsabile della gestione della propria esperienza turistica. Ciò necessita di una grande capacità di coordinamento e cooperazione da parte degli attori della destinazione e soprattutto di una capacità di regia da parte dell'organismo di meta – management che gestisce la destinazione. A ciò si aggiunge un maggiore fabbisogno di governance complessiva della destinazione per rendere coerenti le politiche territoriali con la vocazione turistica della destinazione.

Nella destinazione è indispensabile che vi siano la volontà e le competenze per condividere lo sviluppo di una vision unitaria della destinazione e per la definizione delle linee strategiche, per poi

giungere all'attuazione coordinata dei piani di azione e allo sviluppo di prodotti di destinazione e di progetti di promozione. È necessario dare vita ad una partnership pubblico – privato per il coordinamento e la cooperazione tra tutte le parti interessate e la creazione di un network relazionale per lo sviluppo e la gestione del turismo della destinazione.

Ogni destinazione deve saper individuare la formula che meglio risponde alle proprie esigenze, al proprio tessuto economico – sociale e all'eventuale quadro di riferimento normativo. Buone pratiche vedono l'individuazione della partnership pubblico – privata in un Tavolo di coordinamento e in una cabina di regia, affiancati da uno staff e da un partner tecnico di progetto per supportare il percorso sul piano metodologico e contenutistico. Ciò deve essere accompagnato da:

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

Una volta individuati i possibili approcci metodologici ed organizzativi è possibile cercare di individuare alcune linee guida per l'elaborazione di un piano strategico di destinazione o Destination Management Plan (DMP). La guida di Visit England individua cinque fasi per lo sviluppo di un DMP:

1. Fase di condivisione della programmazione: decidere di programmare insieme
2. Analisi dello stato dell'arte e delle performance
3. Definizione delle linee strategiche
4. Definizione delle azioni
5. Monitoraggio e verifica dei risultati

Secondo Visit England, un DMP è una dichiarazione di intenti condivisa tra i diversi stakeholder per la gestione di una destinazione turistica durante un preciso arco temporale, con ruoli definiti ma integrati, identificando azioni chiare che ciascuno di questi dovrà intraprendere e definendo la suddivisione delle risorse. Un DMP è un piano strategico e di azione della destinazione per un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Un Destination Management Plan efficace deve ricomprendere tutti gli aspetti fondamentali della gestione della Destinazione:

- Impatto e performance del turismo
- Funzionamento di strutture e di meccanismi di comunicazione
- Attrattività, accessibilità, infrastrutture e servizi
- Immagine della destinazione, branding e promozione

Un DMP dovrebbe definire una direzione strategica per la Destinazione per un periodo di 3 – 5 anni, oltre che contenere azioni prioritarie nell'ambito di un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili della loro realizzazione.

Nell'elaborazione di un DMP devono essere coinvolti tutti i principali attori della destinazione:

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

È essenziale tenere conto che un DMP deve basarsi su dati e testimonianze e non supposizioni. La raccolta dati può richiedere molto tempo e di conseguenza deve essere efficacemente organizzata. Di seguito alcuni punti:

- All'avvio è importante poter disporre di tutte le analisi e di tutti i dati che sono già stati raccolti da altre organizzazioni/enti
- Utilizzare dati nazionali, soprattutto per quanto riguarda una più ampia prospettiva sull'impatto/forza economica della destinazione nel contesto nazionale
- Utilizzare dati locali di piccolo raggio, che messi insieme possono dare una visione più specifica dei bisogni della destinazione

L'analisi dello stato dell'arte e delle performance deve avvenire attraverso diverse azioni:

- **CONOSCERE IL PRODOTTO:** un DMP deve basarsi su una solida conoscenza di tutte le caratteristiche della destinazione che si riferiscono all'economia turistica
- **COMPRENDERE LA PERFORMANCE ATTUALE:** è indispensabile partire con un'idea chiara delle performance attuale delle varie componenti della Destinazione
- **ASCOLTARE I VISITATORI:** per lo sviluppo di un efficace DMP è indispensabile poter disporre di informazioni sul turista come il suo profilo, informazioni sulla visita, attività e rapporto con la destinazione
- **COMPRENDERE IL CONTESTO IMPRENDITORIALE:** è indispensabile comprendere bisogni e caratteristiche di tutte le tipologie di aziende presenti e attive nell'area considerata, collegate in modo diretto e non al turismo
- **IDENTIFICARE LE PRINCIPALI PROBLEMATICHE LOCALI:** è essenziale conoscere e comprendere tutti i fattori che possono influenzare lo sviluppo del DMP

- ANALISI DEI TEND ESTERNI: le opportunità future di sviluppo della destinazione dipendono anche dai trend generali esterni alla destinazione, a livello regionale, nazionale ed internazionale
- MONITORAGGIO DEI COMPETITOR DELLA DESTINAZIONE: sguardo rivolto ai potenziali competitor ovvero le destinazioni che offrono prodotti turistici simili a livello nazionale e internazionale, conoscere i loro punti di forza e di debolezza, acquisire buone pratiche, considerando anche possibili collaborazioni

Dopo aver delineato il quadro complessivo della destinazione si sarà in grado di identificare gli obiettivi della destinazione turistica per il periodo considerato e la direzione da prendere per raggiungerli.

È importante avere aspirazioni e obiettivi ambiziosi, ma questi devono essere anche improntati ad un elemento di realismo e alla raggiungibilità nell'arco del periodo di sviluppo della programmazione. Il DMP, insieme agli obiettivi e le azioni, dovrebbero rappresentare un punto di riferimento per tutti gli attori del turismo della destinazione stessa.

È importante che tutte le componenti principali della destinazione abbiano l'opportunità di collaborare a questa fase partendo dalle risultanze della analisi per identificare e concordare le priorità strategiche e iniziare a parlare di azioni.

Uno strumento utilizzato per riassumere le risultanze sullo stato dell'arte e ricavarne indicazioni utili come procedere è attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Il turismo può avere diversi impatti sulla destinazione, alcuni positivi e alcuni negativi. Un DMP deve riconoscere e stabilire i principi fondamentali per lo sviluppo turistico nella destinazione e la relativa importanza dei diversi obiettivi. Aspetto centrale nella creazione di DMP è la definizione della vision della destinazione.

La strategia e le priorità devono poter fornire le basi per individuare un insieme di obiettivi strategici che devono potersi tradurre in uno schema di riferimento per identificare le azioni specifiche da realizzare. Un DMP deve prevedere dei chiari piani di azione che saranno alla base della sua realizzazione. Essenziale è l'identificazione di azioni chiave, volte alla risoluzione dei problemi e al raggiungimento degli obiettivi. Gli action plan devono definire in modo chiaro i compiti dei vari attori, le tempistiche e le modalità di realizzazione. I piani di azione sono inutili se non vengono realizzati. Caratteristica fondamentale delle azioni identificare in un DMP è che dovranno essere eseguite da una serie di diversi soggetti interessati. È importante che i piani di azione siano sviluppati di concerto e concordati tra tutte le parti interessate.

Un DMP dovrebbe essere considerato come un processo continuo, in continua evoluzione. Un efficace DMP deve comprendere un chiaro sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati. Ciò è

necessario in ambi casi, sia per valutare l'efficacia delle azioni in itinere, sia per programmare quelle future. La gestione del DMP dovrebbe essere posta in capo alla DMO ove esistente o ad altro organismo di meta – management.

Gli indicatori di risultato relativi al DMP dovrebbero essere collegati agli obiettivi strategici e alle singole azioni. Gli indicatori devono essere pertinenti, chiari, credibili e comparabili, ma soprattutto devono poter essere effettivamente utilizzati ovvero basati su un monitoraggio semplice ed efficace. Il Destination Management Plan dovrà quindi essere costantemente aggiornato tenendo conto del Rapporto Annuale e della revisione dei piani di azione. Sulla base di questo processo potranno essere aggiornate anche le linee strategiche dell'intero Piano considerando anche l'esigenza di doverne rivedere le indicazioni di base a causa di cambiamenti di scenari e di contesto rilevanti.

## **2.7 Destination Marketing**

Le destinazioni turistiche sono tra le entità più difficili da gestire e promuovere a causa della loro complessa rete di relazioni tra i vari stakeholders locali. L'esperienza – vacanza è la somma di molteplici input, di servizi, risorse e attrazioni che appartengono e sono gestiti da entità diverse. Nonostante ciò, il turista percepisce la destinazione come unico brand composto da plurimi fornitori e servizi.

La letteratura definisce “l'immagine di una destinazione come la somma di credenze, idee e impressioni che una persona ha su un determinato luogo”; in altre parole è la rappresentazione mentale che si ha di un luogo o la semplificazione di un gran numero di associazioni e pezzi di informazioni connesse con la destinazione.

Secondo Gunn la costruzione dell'immagine si articola in sette stadi:

1. La costituzione dell'immagine della destinazione prima della visita
2. La modificazione dell'immagine attraverso la ricerca di nuove informazioni
3. La scelta della destinazione
4. La visita della destinazione
5. La condivisione della destinazione
6. Il ritorno a casa
7. La modificazione dell'immagine in base all'esperienza accumulata

Il turista costruisce e modifica l'immagine della destinazione basandosi su una serie di piccole esperienze, come la facilità nel reperire informazioni e l'eshaustività di queste ultime, e da diversi incontri con stakeholders.

Compito del Destination Marketing è la gestione delle attività volte a costruire e diffondere l'immagine e il valore simbolico della destinazione sui mercati prescelti. Martini e Franch raggruppano le funzioni del DM in tre aree di contenuto:

1. Diffondere l'immagine e la notorietà delle destinazioni nei mercati – obiettivo;
2. Lavorare sui contenuti dell'offerta;
3. Facilitare i processi di commercializzazione.

Sempre i medesimi definiscono il DM “come un processo di trasformazione delle risorse, delle attrazioni, delle offerte imprenditoriali e della capacità di governance del territorio in prodotti turistici tematizzati, rivolti a mercati precisi sotto il profilo geografico e delle preferenze manifeste attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata”.



Fig. 11 – Il processo del Destination Marketing

Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale

A cura di Stefan Marchioro – Adriana Miotto

Il marketing delle destinazioni dovrebbe essere interpretato come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale e alla realizzazione dell'offerta turistica in linea con le strategie definite dal destination management e della DMO. Il DM dovrebbe essere utilizzato come uno strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione strategica del destination management piuttosto che uno strumento di vendita. Le attività vengono suddivise in due aree:

1. Le attività interne alla destinazione, ovvero tutte quelle attività necessarie alla determinazione dell'offerta. Esse sono rivolte alla creazione di output;
2. Le attività esterne alla destinazione, ovvero l'insieme delle attività rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno. Esse devono comunicare in modo efficace gli output ai mercati di destinazione.

La costruzione dei prodotti e dell'immagine della destinazione deve basarsi sulla vision individuata della destination management organization. Un'attività di comunicazione efficace necessita dell'utilizzo di svariati metodi di comunicazione in base al segmento che si vuole raggiungere.

L'attività di destination marketing è indirizzata ai turisti, le organizzazioni di outgoing, ai media e questa attività si distingue dal marketing originario grazie al fatto che si è capita la necessità e ciò che avrebbe portato a superare la frattura tra micro e macro marketing.

All'interno del Destination marketing sono presenti quattro livelli evolutivi, al procedere dei quali aumentano la complessità e il grado di integrazione necessaria fra gli attori e quindi la difficoltà di realizzazione della strategia:

- **Informazione, animazione e accoglienza turistica:** queste funzioni, pur collocandosi in continuità con il marketing turistico pubblico, rappresentano importanti settori di attività per le DMO sono oggetto di continui processi di innovazione e di possibile miglioramento negli strumenti, nelle logiche e nell'approccio organizzativi. L'informazione è la materia prima della vacanza, la condizione per l'accessibilità alle risorse e alle attrazioni. L'accoglienza riguarda la relazione col turista dalle prime fasi di accesso alla destinazione, alla gestione di tutti i momenti di contatto che lo accompagnano fino al momento della partenza. L'animazione turistica è da sempre alla base dell'ospitalità. Fa riferimento all'insieme delle attività di carattere ludico, sportivo e ricreativo che vengono organizzate nel territorio per rendere piacevole il soggiorno dell'ospite, creando uno scenario di festa, allegria e socializzazione.
- **La promozione e la comunicazione turistica:** il secondo livello di attività del Destination Marketing consiste nella gestione degli strumenti che consentono di comunicare all'esterno della destinazione e di commercializzarne i prodotti. Infatti se il marketing tradizionale si basava soprattutto sulla costruzione dell'immagine e del brand, il mercato turistico attuale necessita invece di innovazione, dinamismo ed interattività. Inoltre il prodotto o servizio turistico deve essere personalizzato, creato su misura per il cliente, differenziato. Ascoltare il consumatore diventa fondamentale, tutte le informazioni ed i segnali che esso lancia sono importanti per la creazione di un prodotto. Dal punto di vista operativo vengono identificati diversi aspetti da seguire da parte delle DMO nella pianificazione della attività di marketing della destinazione. È necessario definire l'obiettivo che si intende raggiungere, oltre al fatto che le DMO individuino e valorizzino i benefici distintivi della propria destinazione nei confronti del potenziale cliente rispetto alle destinazioni concorrenti. Sulla base dei benefici e dei vantaggi competitivi bisogna scegliere il target di riferimento.

In seguito è necessario selezionare gli strumenti da utilizzare, scelta che dipende dal budget a disposizione, dalle capacità dell'organizzazione ma anche dal target individuato. È importante che la destinazione definisca anche una propria identità, che implica anche una precisa collocazione e le conseguenti azioni di marketing mix da intraprendere; oltre che vi sia coerenza tra identità, posizionamento e tutti i materiali e tutte le comunicazioni prodotte dalla DMO. Risulta fondamentale costruire un'immagine veritiera e coinvolgente della destinazione ed in questo senso il rapporto con la stampa ed i media in generale è molto importante. Il web marketing nel mondo del turismo è diventato imprescindibile: internet è lo strumento fondamentale per accedere alle informazioni da parte del pubblico, pertanto le DMO devono dotarsi di portali web in grado di fornire al potenziale visitatore tutte le informazioni richieste e che permettano anche di trasformare le richieste in prenotazioni.

- L'azione sull'offerta turistica della destinazione: lo stadio successivo consiste nella realizzazione di una vera e propria politica di prodotto. L'organizzazione turistica territoriale non si limita a promuovere l'offerta esistente, ma si spinge fino a determinarla, individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste di mercato e idonee a garantire lo sviluppo turistico della destinazione. Intervenire sull'offerta della destinazione implica non solo l'offerta di servizi, strutture ed infrastrutture da parte della DMO o degli enti territoriali, ma anche la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali.
- La promo – commercializzazione: uno degli aspetti che contraddistingue l'azione del marketing delle DMO da quella delle organizzazioni turistiche che le hanno precedute è il chiaro orientamento verso la promo – commercializzazione, ovvero l'attività di comunicazione della destinazione, e la commercializzazione ossia la presentazione dei prodotti, delle offerte e dei servizi esistenti in una destinazione. La promo – commercializzazione si basa sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico locale, riunendo in capo ad una sola fonte funzione che in passato erano svolte da soggetti diversi: la promozione normalmente svolta da soggetti di emanazione pubblica e la commercializzazione, solitamente di competenza dei privati. La promo – commercializzazione determina una variazione dei compiti e le funzioni di gestione. Il modello di struttura DMO risulta essere molto più complesso rispetto a quelle delle organizzazioni turistiche precedenti ed improntato alla funzione promo commerciale. Grazie ad essa il turista può completare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale di contatto con la destinazione. In questo modo il turista riproduce l'acquisto di un pacchetto di viaggio attraverso il tour operating, mantenendo le caratteristiche di offerta delle destinazioni community.

Il destination marketing è un processo di trasformazione delle risorse e delle attrazioni di un luogo in un sistema di offerta turistica integrata e le attività interne del destination marketing si riferiscono proprio a questo lavoro di “trasformazione”. La costruzione dell’offerta turistica con la comprensione del territorio, dei suoi tratti distintivi e con lo studio del mercato e più in generale delle forze interne ed esterne alla destinazione. Il compito del destination manager sarà quello di trasformare gli input del territorio in output fruibili dai visitatori, attraverso le azioni dell’offerta. Un processo di trasformazione di successo e sostenibile nel lungo periodo dovrà tenere conto:

- Della vision e della mission definite dalla DMO
- Delle peculiarità del territorio
- Delle famiglie motivazionali di riferimento
- Della qualità, come concetto trasversale e principio guida

La destinazione si basa su diversi pilastri:

- Capire il territorio: “il genius loci”: il turismo oggi cerca prodotti nuovi, più complessi, ma soprattutto esperienze legate al territorio, alla living culture e alla comunità residente. Ciò che garantisce una vera differenziazione strategica dell’area è il riuscire a raffigurare l’identità locale mediante un’esperienza autentica. Mediante la gestione integrata dei vari elementi che la costituiscono, il territorio deve riuscire a offrire un prodotto unico e differenziato. È proprio l’immagine distintiva a rendere un posto attrattivo per il turista e competitivo rispetto ai concorrenti. Uno dei primi compiti che la DMO deve svolgere è l’individuazione di quelle vocazioni e specificità territoriali scarsamente inimitabili, altamente differenziati e immediatamente fruibili.
- Ricerca e informazione: il secondo pilastro alla base delle attività di marketing interne alla destinazione è l’attività di ricerca e di informazione. Questa attività supporta tutte le attrattività alla DMO di comprendere le richieste del mercato, l’attuale offerta del settore e le lacune che devono essere affrontate attraverso la pianificazione e lo sviluppo. Il processo di ricerca e di raccolta delle informazioni può essere condotto a più livelli, in generale è possibile fare una distinzione tra una ricerca di tipo strategico e una di tipo operativo. Nel primo caso, la raccolta di dati è finalizzata all’individuazione delle strategie di destinazione e più nello specifico alla realizzazione del DMP. Nel caso in cui la raccolta di informazioni sia supportata dalla DMO nelle decisioni più operative, come nella costruzione dell’offerta e nella sua promozione, sarà utile sapere il profilo dei turisti, la permanenza media, come giungono a destinazione e più in generale le loro modalità di fruizione della vacanza
- Il cuore del framework: il coordinamento degli attori: solo assicurando la cooperazione dei vari soggetti interessati che la DMO può garantire un’offerta integrata, innovativa e legata al

suo “genius loci”. In assenza di coordinamento, il rischio è di avere un’offerta frammentata, un posizionamento non coerente con le specificità territoriali e di offrire un’immagine non ben delineata al turista. Ai fini di un posizionamento distintivo, ciò che è rilevante è la capacità di chi gestisce la destinazione di individuare i tratti distintivi, metterli a sistema e valorizzarli attraverso un sistema di offerta autentico ed integrato con il territorio.

Ciò è possibile solo attraverso una partecipazione attiva dei vari stakeholders presenti nella destinazione. È compito della DMO attivare dei processi partecipativi all’interno della destinazione e porre come specifica azione di governance il disegno coordinato dell’offerta territoriale.

Una volta individuati gli elementi distintivi del territorio e le caratteristiche della domanda, la DMO potrà determinare l’offerta turistica che sarà coerente con le vocazioni territoriali e con i trend del mercato.

Il turista è in cerca di un’esperienza turistica, tende a scegliere strutture ricettive e servizi turistici sempre più personalizzati e cuciti sulle loro esigenze. Le destinazioni possono intraprendere due azioni specifiche di marketing:

- Tematizzazione della vacanza: i tematismi vengono costruiti partendo proprio da ciò che è emerso nella prima fase di ricerca: dalle vocazioni territoriali, quindi da quell’amalgama di risorse naturali e culturali che rendono unico il territorio, e dalle ricerche di mercato. Il tema della vacanza ha l’obiettivo di enfatizzare le eccellenze del territorio e di andare incontro a specifiche famiglie motivazionali
- Club di prodotto: è una formula di aggregazione tra operatori finalizzata all’ideazione di un prodotto specifico rivolto a un bacino di domanda specifico. Il club di prodotto è un soggetto composto da un gruppo di imprese che si propongono insieme sotto l’ombrello di unico brand con l’obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. L’idea è quella di sapere rispondere alle necessità specifiche del turista di oggi. Si propongono un prodotto e dei servizi correlati non più generici ma costruiti tout – court proprio sulla base dei bisogni dell’utente. Il club è un soggetto giuridico che avrà la forma societaria più idonea alle esigenze degli operatori.
- Eventi: l’evento oltre a promuovere e a comunicare la destinazione in modo distintivo, può rispondere e delle specifiche esigenze di destination management. Gilberti sostiene inoltre che gli eventi possono essere visti anche come uno strumento di “non – price competition a cui può ricorrere non solo un singolo attore, quanto la destinazione nel suo complesso”. Gli eventi possono perseguire diverse finalità: promuovere l’immagine del territorio, contribuire alla

valorizzazione del territorio, contribuire alla trasformazione del territorio, sviluppo turistico ed economico.

- La qualità dei servizi e dell'offerta: il fenomeno turistico sta maturando, i bisogni e le necessità stanno mutando con rapidità e la competizione tra destinazioni si gioca sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti. Compito della DMO è quello di intervenire su tali processi promuovendo una cultura della qualità tra i vari stakeholders presenti a destinazione. La DMO può promuovere la definizione di standard minimi di qualità nei servizi e la creazione di strumenti specifici che sappiano comunicare la qualità dei prodotti.

## **2.8 Destination Marketing System**

Le DMO diventano attori cruciali nello sviluppo di strategie innovative, sostenibili e creative, dove la capacità organizzativa e l'innovazione passano tanto dalla costruzione di nuovi prodotti turistici e dall'intercettazione di nuove nicchie di mercato, quanto dalla capacità di saper non solo riconoscere i cambiamenti introdotti dalla tecnologia ma saperli anche governare e implementare in modo sistemico. L'adozione delle IT fornisce nuovi modi di raccogliere, analizzare e trasmettere informazioni e conoscenze in tutto il settore turistico. L'utilizzo degli strumenti IT per fornire ai clienti dei prodotti istantanei, flessibili e personalizzati costituisce il vantaggio competitivo in un ambiente guidato dalla tecnologia. Molteplici studi evidenziano l'importanza che ha avuto l'avvento di Internet nel settore turistico e l'estesa gamma di nuove possibilità che ha creato, come l'abbattimento di barriere geografiche, la capacità dei fornitori di turismo di agire a livello globale con costi finanziari molto inferiori e la possibilità per i visitatori di diventare più informati e autonomi. Secondo l'Internet World Stats due sono gli avvenimenti che hanno segnato la sua evoluzione: il social web e la tecnologia mobile. Queste due innovazioni hanno cambiato il modo in cui le persone usano Internet: nel social web le persone hanno trovato un nuovo modo di comunicare e di interagire, mentre la tecnologia mobile ha aumentato il numero di utenti Internet a livello globale.

Online il turista cerca le informazioni sul suo prossimo viaggio abituandosi ad avere tutto a portata di touch e scroll. Hanno giocato un ruolo sempre più centrale le OLTA, i portali metasearch, il social commerce e la sharing economy che nel turismo ha visto il proprio maggiore sviluppo.

Questo ha portato a due implicazioni:

1. Il turista trova online ciò che vuole e al prezzo che vuole. Al contempo è soggetto sempre di più a contenuti e informazioni non affidabili e può anche essere esposto a gravi rischi non sapendo più a chi rivolgersi per vedere tutelati eventuali diritti o indennizzati danni materiali e/o morali.

2. Gli operatori si sentono spesso defraudati e minacciati da una concorrenza che percepiscono come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono le imprese che dipendono maggiormente dalle OLTA.

I Destination Management System (DMS) rappresentano lo strumento più concreto ed efficace all'esigenza di promuovere e offrire al viaggiatore un'offerta integrata, coordinando le informazioni e rendendole facilmente accessibili in tempo reale, collaborando con un insieme di soggetti, attori e fornitori per co – creare l'esperienza turistica.

I principali beneficiari di un DMS sono i potenziali viaggiatori, i fornitori di prodotti e servizi turistici, le pubbliche amministrazioni, le DMO ma anche le agenzie di viaggio e i piccoli Tour Operators. I sistemi DMS possono gestire e commercializzare tutti i servizi turistici e le informazioni di una destinazione, automatizzando processi ed attività che sono propri delle organizzazioni turistiche. I contenuti, le risorse, i POI, gli eventi, le informazioni utili, le accommodation, le visite guidate e gli itinerari, le brochure e le esperienze da vivere, i servizi e i loro fornitori costituiscono il valore di ciascuna destinazione. Organizzare e codificare in un unico database l'offerta turistica significa presidiarla, custodirla, aggiornarla quotidianamente per poi metterla a disposizione e distribuirla a tutti gli stakeholder del sistema turistico e di conseguenza all'utente finale.

A seguito del benchmark nazionale e internazionale è stata stilata una definizione: il DMS è un database unico per l'inserimento, la gestione e la diffusione di dati relativamente a servizi turistici ricettivi, complementari, punti di interesse ed eventi, integrati in un unico software, nonché per la gestione delle funzioni di front office, informazioni turistiche, calendario, motore ricerca e informazioni eventi, ricerca e booking on line di servizi ricettivi, di servizi complementari, di pacchetti turistici preconfezionati e con modalità “dynamic packaging” per la intera destinazione, sub territori e temi. Possono essere quattro gli aspetti che contraddistinguono questo sistema:

1. Il DMS, il sistema per facilitare la pianificazione e l'organizzazione del viaggio e le successive transazioni. Il DMS come sistema formativo, come l'infrastruttura ICT della DMO, utilizzata per la raccolta, l'archiviazione, la gestione e la distribuzione di informazioni turistiche.
2. Il DMS, la logica estensione del destination management e strumento operativo per l'applicazione delle sue strategie. Il DMS come sistema di gestione strategico, per promuovere la politica turistica di destinazione, coordinare le funzioni operative, aumentare le spese dei turisti, aumentare gli effetti moltiplicatori del turismo e supportare una gestione sostenibile delle destinazioni.
3. Il DMS, il network che collega tutti gli stakeholder del turismo in uno. Il DMS come canale distributivo, per gestire e commercializzare la destinazione come entità olistica. Collega i

turisti online con le imprese turistiche locali e in particolare con le PMI turistiche della destinazione.

4. Il DMS, strumento per mettere a sistema destinazioni su più livelli. Il DMS come sistema informativo interoperabile, per inserire una sola volta i contenuti in un unico sistema, anziché duplicarli per implementare innumerevoli devices e favorire la distribuzione e l'integrazione di contenuti accreditati ed aggiornati verso portali tematici, territoriali o di diverso livello, applicazioni web e info – totem.

Dopo questa suddivisione si può definire l'obiettivo del DMS, ossia fungere da strumento per lo sviluppo turistico in una destinazione e aumentare la produttività tanto dell'offerta quanto della domanda. Il DMS consente di migliorare il business di un territorio e soprattutto consente di accrescere la competitività della destinazione e delle imprese turistiche locali, che spesso sono piccole medie imprese.

La relazione tra le PMI e le DMO in merito all'implementazione di DMS può essere definita quasi simbiotica. Le PMI non dispongono di capitale e competenze sufficienti di investire in strategie di marketing internazionali o nell'adozione di applicazioni IT qualificanti, pertanto diventa difficile per loro competere su scala globale ed espandere le loro opportunità di mercato. Necessitano del supporto del DMS per potenziare il proprio business online e competere sul mercato elettronico. La DMO ha bisogno delle PMI locali, sia per garantire delle informazioni complete sul prodotto di destinazione, sia per assicurare delle esperienze autentiche e strettamente legate al genius loci del territorio. La forza che hanno le destinazioni è quella di essere vicine al territorio, di conoscerlo e di conoscere i vari fornitori dei servizi. È questa conoscenza ad offrire un valore aggiunto e un vantaggio competitivo alle destinazioni turistiche nei confronti delle OLTA.

All'interno del DMS sono presenti 3 termini distintivi:

- **DESTINATION:** va ad individuare l'ambito di pertinenza della località turistica, riferendosi ad uno spazio geografico ben definito, ad una specifica offerta, fatta di prodotti che mettono a sistema le diverse risorse locali, e ad una specifica domanda, fatta di segmenti di mercato orientati a quella destinazione e alla sua offerta.
- **MANAGEMENT:** sta ad indicare un contesto che sovrintende le sole attività di promozione e commercializzazione, ma che afferisce all'interno sistema di gestione e di coordinamento generale in capo ai soggetti gestori della destinazione, che orchestrano le varie azioni in modo che siano sempre coerenti con la vision che la destinazione si è data.
- **SYSTEM:** ha una doppia valenza, designa la tipologia di strumento a cui ci si riferisce, un software gestionale che risponde in maniera innovativa alle diverse esigenze di utilizzo e indica il sistema, il network di stakeholder che sottende questo strumento.

Tra le soluzioni in uso, ovvero piattaforme articolate su software modulari ed integrabili per la gestione concentrata di più funzionalità restano poi definibili realmente DMS le soluzioni in uso nel mondo anglosassone e quelle nel centro Europa.

Queste soluzioni consistono nell'utilizzo di applicativi che consentono di configurare sistemi innovativi per gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una destinazione turistica, rendendo possibile anche la interoperabilità fra i diversi livelli di azione per quanto concerne le seguenti funzioni da organizzare e gestire in modalità parallela, complementare ed integrata: informazione, accoglienza, promozione commercializzazione e booking on line. Nei due casi i DMS aggiungono anche le funzioni di CRM, sia per la gestione integrata di osservatorio e reportistica, sia per la gestione delle attività di social media marketing, nonché le funzioni di editing e generazione di front end attivi già predisposti e direttamente integrabili nelle pagine web, ovvero personalizzabili da web agency ove necessario. In alcuni casi integrano anche le funzioni di gestione dati ed adempimenti per le attività di registrazione P.S. e statistica, nonché per l'incasso e la gestione di tasse di soggiorno. Il DMS è l'unico strumento che permette alle DMO di svolgere 6 funzioni strategiche:

1. Promuovere la competitività di una destinazione
2. Favorire l'organizzazione dell'offerta turistica
3. Favorire politiche di prezzo presso la destinazione
4. Incoraggiare la disintermediazione
5. Favorire la governance
6. Favorire politiche e strategie di promo – commercializzazione e di booking integrato

L'importanza di ogni singola funzione varia a seconda del livello della destinazione. Se le prime due funzioni sono strategiche in egual misura su tutti i livelli di destinazione, le altre svolgono un ruolo più importante a livello regionale ma soprattutto locale.

Il DMS aiuta le DMO locali a favorire la governance per essere efficace, obbliga la destinazione a darsi una struttura organizzata attraverso la creazione di una rete di utenti: pre – condizione del funzionamento di un DMS è che sia ricco di una gamma di prodotti e di servizi, più stakeholder della destinazione parteciperanno al sistema più questo rappresenterà un'offerta variegata. Una volta caricata l'offerta, per essere attraente dovrà essere aggregata, promossa e commercializzata.

Il DMS può aiutare le DMO a favorire la disintermediazione e le politiche di prezzo, in quanto il sistema ti permette di commercializzare l'offerta come qualsiasi altro intermediario. Il successo della commercializzazione non dipenderà dalle funzionalità tecniche del sistema ma anche dalla capacità delle DMO e dei singoli utenti di proporre prodotti attraenti anche da un punto di vista commerciale. Il DMS è quello strumento che permette di gestire le informazioni, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione attraverso un unico sistema e di distribuire questi dati attraverso più canali di

distribuzione. I DMS sono gli unici strumenti che permettono di svolgere tutte queste funzioni attraverso un unico meccanismo.

I DMS possono fornire soluzioni efficaci tanto per le relazioni business – to – consumer, B2C, che per le relazioni business – to – business, B2B. La funzione principale dei DMS riguarda le relazioni B2C attraverso informazioni complete e accurate per la preparazione del viaggio ai consumatori, nonché mediante i servizi di prenotazione online. Solo un approccio B2C significherebbe sottovalutare le potenzialità di questo strumento e non cogliere i molteplici vantaggi che invece può apportare anche gli stakeholder della destinazione.

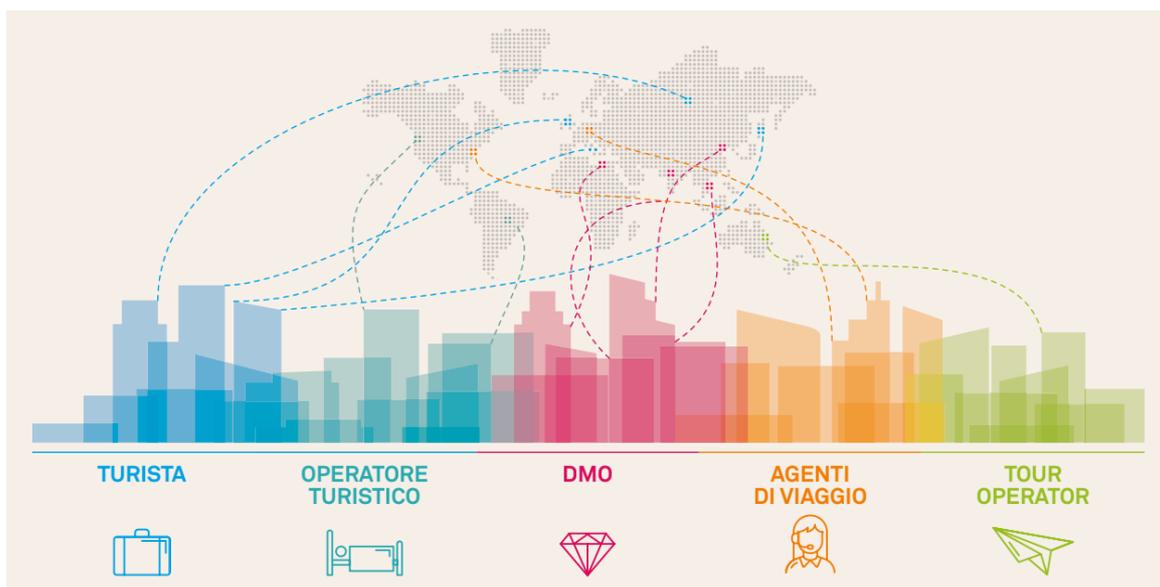


Fig. 12 – I vantaggi per i viaggiatori e per la filiera turistica in tutte le fasi della vacanza

Fonte: Regione Veneto

I DMS possono offrire al turista tutte le informazioni necessarie rispetto ad una destinazione, nonché la possibilità di poter prenotare online tutti gli aspetti della propria vacanza in un unico portale senza dover fare lo sforzo di muoversi tra più fonti e più portali di prenotazione e/o informazione turistica; dal punto di vista degli operatori turistici, i DMS possono svolgere un ruolo fondamentale nella promozione e commercializzazione dei loro prodotti e servizi turistici, facilitando l'evoluzione dei sistemi turistici tradizionali e l'integrazione delle imprese turistiche nell'economia digitale. I DMS possono fornire alle imprese turistiche i mezzi per integrarsi in modo efficace nella catena di valore della destinazione, promuovendo esperienze turistiche personalizzate direttamente a un gran numero di consumatori. Ciò può essere raggiunto grazie all'abilità dei sistemi per distribuire informazioni e servizi a livello globale. I DMS possono essere importanti strumenti di promozione, gestione e pianificazione, che permettono alle destinazioni di incrementare sia la loro competitività che la loro immagine. Sono anche degli ottimi strumenti di governance, in quanto favoriscono la creazione di

un'offerta organizzata. Il DMS consente alla DMO di gestire tutti i servizi turistici della destinazione attraverso un unico strumento. I DMS sono in grado di rispondere a richieste specifiche, realizzare contenuti specializzati e fornire informazioni o prenotare in tempo reale per i propri clienti. La sopravvivenza delle agenzie viaggio è data dalla loro capacità di offrire un valore aggiunto: il DMS può assisterle nello sviluppo dei loro prodotti e dei loro servizi in tal senso. Molti sostengono che il DMS favorisca la disintermediazione e che per i grandi TOs possa costituire sia una minaccia, sia un altro intermediario caratterizzato da costi e commissioni aggiuntive e pochissimi benefici. Vengono considerate le opportunità che il DMS può offrire ai piccoli tour operator, come la riduzione di costi e distribuzione assistendoli nella distribuzione dei pacchetti online direttamente ai consumatori, così come nella ricerca e nello sviluppo delle informazioni. Questo ridurrebbe la loro dipendenza dai grandi TO e dalle agenzie viaggio, così come l'ammontare delle loro commissioni.

## 3° CAPITOLO

### IL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE

#### 3.1 Il turismo online, ruoli e strumenti

Le soluzioni digitali stanno diventando sempre più rilevanti e diffuse in tutti i settori, ma con particolare riferimento al settore turistico. Le statistiche mostrano l'importanza dell'innovazione tecnologica nel settore sopra citato: un dato pre covid mostra che nel 2018 l'82% dei viaggi sono stati prenotati attraverso un sito internet o un'applicazione per smartphone.

Quando si parla di turismo digitale bisogna tenere conto che esso ricopre tutte le fasi del viaggio, seguendo passo dopo passo il percorso che compie il turista. Internet è ormai una componente imprescindibile dell'esperienza che ogni viaggiatore compie quando decide di partire.

Tutte le figure connesse al settore devono acquisire consapevolezza che ai giorni odierni i viaggiatori consultano il Web per individuare, confrontare, scegliere e prenotare servizi turistici in una destinazione, preferendola alle altre. Ecco che diventa necessario saper utilizzare Internet e conoscere le dinamiche per poterle sfruttare.

La rivoluzione dei portali turistici è avvenuta con l'inizio del nuovo secolo, quando le tradizionali agenzie di viaggio hanno iniziato ad essere messe in secondo piano da nuovi servizi turistici più veloci ed efficienti: le OLTA (On-line Travel Agency). Le agenzie di viaggio online sono agenzie di intermediazione che operano attraverso portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di interesse e prenotarle, componendo così il pacchetto vacanza a proprio piacimento.

Tra le OLTA più importanti e conosciute è possibile individuare:

- **BOOKING:** fondata nel 1996 ad Amsterdam, Booking.com è nata come una piccola start up olandese. Oggi è una delle aziende e-commerce più grandi del mondo attiva nel settore dei viaggi. Booking.com ha la missione di rendere il mondo davvero alla portata di tutti. Investe molto nella tecnologia necessaria a eliminare ogni possibile fonte di stress dall'esperienza di viaggio, per offrire a ogni viaggiatore attività da ricordare, una scelta di opzioni di mezzi di trasporto e incredibili alloggi, da case a hotel e molto altro. Il portale mette a disposizione una vetrina mondiale per strutture grandi e piccole, che siano marchi consolidati o indipendenti, e permette a tutti di raggiungere un pubblico globale e di incrementare le proprie attività commerciali. Booking è disponibile in 43 lingue e offre più di 28 milioni di unità locali inserite, che includono oltre 6,2 milioni di case, appartamenti e altri posti unici dove soggiornare.

- EXPEDIA: Expedia è una delle agenzie di viaggi online leader al mondo e offre accesso a più di 435.000 alberghi prenotabili in tutto il mondo, più di 400 linee aeree e un'ampia gamma di noleggio auto ed attività in loco. Unendo l'ampia possibilità di scelta con strumenti specializzati per aiutare ad affinare le opzioni, Expedia.it aiuta i viaggiatori a trovare e creare il viaggio che soddisfa al meglio le loro necessità. Con l'app è possibile pianificare e prenotare voli e hotel in mobilità, essa offre utili strumenti per gestire il proprio viaggio, come mappe degli aeroporti; orario del check out all'hotel e notifiche sullo status del volo; mappe dell'hotel e molte altre funzioni.
- AIRBnB: è stata fondata nel 2007, quando due host decisero di accogliere per la prima volta tre ospiti nella loro casa di San Francesco. Da allora, questa community è cresciuta e oggi conta 4 milioni di host, che a loro volta hanno ospitato più di 1 miliardo di persone in quasi tutti i paesi del mondo. Ogni giorno, gli host offrono attività e alloggi unici, che consentono agli ospiti di scoprire il mondo in un modo più autentico e genuino.

Questi esempi mostrano anche quanto questo particolare comportato del settore turistico possa rappresentare un'incredibile opportunità di crescita e sviluppo.

Con il trascorrere del tempo le OLTA sono riuscite a guadagnare un alto grado di affidabilità. Questi nuovi portali svolgono ruoli di indeterminazione tra potenziali turisti e località turistiche, accaparrandosi grandi fette di mercato.

Tramite questi canali di promozione e commercializzazione, gli operatori del settore possono realizzare strategie di marketing, ed offerte modellate sui trend di mercato con precisi scopi, tra i quali aumentare la notorietà dell'offerta turistica, incrementare la possibilità di raggiungere il maggior numero di potenziali compratori ed espandere i canali di vendita diretta.

Il turismo digitale non è solamente prenotazioni più semplici, condivisioni di immagini sui social o strumenti di marketing amplificati dagli strumenti digitali, ma rappresenta un nuovo approccio al tipo di esperienza che gli addetti al settore possono offrire ai turisti.

La trasformazione digitale non ha solo modificato il business del turismo ma anche il turista e le sue priorità. Oggigiorno viene definito un turista 2.0 capace di effettuare veloci comparazioni tra diversi siti di destinazioni con lo scopo di comprendere l'offerta più vantaggiosa e quindi il miglior rapporto qualità/prezzo, fondamentale per la buona riuscita di una vacanza. Il turista, inoltre, dispone, dell'accesso ai social network; i contenuti creati e condivisi al loro interno condizionano le scelte dei potenziali turisti orientando i consumi e favorendo quelle località che promuovono un'immagine veritiera della destinazione e nelle quali le aspettative vengono soddisfatte.

### 3.2 Global Digital Report 2022

Il Global Digital Report analizza lo scenario social e digital mondiale, con dati e trend per comprendere Internet, le piattaforme social, mobile ed e-commerce. Secondo lo studio:

- Popolazione globale: a Gennaio 2022, la popolazione corrispondeva a 7,91 miliardi. La crescita annuale si aggira intorno al 1%, quindi si calcola che per metà 2023 la popolazione arriverà a quota 8 miliardi. Il 57% della popolazione vive in contesti urbani.
- Utenti mobile: oltre 2 persone su 3 (67,1%) utilizzano un telefono cellulare, vale a dire circa 5,3 miliardi di utenti unici. Si tratta di una crescita del 1,8% rispetto all'anno precedente.
- Utenti internet: quasi 2 persone su 3 accedono ad internet (62,5%, 4,95 miliardi di persone), grazie ad un incremento del 4% (+192 milioni di persone).
- Utenti social media: sono 4,62 miliardi le persone che utilizzano le piattaforme social, circa il 58,4% della popolazione mondiale, in crescita di oltre il 10% rispetto all'anno precedente (+424 milioni di persone).

Gli utenti internet sono più che raddoppiati negli ultimi 10 anni, da 2,18 miliardi nel 2012 a 4,95 miliardi oggi; risultato di una media annuale intorno al 8,6% e del 4% negli ultimi 12 mesi.

Ancora più veloce la crescita degli utenti delle piattaforme social, che sono più che triplicati negli ultimi 10 anni, passando da 1,48 miliardi nel 2012 a 4,62 miliardi a Gennaio 2022, una media annuale del 12%. Sostenuta anche la crescita negli ultimi 12 mesi, di poco sopra il 10%, più alta delle ultime 2 rilevazioni pre-pandemia. Gli utenti social corrispondono al 58,4% della popolazione mondiale.

Instagram supera Facebook nella graduatoria delle piattaforme preferite dagli utenti, ma la prima posizione per quanto riguarda le preferenze rimane di un'altra piattaforma di proprietà di Meta, vale a dire WhatsApp, preferita dal 15,7% degli utenti globali.

WeChat, pur indietro di qualche punto, riesce a salire al quarto posto, nonostante il 99% dei "voti" in questo senso arrivino dalla sola Cina. Ben più indietro TikTok, preferito solo dal 4,3% degli intervistati.

Interessante l'ingresso di Discord, piattaforma nata originariamente con forti connotazioni gaming ma che ha visto una forte espansione negli ultimi anni in altri mondi, in particolare quelli delle crypto e degli NFT.

Ad inizio lockdown lo studio ha rilevato che il tempo speso online dagli utenti è aumentato. È cresciuto ulteriormente il tempo passato online dalle persone, appena sotto le 7 ore giornaliere, vale a dire circa il 40% del tempo sveglio, se si ragiona su 7 – 8 ore di sonno a notte.

Cresce anche il tempo speso sulle piattaforme social, a 2 ore e 27 minuti al giorno, 35% del tempo totale passato online: si tratta di una crescita del 1,4% anno dopo anno che rende le piattaforme social la destinazione preferita per gli utenti internet su scala globale.

È YouTube ad accaparrarsi la fetta più grande del tempo, con quasi 24 ore al mese, seguito da Facebook e TikTok a 19,6 ore al mese ciascuno. Il tempo speso su YouTube, Facebook, WhatsApp è rimasto sostanzialmente stabile nell'ultimo anno, mentre quello speso su Instagram è cresciuto del 10%, e quello su TikTok addirittura del 48%.

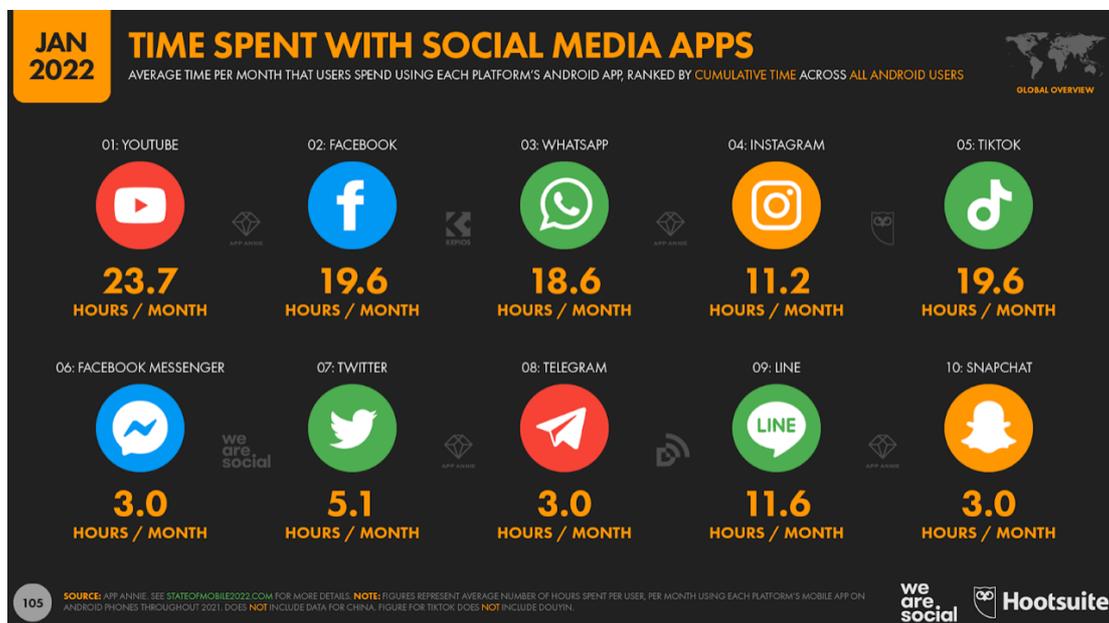


Fig. 13 – Tempo speso con le app dei social media

Fonte: wearesocial.com

Facebook rimane la piattaforma più utilizzata al mondo, con 2,91 miliardi di persone a Ottobre 2021. Si tratta di una crescita del 6,2% nell'ultimo anno.

Segue YouTube, che accorcia le distanze da Facebook grazie a una crescita doppia rispetto a quella del “rivale”, e sempre Meta al terzo e quarto posto con WhatsApp e Instagram rispettivamente. Instagram in particolare ha visto un salto in avanti della addressable audience del 21% rispetto all'anno precedente. WeChat, forte del dominio in Cina, rimane al quinto posto, seguito da TikTok, che vede gli utenti raddoppiare da Dicembre 2019 ad oggi.

In particolare, interessante notare come l'home feed di Instagram raggiunga circa il 97% dell'utenza attiva su base mensile. Le stories raggiungono oltre 1 miliardo di persone ogni mese, mentre il tab explore è “più indietro” a 800 milioni di persone al mese. Chiudono la carrellata i reel, che raggiungono circa 675 di persone ogni mese.

Di certo non è una novità, ma i dati confermano la rapida crescita della piattaforma di Bytedance. Nello specifico, la ad reach a Gennaio 2022 parla di 885 milioni di persone raggiungibili grazie ai prodotti adv messi a disposizione da TikTok, che peraltro non includono tutti gli utenti sotto la soglia dei 18 anni di età.

Circa una persona su quattro utilizza le piattaforme social per motivi di lavoro, una cifra che sale di molto in alcuni paesi in via di sviluppo.

LinkedIn ha vissuto un anno di grazia, con una crescita nel numero di utenti registrati del 11% anno dopo anno, crescita che porta il totale di utenti iscritti a oltre 808 milioni a Gennaio 2022.

Oltre 1 persona su 4 scopre nuovi brand, prodotti o servizi proprio tramite adv su piattaforme social, un risultato non distante da quello della TV e dei motori di ricerca, e meno di mezzo punto sotto il più tradizionale passaparola.

Oltre alla scoperta, quasi 1 persona su 4 segue attivamente brand sui social, e 1 su 8 tende a condividere contenuti dei brand che segue su base mensile.

4 persone su 10 dichiarano di visitare le piattaforme social con il chiaro intento di cercare brand e prodotti che hanno intenzione di acquistare; la cifra sale al 50% della popolazione, isolando la fascia d'età 16 – 24.

Sul fronte dell'e-commerce quasi 3 persone su 5 comprano qualcosa online ogni settimana, un trend in crescita nel corso del 2021. Quasi 1 persona su 3 fa la spesa online ogni settimana, segno evidente che alcune delle abitudini nate e consolidate durante i primi lockdown non stanno vedendo un ritorno ai comportamenti pre – pandemia.

Nell'angolo più social dell'e-commerce, Meta parla di oltre 1 miliardo di persone che usano Marketplace ogni mese, e 560 milioni sono quelle raggiungibili con adv: tendono ad essere più uomini che donne e più vecchi rispetto alla audience Facebook overall.

Sull'Instagram Shop ora chi fa attività di adv può raggiungere quasi 190 milioni di persone ogni mese, in questo caso prevalentemente donne.

Sale considerevolmente la popolazione che dichiara di possedere cryptovalute, arrivando a 1 persona su 10. La ownership di questo tipo di valute vede la popolazione maschile in netto vantaggio per adozione ed utilizzo, e la fascia demografica sopra i 55 particolarmente restia ad entrare in questo mondo.

Oltre 7 persone su 10 dichiarano di pagare per questo tipo di servizio ogni mese, una cifra che sale a 8 su 10 tra i Millennials. Forti soprattutto le piattaforme di streaming di contenuti audio e video, che hanno contribuito a una spesa totale di quasi 300 miliardi di dollari nel 2021.

Nonostante la popolarità dei servizi di streaming musicale e video, sono i videogiochi a farla da padrone per valore economico, considerato che più della metà della spesa globale è finita in questo verticale.

### 3.3 Organizzare e gestire le destinazioni nell'era del digitale

Se è vero che la crescita economica collaborativa deve al turismo la sua veloce espansione, è altrettanto vero che la sharing economy fa registrare proprio in ambito turistico anche il contrasto più acceso tra il punto di vista della domanda e quello dell'offerta. Sul versante della domanda si assiste infatti a una continua espansione che non è collegata esclusivamente alla logica "low cost", ma trova nella sempre maggiore tendenza alla personalizzazione, nella ricerca di esperienze uniche e autentiche, nel "new tribes tourism", le sue radici più profonde: il web prima e oggi la sharing economy ed il social commerce hanno reso il mondo più "piccolo", più a portata di mano e di click, ma anche più conoscibile e sfaccettato. È quindi sempre più "on line" che il nuovo turista cerca le risposte alle proprie esigenze. Sul versante dell'offerta si sentono spesso defraudati, minacciati da una concorrenza che percepiscono come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono le imprese che dipendono maggiormente dalle OLTA.

Da qualsiasi punto di vista lo si guardi il fenomeno della sharing economy nel turismo è comunque incontrovertibile e non può essere ignorato.

Sul versante della domanda va posta una particolare attenzione al consumatore/turista che a volte può essere esposto anche a gravi rischi non sapendo più a chi rivolgersi per vedere tutelati eventuali diritti o indennizzati eventuali danni materiali e/o morali; sul versante dell'offerta il cambiamento va governato e gestito e non si può pensare di arginarlo con una sorta di nuovo "luddismo".

In ogni caso, per le destinazioni più "fragili" e a maggiore rischio di capacità di carico, si pone anche il tema della sostenibilità del turismo che dal 1995 a oggi ha visto raddoppiati i flussi turistici a livello internazionale, con una proiezione al 2030 di oltre 1,8 miliardi di arrivi internazionali.

La nuova intermediazione del mercato turistico sottrae quote sempre più ampie di marginalità sia alle imprese che ai territori. Attualmente questa erosione si riverbera sul settore turistico ricettivo, coinvolgendo anche il versante dei servizi aggiuntivi e delle esperienze turistiche.

Le destinazioni ed imprese turistiche per poter affrontare in modo adeguato i cambiamenti e mantenere un ruolo primario devono riuscire ad organizzarsi. Una possibilità è data dall'alleanza con le OLTA, con i portali meta – search o con i colossi della sharing economy. Questo presuppone però un rapporto paritario per le destinazioni ed imprese.

Percorso alternativo è la costruzione di un "marketplace turistico" con l'adesione di molte DMO ed imprese, con copertura nazionale.

L'ipotesi dell'alleanza con le OLTA appare percorribile soprattutto da destinazioni forti e poco fungibili in termini di domanda, ma la capacità contrattuale con le OLTA è comunque più elevata quanto più il sistema ricettivo appare coeso e non frammentato nell'offerta.

Una terza via vede la presenza e la convivenza a livello nazionale/regionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, ma con un ruolo trainante e in alcuni casi determinante di veri e propri Destination Management System, ovvero di sistemi che hanno l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione.

Emergono alcune considerazioni di fondo:

- Le destinazioni e le DMO di Paesi orientati ad approcci di destination management hanno saputo organizzarsi per tempo applicando questa cultura gestionale alle ICT e a scenari turistici in costante evoluzione;
- Non è la tecnologia a “guidare”, la tecnologia è “strumento” di una cultura di gestione manageriale delle destinazioni, anche se spesso i Destination Management System “aiutano ad organizzarsi” e in qualche modo “costringono ad organizzarsi” per il loro utilizzo presuppone una destinazione organizzata;
- Le soluzioni tecnologiche adottate nei diversi paesi sono in gran parte frutto di iniziative private e sviluppate da aziende esterne all'organizzazione turistica ufficiale, ma ciò che è importante rilevare è il grado di penetrazione di tali sistemi sul mercato e la loro diffusione tra le destinazioni;
- Si rileva una diffusione e penetrazione sul mercato dei diversi sistemi per ambiti culturalmente omogenei o affini.

In Italia si sono affermate delle strategie coerenti in ambito digitale con l'adozione di DMS acquisiti sul mercato o sviluppati parzialmente in proprio, in qualche caso adottando soluzioni tecnologiche o iniziative miste pubblico e privato di buon successo commerciale. Il grado però di utilizzo dei sistemi adottati dipende sempre da quanto è effettivamente sviluppata e diffusa la cultura del destination management in quelle Regioni e destinazioni, a conferma che non è la tecnologia a guidare, ma supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica.

### 3.4 La presenza online della destinazione

La qualità della comunicazione online è una determinante fondamentale dell'immagine percepita e dell'attrattiva delle destinazioni turistiche. Internet è un canale di comunicazione fondamentale per tutte le destinazioni turistiche:

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

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

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

La valutazione della qualità di un sito web riguarda molteplici aspetti collegati a componenti di natura molto diversi: il design grafico, la funzionalità e l'usabilità, le lingue proposte e la tipologia di un contenuto. Il portale deve essere in grado di soddisfare tutte le necessità e i bisogni dell'ospite, rispondere alle strategie del destination marketing e management plan, saper comunicare le varie risorse e i sistemi di offerta della destinazione, garantire visibilità nei motori di ricerca, la continuità d'accesso e facilitarne l'uso. Il sito deve saper attrarre il turista attraverso la creazione di legami emozionali, utilizzando le tecniche dell'engagement. I siti web sono anche degli strumenti essenziali per la comunicazione interna alla destinazione: la comunicazione efficace dell'immagine e del sistema di offerta della destinazione prevede un lavoro di raccordo tra le singole offerte e di coerenza con la promise generale della destinazione che stimolerà la cooperazione tra le aziende. Presenziare nel sito web ufficiale della destinazione può creare dei vantaggi significativi alla singola impresa.

L'avvento dei social network ha determinato un nuovo paradigma, ovvero il passaggio dal promuovere la destinazione al comunicare le esperienze nella destinazione. I social media aiutano la destinazione ad ispirare e invogliare il turista e a stimolare il ricordo e a facilitare il passaparola.

I social media aiutano la destinazione a:

- Promuovere l'immagine e la brand awareness

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

Per ottenere i risultati bisogna saper creare dei contenuti di qualità e saperli amministrare con cura e costanza.

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

Esempio più famoso è Wikitravel, una guida di viaggi che copre molte destinazioni, scritta con i contributi dei turisti, ma anche delle singole destinazioni.

La posta elettronica è uno strumento di marketing diretto, consente di instaurare una connessione diretta con il turista con lo scopo di costruire e mantenere una stretta relazione con quest'ultimo.

Più precisamente ci si può riferire all'email marketing quando:

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

La mail diviene uno strumento efficace di comunicazione nel momento in cui la destinazione comprende che le potenzialità derivano dalla personalizzazione del messaggio e dalla segmentazione delle liste. Ad oggi una destinazione deve passare da una promozione generica a una specifica; ogni mail andrà costituita pensando a quale famiglia motivazionale verrà spedita. Dietro una buona customizzazione vi è un'attenta segmentazione delle liste e-mail: il database deve saper fornire tutte le informazioni utili alla costruzione di un messaggio accattivante ed esaustivo.

Altra opportunità è quella della realizzazione di un blog. Il blog è una sorta di diario online, un luogo dove vengono raccontate le storie del territorio e condividere le attività, i prodotti e le esperienze.

L'arte di trasformare delle semplici informazioni in storie coinvolgenti viene definita storytelling. Tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare dei fatti attraverso la modalità del racconto, facilitando il ricordo delle informazioni grazie alla capacità di saper suscitare delle emozioni nei lettori.

Il blog, come un diario, diventa quindi il luogo e il contenitore perfetto per queste storie. Storie che verranno condivise dai visitatori, trasformando così i turisti stessi in promotori della destinazione.

## 4° CAPITOLO

### IL TURISMO IN VENETO

#### 4.1 I flussi turistici e le risorse del territorio

Il Veneto offre ai visitatori un'ampia gamma di esperienze, in tutte le province. Le molteplici proposte turistiche vengono tradizionalmente raggruppate in cinque categorie, ognuna delle quali trova all'interno della regione una sua importante rappresentazione:

- **Mare:** il turismo balneare trova in Veneto un'eccellenza conosciuta a livello internazionale per la cura delle spiagge, l'ampia possibilità di scelta e l'efficienza delle strutture lungo gli oltre 100 chilometri di spiagge attrezzate. Nel 2020 nove località del litorale si sono aggiudicate la Bandiera Blu, riconoscimento conferito in base a criteri di sostenibilità e qualità: Jesolo, Caorle, Chioggia, Venezia, Eraclea, Cavallino Treporti, Rosolina, San Michele al Tagliamento e Porto Tolle.
- **Montagna:** le montagne venete non conoscono stagionalità: dai verdi sentieri immersi nella natura, alle bianche piste da sci. È un paesaggio ricco di sorprese che porta al visitatore tra ampie vallate, cime aguzze e graziosi borghi, con un insieme di ambiente, storia, arte e tradizione. Suddivise tra le varie province sul versante bellunese le Prealpi e le Dolomiti, entrate a far parte del patrimonio dell'UNESCO dal 2009 per la loro indiscutibile bellezza. Sul versante veronese svettano invece il Monte Baldo e le montagne della Lessinia, su quello vicentino l'Altopiano e quello dei Fiorentini ed infine nel trevigiano il Monte Grappa e le Prealpi trevigiane.
- **Città d'arte:** le città d'arte sono la prima motivazione che spinge i turisti a visitare la Regione. Il territorio veneto appare come uno scrigno che custodisce preziose testimonianze storiche – artistiche e culturali. Otto sono i luoghi del Veneto inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale. La regione presenta poi una ricchezza di borghi medievali, città murate, centri storici minori, siti archeologici ed altre innumerevoli attrazioni che disseminate in tutto il territorio costituiscono un patrimonio di inestimabile importanza e bellezza.
- **Terme:** la regione vanta il più grande bacino termale di tutt'Europa, dove la cultura della salute e del benessere raggiungono il loro massimo livello. Nei centri è oggi possibile usufruire delle più moderne tecnologie e del massimo comfort, senza privarsi del forte legame con la storia e la tradizione.
- **Lago:** la regione vanta una ricchezza anche per quello che riguarda l'ambito lacustre, dai limpidi specchi d'acqua di montagna al celebre Lago di Garda, con le sue località distribuite

lungo la sponda orientale. Ottima meta per gli amanti del relax ma anche del divertimento e dello sport.

Le caratteristiche di questi territori, la loro storia e l'abilità dei loro lavoratori, fanno sì che il Veneto vanta importanti denominazioni anche nel settore enogastronomico, portando avanti tradizioni di prodotti tipici lavorati con cura dai produttori come una tra le prime regioni al mondo per numero di denominazioni riconosciute.

Il periodo gennaio – ottobre 2021 conferma le buone percentuali di ripresa riscontrate nei mesi precedenti; si contano in Veneto complessivamente più di 10 milioni e mezzo di arrivi e oltre 47 milioni di presenze, con una permanenza media pari a 4,4 giorni differenziata tra settore alberghiero ed extralberghiero. Il confronto con lo stesso periodo 2020 evidenzia una ripresa con incremento totale di oltre 50% delle presenze. Analizzando le due tipologie, percentuali di aumento maggiori si registrano nel settore extralberghiero, in particolare per quanto riguarda gli arrivi.

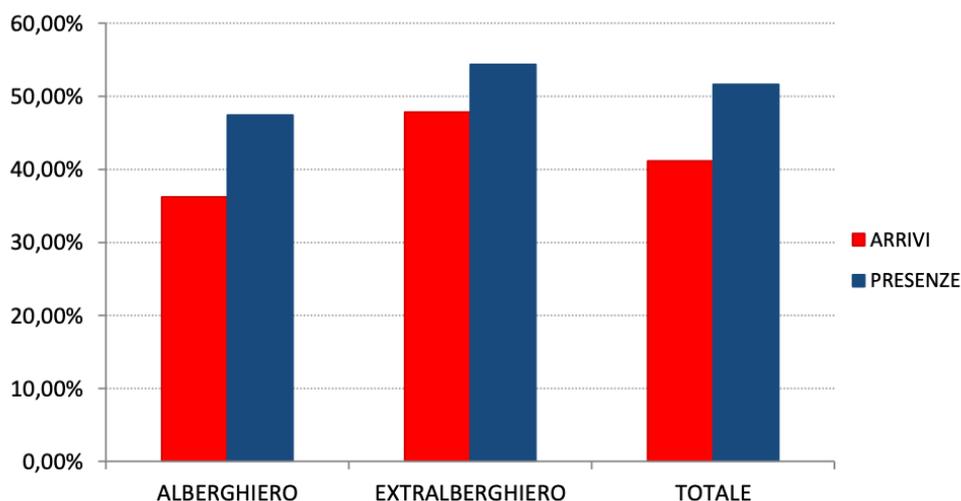


Fig. 13 – Variazione percentuale di arrivi e presenze gennaio – ottobre 2021 rispetto a gennaio – ottobre 2020 nel Veneto

Fonte: [osservatorioturismoveneto.it](http://osservatorioturismoveneto.it)

Suddividendo il movimento tra italiani e stranieri si rende evidente la ripresa per entrambe le provenienze; arrivi e presenze straniere, ridimensionati lo scorso anno, nel 2021 tornano a superare quelli italiani.

Nel periodo gennaio – ottobre 2021 la permanenza media degli stranieri supera quella degli italiani praticamente di una giornata: 5 giorni a fronte dei 3,9 degli italiani.

La distribuzione per settore mostra, per quanto riguarda le presenze, la maggior concentrazione nel settore balneare, le cui presenze costituiscono il 46% delle presenze totali; la percentuale maggiore di arrivi spetta invece alle città d'arte, 38%.

Analizzando i flussi turistici per Sistema Turistico Locale si osserva che il maggior numero di arrivi, oltre 2 milioni, e presenze, oltre 10 milioni, si registrano nella STL Garda; a seguire le STL del veneziano: Venezia, quasi 2 milioni di arrivi e oltre 5 milioni di presenze, e Jesolo, 1 milione di arrivi per più di 5 milioni di presenze.

I valori del 2021, pur mostrando una buona ripresa rispetto allo scorso anno, siano ancora condizionati dall'emergenza sanitaria. Analizzando i dati si individuano i mesi maggiormente influenzati dalle chiusure legate all'emergenza sanitaria (marzo, aprile, maggio 2020) e si nota il recupero degli stessi mesi nel 2021; il mese di ottobre 2021 conferma il trend in ripresa raddoppiando i valori registrati lo scorso anno, pur non raggiungendo i valori pre – pandemia.

L'andamento dei flussi per settore nel triennio 2019 – 2021 evidenzia come “Città d'arte”, nonostante la ripresa, sia quello che più fatica a tornare ai livelli pre – pandemia, presentando valori ancora dimezzati rispetto al 2019; bene balneare e lacuale, in netto aumento rispetto all'anno precedente, pur mantenendosi su valori inferiori al 2019.

Nel triennio 2019 – 2021 la permanenza media nel periodo gennaio – ottobre è più alta nel balneare: 6,2 giorni; negli altri settori varia tra i 2,6 delle città d'arte e i 4,6 giorni del lacuale.

#### **4.2 La Legge regionale 11/2013**

La legge regionale 11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto” viene emanata con l'intento di andare a creare un disegno coordinato dell'offerta territoriale introducendo anche un'immagine unificata attraverso un processo ben definito di corporate identity e di competitività in un mercato che sta diventando sempre più agguerrito, in cui ci si trova sempre più spesso davanti ad un turista più esigente e sensibile alle tematiche di sostenibilità delle mete che intende raggiungere, andando a creare per tutte le destinazioni un'opportunità, un impegno all'insegna della convenienza. I principali obiettivi che la regione vuole perseguire con l'emanazione di questa legge sono quelli di favorire la cooperazione tra istituzioni del territorio e sistema di imprese attraverso la creazione di OGD, organizzazioni della gestione della destinazione, riorganizzando la direzione verso cui punta la destinazione, innovando l'offerta turistica, evitando la stagnazione del turismo e incrementando il PIL turistico del Veneto.

La legge regionale ha sostituito la precedente legge 33/2002 “testo unico delle leggi regionali in materia di turismo” ad esclusione delle professioni turistiche, semplificando la normativa precedente rendendola più organica.

La nuova legge è costituita da 52 articoli ed affida al turismo il ruolo strategico per lo sviluppo economico ed occupazionale del Veneto nello scenario nazionale ed internazionale.

Nell'articolo 1 vengono illustrate le finalità della legge:

- Promozione dello sviluppo economico sostenibile
- Accrescimento della qualità dell'accoglienza turistica e incremento dell'accessibilità
- Crescita della competitività delle singole imprese e della complessiva attrattività della regione Veneto
- Innalzamento degli standard organizzativi dei servizi e delle infrastrutture e del livello di formazione degli operatori
- Elaborazione di nuovi prodotti
- Promozione del Veneto quale marchio turistico a livello nazionale e del marchio "Veneto/Italia" a livello internazionale
- Sostegno alle imprese turistiche
- Sviluppo delle qualità e dell'innovazione di processo e di prodotto

La regione ha come fine lo sviluppo e la promozione di essa stessa, il quale diventa Marchio Turistico Regionale, come cita l'articolo 5, che rappresenta i diversi valori regionali, fornendo al turista un'immagine unica dell'offerta che la regione offre.

L'articolo 6 cita il PRT, uno strumento di pianificazione, il quale si coordina con gli altri strumenti di programmazione comunitaria delle strategie regionali per lo sviluppo economico sostenibile del turismo, viene predisposto dalla Giunta Regionale e approvato dal Consiglio Regionale con durata triennale. Di seguito alcuni degli aspetti analizzati:

- L'analisi della domanda e dell'offerta turistica
- Obiettivi e strategie dell'attività regionale
- Criteri per valutare l'impatto delle risorse
- Strumenti per la valutazione dei risultati economici ed occupazionali, sia qualitativamente che quantitativamente

Il settimo articolo è dedicato al Piano turistico Annuale che attua il Programma Regionale per il Turismo, approvato anche questo dalla Giunta Regionale e indica:

- Gli interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta
- Le azioni per la promozione, valorizzazione, e qualificazione delle risorse turistiche
- Le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici e della gamma di offerta delle destinazioni turistiche
- Le disponibilità complessive di spesa per l'attuazione del piano e i criteri di allocazione turistiche

Le principali novità introdotte dalla Legge regionale 11/2013 in ambito di Governance sono: le OGD, i Sistemi Turistici Tematici, il Servizio di Informazione e Accoglienza Turistica, i Consorzi di imprese Turistiche.

### **4.3 Le organizzazioni di gestione della destinazione**

La legge regionale n. 11/2013 pone al centro il turista e le imprese, e consente agli operatori del mercato turistico regionale di sviluppare un'offerta idonea a mantenere il Veneto ad un alto livello di qualità delle proprie proposte turistiche: al turista deve essere proposto il miglior servizio e le migliori condizioni di accesso all'offerta turistica veneta; a tal proposito, la legge regionale n. 11/2013 introduce un concetto innovativo di prodotto che è costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento della gamma di offerte di tipo culturale, strutturale e di eventi presenti sul territorio regionale.

Il legislatore ha riconosciuto il ruolo e le dimensioni delle destinazioni turistiche del Veneto cresciute nel corso degli anni divenendo località conosciute a livello internazionale, per cui ha inteso favorire una migliore organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche stesse, partendo dal presupposto che la "destinazione turistica" non è un concetto amministrativo, bensì un "contesto geografico" scelto dal turista come meta del viaggio e in cui trova le prestazioni necessarie per il proprio soggiorno.

Per raggiungere tale scopo occorre sinergia e cooperazione tra i soggetti pubblici e privati, ed è qui che si inserisce il governo delle destinazioni turistiche attraverso la costituzione e il riconoscimento di Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD). La componente privata delle OGD è spesso rappresentata oltre che dalle associazioni di categoria anche dai Consorzi di Imprese Turistiche costituiti e riconosciuti ai sensi dell'articolo 18 della citata normativa regionale.

La stessa normativa regionale fornisce solo alcune prescrizioni obbligatorie per creare sinergia e cooperazione tra soggetti pubblici e privati nel governo della destinazione, specificando che le funzioni minime necessarie devono essere, per le OGD, almeno quelle relative alla gestione dell'informazione e accoglienza turistica, del coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.

La giunta regionale ha provveduto a definire i criteri e i parametri per la costituzione e il riconoscimento delle OGD e le relative funzioni e attività, stabilendo in particolare:

1. Dimensione turistica:

- sistema turistico tematico "Venezia e laguna", "Dolomiti", "Montagna Veneta", "Lago di Garda", "Pedemontana Veneta e Colli", "Po e suo delta": ambito territoriale del STT (una sola organizzazione di gestione per tutto l'ambito territoriale);
- sistema turistico "Mare e spiagge" e "Terme Euganee e termalismo veneto": comuni, singoli o associati, con almeno un milione di presenze/anno, calcolate sulla media del triennio 2010 – 2012; sistema turistico tematico "Città d'arte, centro storici, città murate e sistemi fortificati"

e ville venete”: comuni, singoli o associati, con almeno 700mila presenze/anno, calcolate sulla media del triennio 2010 – 2012.

2. Soggetti partecipanti:

- possono essere imprese turistiche in forma associata, altri soggetti privati, in forma singola od associata, enti pubblici, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura

3. Funzioni ed attività:

- la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell’offerta turistica della destinazione che consenta di individuare gli opportuni binomi prodotto/mercato mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati della domanda;

- il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio e il trasferimento di conoscenze significative in relazione all’innovazione dell’offerta e delle attività marketing per competere sul mercato turistico;

- la promozione di azioni volte a sostenere la qualità dell’offerta turistica e la considerazione del vincolo di sostenibilità (economica, sociale, ambientale) della stessa;

- l’integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell’offerta turistica delle destinazioni anche mediante l’utilizzo della piattaforma di Internet Destination Management System (DMS) adottata dalla Regione e messa a disposizione di uffici IAT, OGD e Consorzi di imprese;

- il raccordo delle funzioni e delle attività dell’OGD con quelle proprie della Regione in ambito turistico e di conoscenza dei flussi turistici.

4. Forme di costituzione della OGD:

- i soggetti partecipanti definiscono autonomamente la modalità organizzativa più adatta al governo della destinazione: un apposito tavolo di confronto, formalmente costituito, oppure una forma aggregativa o societaria costituita ai sensi della vigente legislazione.

Necessita al riguardo richiamare quanto previsto dalla stessa deliberazione in ordine a taluni casi particolari:

- Per ciascuna destinazione turistica si può costituire un’unica organizzazione di gestione;
- I comuni aderenti ad una organizzazione di gestione devono essere territorialmente contigui;
- I comuni che non partecipano ad una organizzazione di gestione possono aderire ad una organizzazione di gestione anche appartenente ad altro sistema turistico tematico, purchè contigua al loro territorio;
- I comuni del sistema turistico tematico “Pedemontana Veneta e Colli” che non partecipano all’unica organizzazione di gestione di tale STT possono aderire ad una organizzazione di

gestione di un altro sistema turistico tematico contiguo all'STT "Pedemontana Veneta e Colli", purchè dello stesso ambito provinciale;

- Per i sistemi turistici tematici "Dolomiti", "Montagna Veneta", "Lago di Garda", "Pedemontana Veneta e Colli" e "Po e suo delta" è auspicabile, ma non obbligatoria, la coincidenza delle organizzazioni di gestione con l'intero territorio del sistema turistico tematico, fermo restando che può essere costituita una sola organizzazione di gestione per tutto l'ambito territoriale del sistema turistico tematico.

Ai sensi delle deliberazioni la Giunta regionale ha provveduto a riconoscere le seguenti 17 OGD:

- I. Bibione/San Michele al Tagliamento
- II. DMO Caorle – Concordia Sagittaria
- III. Cavallino Treporti
- IV. Jesolo – Eraclea
- V. Po e suo Delta
- VI. Lago di Garda
- VII. Verona
- VIII. Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano
- IX. Consorzio DMO Dolomiti
- X. Padova
- XI. Terre vicentine
- XII. Chioggia: storia, mare e laguna
- XIII. Venezia
- XIV. Terme e Colli Euganei
- XV. Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo
- XVI. Pedemontana Veneta e Colli
- XVII. Montagna Veneta

Per quanto concerne i Consorzi di imprese turistiche, la Giunta regionale ha definito con deliberazione n. 1361/2014, i criteri di proporzionalità e di rappresentatività per il riconoscimento dei Consorzi di imprese turistiche così come di seguito riportato:

- un consorzio di imprese turistiche è riconosciuto dalla Giunta regionale se contemporaneamente raggiunge o supera il limite minimo di proporzionalità e il limite minimo di rappresentatività;
- l'indice di proporzionalità si calcola con riferimento alle seguenti tipologie ricettive: strutture ricettive alberghiere e strutture ricettive all'aperto e il numero minimo di imprese turistiche

- necessarie per il riconoscimento è raggiunto considerando le imprese turistiche delle tipologie alberghiere, e all'aperto, con sede nell'STT, salva poi la possibilità di aderire al consorzio;
- l'indice di rappresentatività delle presenze turistiche si calcola considerando le presenze turistiche di tutte le tipologie di strutture ricettive con sede nell'STT che fanno parte della compagine sociale del consorzio.

#### **4.4 Il piano strategico del turismo nella regione Veneto**

Questo piano non è certo il semplice aggiornamento del precedente PSTV 2018 – 2020: ne è sicuramente la prosecuzione logica, ma il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico.

Il lavoro di consultazione e condivisione svolto in preparazione del PSTV 2018 – 2020 si era spinto molto in avanti nella prefigurazione e nella definizione degli scenari e delle azioni, ben più del periodo di tempo ad esso assegnato per definizione normativa.

Quel percorso era in qualche modo riuscito a creare uno slancio collettivo in cui moltissimi avevano potuto riconoscersi.

Nel corso del lavoro svolto nel 2021, ovviamente a causa delle restrizioni imposte dal Covid, non si è potuto procedere con lo stesso ritmo e con le stesse dinamiche, anche empatiche, di coinvolgimento dei soggetti. Si è comunque operato per il meglio, nonostante le condizioni difficoltose e sempre mutevoli.

Si avvertiva comunque il forte bisogno di ripensamento, di riflessione, come di consolidamento di una realtà cresciuta impetuosamente e per certi versi anche disordinatamente, anche prima e a prescindere dalla pandemia Covid.

Anche per questo non è stato possibile proporre, come invece nel 2018, un'unica espressione analoga a "Veneto: the land of value" che incarnasse così efficacemente il sentimento e la convinzione condivisa.

Per questo motivo il PSTV 2021 – 2023 si propone con una espressione, forse minimalista, certamente molto realista e concreta: passare "DAL COSA AL COME".

E ciò con l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che consenta di riuscire, da un lato a rinverdire nel complesso i risultati raggiunti, come "planando" sui successi conseguiti, dall'altro a riprendere la corsa dai punti rimasti forti, cercando di sostenere ed in qualche modo riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020 – 2021.

Il turismo veneto è un fenomeno trasversale influente e spesso trainante che rappresenta una dimensione economico/culturale strategica per tutta la regione. Nello stesso tempo il turismo non è

forse considerato per quel che effettivamente rappresenta e pesa. Oggi, nella prospettiva di una uscita dalla pandemia fortemente auspicata ma non ancora compiuta, il settore si sta risvegliando ma non deve rischiare, insieme al sollievo ed alla gioia, anche l'illusione che fino al febbraio 2020 andasse tutto bene. E con l'illusione si deve scacciare anche il desiderio, fortemente represso ma certo strisciante, di tornare indietro.

Non si deve dimenticare che molti percorsi, anche di segno negativo, erano già tracciati, prevedibili o almeno incipienti. Tra questi, il Ciclo di Vita mostrava la maturità di diversi prodotti turistici, e con essi anche delle destinazioni che erano rimaste come intrappolate nel mono-prodotto, magari nel vano desiderio che il tempo potesse invertire il suo corso.

Era evidente la staticità di molte imprese, spesso soddisfatte di un andamento naturale del mercato, o ancora stanche di rinnovarsi e continuare ad intraprendere, in ogni caso a rischio di ritrovarsi marginali, “comprate” più che non attivamente vendute, e quindi sempre più a rischio di espulsione dal mercato.

Non si deve inoltre dimenticare che si soffriva come un arrembaggio dall'esterno e/o dall'estero, da un lato mirante a sottrarre valore scalando le filiere produttive e distributive, dall'altro determinato a lucrare rendite di immagine, di posizione, immobiliari e fondiari.

Soprattutto sui “punti alti” erano evidenti gli squilibri tra luoghi e momenti troppo pieni, mentre altri luoghi e momenti, pur di pregio, risultavano trascurati e troppo vuoti.

Ma se il Veneto veniva da un periodo felicemente orientato alla promozione, non aveva ancora sviluppato uno spirito di reazione e strumenti idonei verso un sovra – escursionismo e flussi “mordi e fuggi”. Troppe volte una domanda male informata ed indirizzata si rivolgeva solo su attrattori stereotipi comunicati in modo strumentale alla vendita di prodotti dequalificati, trascurandone invece molti altri di eccellenza.

Qui si misurava un certo ritardo di azione strategica, ed anche una certa sudditanza nei confronti del “Dio Mercato”, guardato quasi sempre con soggezione ed in qualche modo come una “catastrofe buona”.

Nel percorso vissuto durante l'elaborazione condivisa del precedente PST nel 2018, con le decine di tavoli e centinaia di operatori e soggetti coinvolti, è stato compiuto un lavoro enciclopedico in cui tutti si sono potuti ritrovare, con l'entusiasmo di avere portato il proprio contributo alla costruzione di un progetto comune.

Il PSTV 2018 – 2020 ha saputo trovare le forme e le parole che hanno dato un senso di unitarietà ad un territorio importante, enorme e variegato quanto altri mai.

Molte delle linee di lavoro prefissate sono state condotte in porto con grande successo. In altri casi, soprattutto per la dipendenza da fattori e soggetti esterni si è dovuta scontare la prevalenza dei freni

sulla iniziativa e la voglia di fare. In più, anche nelle relazioni tra i soggetti e nell'operatività dei momenti collettivi, i vincoli imposti dal Covid hanno rallentato l'azione; ma almeno hanno messo a nudo alcuni problemi, perché è del tutto evidente quanto fossero giuste le direttrici di azione, e quanto adesso siamo indispensabili le azioni previste. In particolare la crisi e l'accelerazione causate dal Covid hanno fatto avvertire chiaramente la necessità di ripensare tutto l'armamentario degli strumenti in una direzione di innovazione costante, per abbandonare le derive obsolete, evidenziate proprio dalla crisi pandemica.

Tra queste evidenziate ricade l'approccio territoriale delle OGD – Destinazioni e la loro evoluzione verso moderne DMO e Marchi d'Area da un lato, la "maturità" di taluni prodotti e la marginalità di imprese dall'altro, la stessa esigenza di una classificazione delle imprese turistiche e del lavoro "per il turismo" in una logica di feconda ibridazione trasversale anche ad altri settori produttivi, il passo in avanti fondamentale dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato verso una effettiva marketing intelligence, il ruolo centrale e protagonista che sempre di più vanno assumendo le persone e le loro Comunità anche e proprio in una gestione e valorizzazione sostenibile di risorse, attrattori, territori. E l'esigenza di un crescente governo dei flussi, e di fare fronte adeguatamente alle nuove modalità che nella pratica turistica si vanno esprimendo.

Soprattutto in tema di Comunicazione occorre fare i conti con un approccio datato, spesso fondato solo su fiere, depliant ed advertising, a fronte invece della crescita esplosiva di nuovi strumenti ormai imprescindibili dati anche i canali online e social, come ad esempio l'uso della Marca ombrello in quanto valore aggiunto per tutte le Destinazioni ed i prodotti anche non turistici, il co – marketing con altri settori produttivi che sono potenti ambasciatori del territorio, la relazione "one to one" con i clienti, la fidelizzazione di molti di loro da coltivare accuratamente fino alla riconsiderazione dell'esigenza di costruire una "casa" trasversale per la Marca regionale.

Dopo i mesi degli interrogativi angoscianti, soprattutto grazie all'Osservatorio Federato, sono arrivate forse per la prima volta risposte concrete ed attendibili, attuali piuttosto che non solo basate su opinioni o paure o letture tendenziose.

In questo momento è netta la constatazione che il turismo veneto sta ripartendo prima di tutto dove "l'aria è aperta", dove si può stare a distanza di sicurezza e di rispetto reciproco. Il turismo riparte prima di tutto dove gli affezionati repeaters possono arrivare in auto, dove sono abituati a fare vacanza da anni se non addirittura da generazioni, combinando l'alterità dei mostri luoghi rispetto a quelli loro usuali, con la rassicurazione che solo la conoscenza consolidata può dare. I turisti vengono dove le loro passioni sono comprese, anticipate, assecondate e quindi dove l'offerta ha dimostrato di saper leggere i mercati e le loro tendenze in continua evoluzione.

Risultano premiate le proposte di novità pur innestate nelle certezze assicuranti, e quindi tutte quelle situazioni, locali ed aziendali, in cui il sistema ospitale non è stato ad aspettare il ritorno al passato, ma si è mosso con attenzione alle prospettive: più che al solo fattore prezzo, a tutta la ampiezza e la varietà di quello che costituisce il valore. Più difficile è la situazione della realtà che dipendevano in misura determinante dai flussi intercontinentali e/o dal turismo business e MICE.

La prospettiva di ripresa non può che essere progressiva, con una estensione graduale del raggio a mano a mano che si recuperano modalità ed attestazioni di sicurezza nei viaggi. Una preoccupante incertezza riguarda grandi mercati lontani come l'India, la Cina, il Sudamerica, che non sembrano ancora aver ingranato in modo consistente una propria strategia di gestione del Covid che al contempo consenta la mobilità internazionale. Le imprese, le località, i lavoratori si aspettano una nuova normalità, il raggiungimento di un punto di equilibrio almeno in parte confrontabile con quello precedente: un prossimo momento che si possa definire in qualche modo “a regime”.

Da adesso, e per lungo tempo occorrerà garantire ovunque una prevenzione sanitaria che è ormai precondizione, una attività fisica anche non necessariamente sportivo – agonistica, soprattutto in quanto ormai entrata negli stili di vita e percepita anch'essa come driver di scelta, condizione di acquisto, pretesa di auto – gratificazione.

Il turismo è un fenomeno trasversale che coinvolge ed è influenzato da tutti i settori dell'economia e della società. Sarà pertanto necessario valorizzare questa trasversalità del turismo su più livelli e su più dimensioni dello sviluppo e dunque su un versante anche culturale a partire dalle scuole e dalle Comunità, e fattoriale a partire dalle infrastrutture, dalla finanza e dall'aggiornamento continuo.

Sarà inoltre indispensabile far nascere una generazione di nuove imprese che opereranno per dare e creare valore intorno e per il turismo, movendosi trasversalmente ai settori, e costruendo filiere di valore, di immaginario, di senso.

Imprese e non solo e non tanto nuove in quanto “startup”, ma in quanto a prodotti e core business, al di là delle attuali classificazioni spesso inefficaci o rese velocemente obsolete dall'accelerazione del tempo presente.

La pandemia ha generato un brusco e drammatico crollo del turismo a livello mondiale, a fronte di una crescita pressochè ininterrotta nell'ultimo ventennio, nonostante le varie crisi succedutesi nel corso degli anni.

Il 17 marzo la Commissione Europea ha presentato una proposta legislativa per l'introduzione di un Digital Green Pass comune, che è stato poi approvato dal Consiglio e dal Parlamento ed è entrato in vigore a partire dal 1° luglio. Ogni paese ha dichiarato quali vaccini vengono accettati ai fini del rilascio del Pass, anche se quelli approvati dall'EMA sono accettati automaticamente in tutti i paesi. Il procedere della campagna vaccinale e la progressiva diffusione del Green Pass hanno dato ossigeno

alla stagione estiva che in Italia ha ottenuto risultati molti positivi grazie al turismo domestico e alla ripresa del turismo europeo in prossimità. Per quanto riguarda le prospettive su tutto il 2021 mostravano due scenari possibili, disegnati assumendo una progressiva riapertura dei confini tra paesi e un miglioramento nel clima di fiducia dei viaggiatori soprattutto tra luglio e settembre 2021.

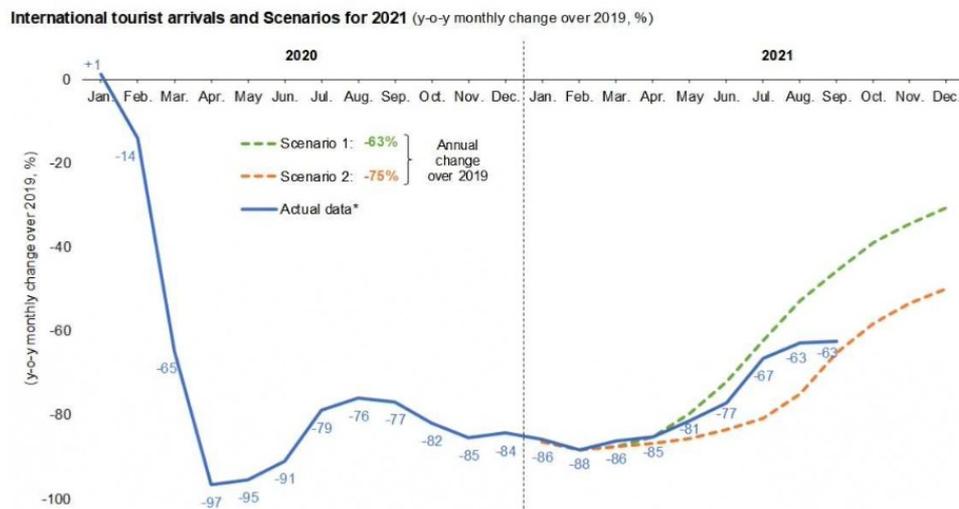


Fig. 14 – Turismo internazionale: gli scenari al 2021

Fonte: UNWTO

Il primo scenario, linea verde, presupponeva una riapertura a luglio, con un forte incremento del turismo internazionale. Il secondo scenario, linea arancione, prevedeva una riapertura a partire da settembre.

La correlazione positiva tra andamento della campagna vaccinale e andamento delle ricerche e prenotazioni di viaggi, anche entro i confini nazionale, è evidenziato dall'ultimo Travel Trend Report, pubblicato a giugno 2021 da Tripadvisor, che si focalizza su sei principali mercati, rappresentativi di altrettante aree. In particolare, si evidenzia come nei paesi dove il programma di vaccinazioni è stato velocizzato, il recupero dell'interesse per i viaggi è stato più rapido.

Le previsioni pubblicate dal UNWTO, frutto di una serie di interviste con esperti internazionali, sono per una ripresa significativa del turismo internazionale a livello mondiale a partire dal 2022. Convinzione consolidatasi nell'ultima indagine condotta a Settembre 2021: il 62% degli intervistati si esprimono in questa direzione, mentre solo il 10% si attende un recupero già al quarto trimestre del 2021. Il 27% nel 2023.

**When do you expect international tourism to return to pre-pandemic 2019 levels in your country?**

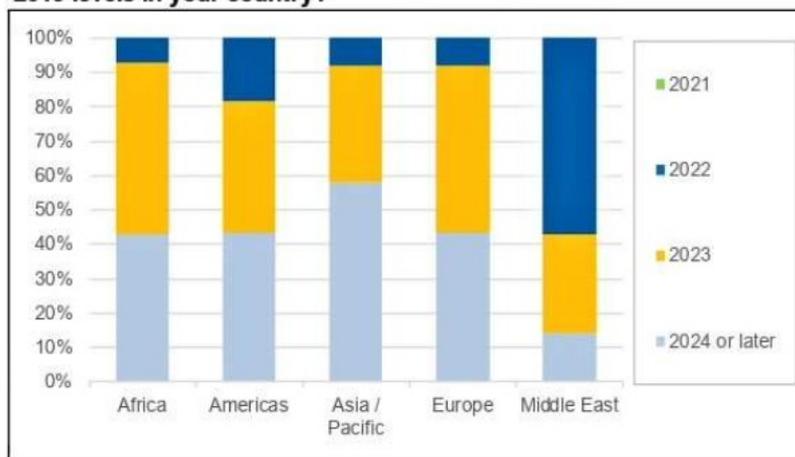


Fig. 15 – Prospettive di ritorno del turismo su livelli pre – pandemici

Fonte: UNWTO

Facendo una valutazione prospettica di breve termine, nel caso dell'Europa le attese registrate a settembre 2021 sono per un ritorno ai livelli di movimentazione turistica pre COVID a livello mondiale non prima de 2023 – 2024: in particolare, il 43% circa indica il 2024, mentre il 49% pensa ci sarà una significativa ripresa già a partire dal 2023. E l'effetto positivo del Green Pass si evidenzia dal fatto che gli esperti europei si mostrano sostanzialmente più ottimisti rispetto a quelli non europei. Allargando l'orizzonte al prossimo triennio, il ritorno del turismo mondiale a livelli pre pandemici è previsto a metà 2022, 2023 o addirittura al 2024.

A livello europeo e nazionale, la sfida pandemica si associa a quella relativa alla realizzazione degli obiettivi del piano di ripresa europea Next Generation EU che si concretizza nel PNRR.

Il turismo è inserito nella Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, alla Misura C3 – Turismo e cultura 4.0, che prevede uno stanziamento di 6,66 mld Euro e quattro ambiti di intervento:

1. Patrimonio culturale per la prossima generazione
2. Rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale
3. Industria Culturale e Creativa
4. Turismo 4.0

Ognuna di queste misure prevede una serie di investimenti e i fondi verranno redistribuiti tra le varie regioni in funzione dei progetti presentati. La questione cruciale per le destinazioni e le imprese è quella di iniziare a progettare gli interventi da mettere in campo, considerato anche il fatto che il mercato tornerà sui livelli del 2019 in termini di volumi, ma non di sostanza.

Si tratta di pensare a come migliorare la percezione e le esperienze dei turisti e a come potenziarne accessibilità e fruibilità, a fronte di una competitività che si farà sempre più stringente. In primo piano la capacità di innovare, intesa come innovazione nei contenuti, nelle formule, negli strumenti relazionali, nei prodotti offerti, integrando in modo nuovo ed efficace “analogico & digitale”.

Il biennio 2022 – 2023 si caratterizzerà per essere sostanzialmente un periodo di gestione della crisi e lento, graduale recupero, mentre la ripartenza inizierà nel 2023 per proseguire almeno fino al 2025, con andamenti differenziati a seconda della provenienza dei turisti e dei paesi di origine e del raggio di spostamento, con effetti sulle tipologie di turismo e le destinazioni.

Uno dei principali cambiamenti legati al COVID riguarda l’evoluzione della situazione occupazionale a livello mondiale, soprattutto nei paesi ad alta intensità di consumo turistico, tendenza che impatta sulla situazione economica delle famiglie e sul loro potere d’acquisto. Il permanere di situazioni di incertezza in merito al posto di lavoro, temporaneamente tamponate dalle decisioni adottate da alcuni governi e da supporti finanziari statali possono influire in maniera significativa sulla capacità di spesa e quindi sulle decisioni di consumo delle classi medie e medio – basse. Le famiglie medio – alto possono mostrare sia un comportamento prudentiale per quanto riguarda le spese considerate non necessarie sia una propensione al consumo maggiore.

La pandemia e il lockdown hanno portato ad una diffusione esponenziale dei media digitali, sia in termini di incremento significativo dei nuovi utenti, soprattutto tra le fasce più mature della popolazione. L’accelerazione è stata stimolata sia dal lato della ricerca di informazioni che da quello dell’acquisto di beni e servizi e supportata dall’espansione delle tecnologie mobili. La crescita dell’home delivery è uno degli esempi più evidenti. Secondo un’indagine condotta a fine febbraio 2021 in vari paesi europei l’online net internet, ossia la propensione ad aumentare o mantenere la spesa fatta in Rete per una specifica categoria di beni e servizi, mostra incrementi significativi per diverse voci di spesa. Per i servizi turistici in generale l’aumento del net internet è misurato tra il +50% e il +70%, comparabile solo all’intrattenimento a casa e all’elettronica di consumo.

Il mondo è cambiato, ma interpretare la sua evoluzione non è sempre facile, data la complessità del quadro attuale, caratterizzato dall’elevata volatilità di molte variabili, ma anche da contesti competitivi “affollati” e da clienti sempre più proattivi. Fattori esogeni ed endogeni al turismo risultano egualmente determinanti e quindi vi è la necessità di scenari che bilancino obiettivi di breve con quelli di medio – lungo termine. Va tenuto a mente che molti segnali attuali erano già presenti nel pre COVID, così come alcuni problemi da risolvere.

Le destinazioni di fronte al 2025 troveranno diverse situazioni:

- Cambiamento del lavoro, sia dal lato economico sia da quello organizzativo – logistico.

- Situazione di incertezza economica, con crescita del divario economico della forbice di spesa tra segmenti di mercato: i consumatori medio – alto spendenti hanno risparmiato e quindi sono propensi ad incrementare gli acquisti, anche turistici; i consumatori medi hanno spesso visto peggiorare il loro tenore di vita, e quindi puntano ad un taglio o comunque ad un contenimento delle spese. Il turismo resta comunque al top nel ranking dei consumi per entrambi, anche se vi è necessità di articolare le proposte, per venire incontro ad un crescente fenomeno di trading up – trading down.
- Digitalizzazione spinta e crescita dell'e – commerce: aumenta l'uso delle tecnologie, in modo spontaneo o forzato, che per alcuni segmenti di domanda si traduce spesso in una scoperta positiva, per i vantaggi che apporta soprattutto in termini di processo di acquisto. E questo influisce direttamente anche sul consumo turistico: cresce il ricorso alle piattaforme online, ma soprattutto la prenotazione diretta presso il fornitore di servizi, anche per questioni di sicurezza.
- Maggiore commistione tra indoor e outdoor: cresce la voglia di uscire, di ritornare a fare attività fuori casa, ma al contempo vengono mantenute alcune abitudini prese durante il lockdown, che portano a fare alcune scelte.
- Scoperta di nuove abitudini, che possono influire anche sulle scelte turistiche, soprattutto in termini di servizi.
- Polarizzazione dell'atteggiamento nei confronti della sostenibilità e dei temi ad essa collegati: nuova consapevolezza verso scetticismo. Parte dell'opinione pubblica non condivide il fatto che la pandemia sia frutto di una gestione sconsiderata delle risorse naturali e di un cattivo rapporto tra uomo e ambiente. E questo li porterà a non modificare il loro comportamento, anche dal punto di vista turistico.
- Effetto “memoria corta”. L'immunizzazione di gregge può portare ad una cancellazione della memoria di quanto passato nel 2020 e 2021, e quindi il ricordo del timore di salire sui mezzi di trasporto, di alloggiare in hotel, di andare in destinazioni non sicure o comunque di essere impossibilitati ad uscire dai confini nazionali.

In tale contesto, adeguare i modelli di sviluppo turistico è la priorità. Al 2025 il mercato tornerà probabilmente ad essere quello del 2019 nei numeri, ma non nella sostanza. Per restare competitivi e mantenere/far crescere i fondamentali imprese e destinazioni devono evolvere.

È importante investire nel nuovo, ma è anche necessario innovare costantemente i prodotti consolidati/maturi, differenziando su più livelli. Altro aspetto da considerare riguarda il valore di un approccio “olistico”. Quindi valorizzare la trasversalità del turismo e l'integrazione con la filiera agro – alimentare; l'artigianato & made in Italy; heritage, produzioni culturali e creative; tecnologie. Ma

anche ambiente, mobilità, edilizia e sviluppo sociale. In tale ambito, va tenuto a mente che interventi in altri settori hanno un impatto sul turismo e viceversa, e che è necessario avere norme e regolamentazioni ad hoc. Per sviluppare destinazioni e servizi “smart”, non tanto e non solo dal punto di vista tecnologico.

Un ultimo elemento, non meno importante degli altri, riguarda le competenze. Gestire il cambiamento richiede competenze in grado di trasformarlo in opportunità di crescita, da sviluppare sia nell’ambito della formazione professionale secondaria, universitaria e post laurea, sia con retraining a livello di impresa.

Per quanto concerne il Piano Turistico Annuale 2022 viene definito come il primo provvedimento proposto a seguito dell’approvazione del nuovo Programma Regionale per il Turismo ad integrazione della prima parte del PTA 2022. Il PTA è anche il primo documento di programmazione turistica regionale che può tenere conto anche delle Politiche di Coesione 2021 – 2027.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza prevede alcune azioni direttamente a sostegno del turismo, mentre altre azioni trasversali a tutto il PNRR possono contribuire alla crescita sostenibile del turismo. In tal senso hanno ricadute anche sul turismo le azioni relative al patrimonio culturale per la prossima generazione, alla rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale, a quelle relative all’Industria Culturale e Creativa 4.0.

I principali obiettivi del PNRR sono i seguenti:

- Innovare e connettere digitalmente l’offerta e la promozione turistica del Paese: la realizzazione di una piattaforma digitale, unica e integrata, che consenta di bilanciare i flussi turistici investendo nel turismo sostenibile, nel patrimonio culturale e nel paesaggio.
- Rafforzare la competitività delle imprese turistiche: a) sostenere gli investimenti finalizzati alla riqualificazione eco sostenibile e al miglioramento degli standard dei servizi di ospitalità; b) aumentare i processi di integrazione e unificazione tra le imprese per migliorare la qualità dei servizi e ridurre le diseconomie dovute alla frammentazione del settore.
- Incentivare la nascita, la crescita e lo sviluppo di PMI del settore: sostenere la capacità competitiva, la resilienza e lo sviluppo delle PMI turistiche e dei servizi offerti attraverso l’innovazione digitale e l’uso di nuove tecnologie da parte degli operatori.
- Sostenere la transizione verde del settore turistico: tutti gli interventi e gli investimenti previsti da “Turismo 4.0” comportano misure finalizzate a sostenere ad accelerare la riduzione dell’impatto sull’ambiente delle attività e dei servizi turistici.
- Sostenere la trasformazione digitale del settore turistico italiano: a) rafforzare la digitalizzazione della comunicazione e delle destinazioni locali attraverso una piattaforma

unica e integrata a livello nazionale; b) accelerare la digitalizzazione dell’offerta turistica e l’integrazione in rete degli operatori turistici, compresi quelli più piccoli.

- Migliorare e accrescere l’accessibilità alle fonti di finanziamento per rendere le imprese turistiche più competitive e resilienti: a) credito fiscale finalizzato all’innalzamento della qualità dell’ospitalità turistica; b) rafforzamento del Fondo patrimoniale di CDP per la riqualificazione di immobili ad alto potenziale turistico; c) creazione del Fondo Turismo Sostenibile nell’ambito dei Fondi PNRR per supportare la resilienza delle imprese turistiche (Supporto BEI); d) sezione speciale del Fondo Centrale di Garanzia per facilitare l’accesso al credito agli imprenditori turistici e Fondo rotativo imprese (FRI) per le medie imprese.
- Sfruttare le opportunità dei Grandi Eventi per rilanciare e riprogrammare il turismo nazionale: Valorizzare il Brand Italia iniziando dal volano offerto dal Giubileo 2025 (Roma Caput Mundi) e Cortina Milano 2026 creando percorsi alternativi e una offerta differenziata.

Il Piano Turistico Annuale 2022 è il primo ad essere predisposto dopo l’adozione del Programma Regionale per il Turismo 2022 – 2024. Pertanto, nel formulare le proposte di azioni esecutive si è tenuto conto dell’articolazione di un approccio trasversale per un piano di sistema:



Fig. 16 – Le azioni del PTA 2022

Fonte: Proposta PTA 2022 Direzione Turismo

Le azioni descritte all'interno dei rispettivi approcci sono state suddivise nel presente Piano in: a) azioni a supporto dell'approccio umano: territori, comunità persone; b) azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo; c) azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca & marketing; d) azioni a sostegno dell'approccio strumentale.

## 5° CAPITOLO

### IL TURISMO NELLA MARCA TREVIGIANA

#### 5.1 Offerte e risorse turistiche

Situata a pochi chilometri da Venezia la provincia di Treviso è una straordinaria combinazione di paesaggi, arte, storia, bellezze naturali, ospitalità e buona tavola, capace di far innamorare il viaggiatore e di restare nel cuore di chi ne percorre gli scenari. Scenari che cambiano continuamente, passando dall'armonia della pianura ai rilievi delle Prealpi Trevigiane, dalle morbide colline del Prosecco ai boschi del Montello e del Cansiglio, attraverso città grandi e piccole, che rendono il territorio della Marca "Gioiosa et Amorosa" un mosaico di bellezze tutte da scoprire.

Un fascino nato da un passato molto antico, che ha lasciato in eredità un patrimonio artistico e culturale ricchissimo, dai Paleoveneti fino ai giorni nostri, e che si può scoprire nei tanti musei, nelle chiese, nelle ville, nei palazzi e nei borghi dal cuore antico che costellano l'intera provincia.

Segni della dominazione romana si trovano un po' in tutto il territorio, specie nelle tracce della centuriazione, con testimonianze particolarmente degne di nota nella città di Oderzo, che ospita oggi un interessante museo archeologico. Da non dimenticare la via Claudia Augusta, importantissimo asse di collegamento voluto dall'imperatore Claudio nel I secolo dopo Cristo, che attraversava la Marca da sud a nord.

Per scoprire invece i segreti del tempo preistorico è da poco stato inaugurato, sulle sponde dei laghi di Revine Lago, il nuovo Parco Archeologico Didattico del Livelet dove il visitatore può rivivere la quotidianità degli uomini antichi in uno scenario davvero suggestivo.

Le vicende di epoca medievale sono segnate dalla presenza dei grandi feudi come quello degli Ezzelini che con la loro politica segnarono fortemente la destra Piave; non meno importanti le potenti famiglie dei da Camino, dei da Carrara, dei Brandolini e dei Collalto dei quali è tutt'oggi visibile l'imponente castello di San Salvatore, presso Susegana, considerato una delle più belle dimore gentilizie d'Italia.

La storia della Marca Trevigiana è anche indissolubilmente legata a quella della Repubblica di Venezia, che in queste terre specie sul Cansiglio, non a caso conosciuto come il "bosco della Serenissima", si procurava il legname necessario per la costruzione della potente flotta che per secoli ha dominato il Mediterraneo. In tempi più recenti, invece, la cima del Grappa, il Montello e le rive del Piave sono state lo scenario dalle eroiche vicende della Grande Guerra, il tragico conflitto conclusosi con la battaglia finale di Vittorio Veneto. A ricordo di quei drammatici eventi restano oggi i sacrari militari del Grappa, del Montello e di Fagarè, assieme ad altri monumenti commemorativi.

Oltre al Piave, il fiume sacro alla patria la provincia di Treviso è solcata da altri due principali corsi d'acqua: il sinuoso Livenza e il Sile, il fiume di risorgiva più lungo d'Europa, dichiarato Parco Naturale Regionale per lo straordinario ambiente naturalistico che rappresenta. La natura trevigiana con i suoi continui scorci della bellezza entusiasmante, ben si presta ad essere scoperta attraverso numerosi sport che vi si possono praticare, a partire dal ciclismo (sicuramente l'attività più amata tanto da far guadagnare a Treviso l'appellativo di "provincia più ciclistica d'Italia") fino al trekking, senza dimenticare il golf, il canottaggio e il parapendio.

Nella parte occidentale della provincia, compresa tra la Pedemontana del Grappa e Castelfranco Veneto, si concentrano alcune tra le più pregevoli eccellenze architettoniche del territorio, a cominciare da villa Emo a Fanzolo di Vedelago e Villa di Maser, riconosciute tra i capolavori di Andrea Palladio: due strutture che rappresentano alla perfezione l'ideale di armonia tra edificio e campagna, tra giardino, viali e terreni agricoli, tipico della villa veneta.

La Marca custodisce poi una delle perle del Veneto: Asolo, la "città dai cento orizzonti" tanto amata dalla viaggiatrice inglese Freya Stark, dall'attrice Eleonora Duse e dalla regina di Cipro Caterina Cornaro, che nella bella cittadina, dominata dal possente profilo della Rocca, fece erigere il proprio castello. Poco distante sorge Possagno che ha dato i natali allo scultore Antonio Canova, le cui opere si possono apprezzare nella Gipsoteca, dove sono esposti suoi disegni, bozzetti e gessi; nelle vicinanze sorge poi il bellissimo Tempio, progettato dal Canova stesso, ma concluso dopo la sua morte. A San Vito di Altivole riposa un altro grande della storia dell'architettura: presso l'innovativa e suggestiva Tomba Brion, da lui stesso progettata, è sepolto Carlo Scarpa, tra le personalità di maggior spicco nel panorama delle arti del Novecento.

Capoluogo della Marca è Treviso, dai caratteristici canali dove il Sile scorre tranquillo, tra splendide case affrescate, portici e monumenti antichi. Con il suo grazioso centro storico rientra fra le caratteristiche città murate della provincia, tra le quali meritano una visita Castelfranco Veneto, nel cui Duomo è conservata la splendida pala con Madonna in trono del Giorgione, Vittorio Veneto e Oderzo. Portobuffolè rappresenta un altro dei gioielli del territorio trevigiano, celebre patria di Gaia da Camino.

E sempre alla travagliata storia medievale e rinascimentale riportano anche i manieri e i torrioni difensivi che sorgono in tutta la provincia: esemplare in questo senso è il castello di Conegliano, centro rinomato soprattutto per l'ottima gastronomia e i pregiati vini locali. Pregevoli anche le antiche abbazie come quella di Vidor, di Monastier o di Follina, splendido edificio circastense.

Una nota a parte meritano poi le eccellenze enogastronomiche del territorio. Come non citare, quando si parla di Marca Trevigiana, il celebre Prosecco, tra i vini italiani più richiesti all'estero, o il pregiato Radicchio Rosso di Treviso e quello di Castelfranco. Da ricordare anche i corposi vini rossi del Piave

e quelli prodotti nella zona dei Colli Asolani e del Montello, continuando poi con i formaggi, dalla cremosa Casatella al formajo imbriago, gli asparagi, gli insaccati, le ciliegie, i marroni, i funghi e i dolci come il goloso Tiramisù.

Questo ed altro ancora rende la provincia di Treviso la patria del mangiar bene e del vivere ancora meglio.

Nel periodo precedente alla pandemia i flussi turistici hanno visto nel territorio un notevole sviluppo, affermando una crescita dei turisti italiani ma con un calo degli arrivi stranieri. Nel 2019 la provincia trevigiana ha segnato un nuovo record di presenze turistiche, con un incremento rispetto all'anno precedente.

Nel periodo della pandemia i flussi turistici hanno visto un notevole calo, registrando 318.180 arrivi totali, di cui 219.515 alberghieri ed 98.665 extra-alberghieri; mentre per quanto riguarda le presenze la destinazione ha registrato un totale di 955.022, di cui 456.663 presenze alberghiere ed 498.359.

Il 2021 è stato visto come un anno di rilancio, grazie anche alla campagna di vaccinazione, facendo registrare un incremento sia per quanto riguarda gli arrivi che le presenze. Il territorio trevigiano si è trovato 476.828 arrivi totali (321.827 alberghieri e 155.001 extra-alberghieri), per quanto riguarda le presenze 1.371.502, un notevole distacco rispetto all'anno precedente (698.846 alberghiere, 672.656 extra-alberghiere). Ciò fa percepire che una ripartenza da parte della destinazione c'è stata e continua ad esserci, sperando sempre di mantenere positivi il dato, migliorando i sistemi turistici e tutto quello che la destinazione può offrire.

## **5.2 Le OGD del territorio Trevigiano**

L'OGD ha il ruolo di gestire e ottimizzare le condizioni per il perfezionamento del prodotto turistico. "Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano" ha come oggetto lo sviluppo e la promozione del turismo. Numerosi i comuni coinvolti nell'OGD.

L'OGD svolge le seguenti attività:

- La governance turistica del territorio;
- L'organizzazione, gestione coordinata e aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- La qualificazione dei servizi e dei prodotti turistici della destinazione;
- La creazione e lo sviluppo di sinergie e forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e dei prodotti turistici, al fine di rafforzare il sistema di offerta e di mettere tali soggetti nelle condizioni di operare, il più possibile, in modo unitario nell'esercizio delle loro funzioni di promozione e commercializzazione.

L'OGD opera principalmente tenendo conto delle seguenti finalità: a) pianificazione e coordinamento strategico delle azioni, dei soggetti pubblici e privati in campo turistico, al fine di realizzare una reale governance del territorio per il miglior utilizzo delle risorse finanziarie disponibili (grazie ad un rafforzamento del network relazionale); b) raccordo dei servizi di marketing dei soggetti pubblici e privati; c) coordinamento della gestione dei flussi informativi e dell'accoglienza turistica.

Il tavolo di confronto assume la funzione di indirizzo e coordinamento delle azioni dei soggetti pubblici e privati operanti in campo turistico, per il miglior utilizzo delle risorse finanziarie disponibili.

L'OGD si dota di un Regolamento che disciplini:

- Tempi e modalità di convocazione del Tavolo di confronto e di verbalizzazione delle sedute;
- Modalità di nomina dei componenti della Cabina di regia (organo esecutivo nominata dai rappresentanti dei soggetti pubblici e privati che costituiscono l'OGD);
- Tempi e modalità di predisposizione del programma annuale, per il coordinamento delle azioni proprie di ciascuna parte e l'individuazione delle azioni condivise, con definizione delle risorse umane e finanziarie necessarie;
- Modalità di votazione;
- Impegni e responsabilità delle parti;
- Tempi e modalità di verifica dell'efficienza ed efficacia del coordinamento svolto nell'anno;
- Forme di consultazione con altre OGD, e con altri soggetti in base alle specifiche tematiche di volta in volta trattate, con finalità di partecipazione, trasparenza, parità di trattamento.

L'OGD delle "Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano" opera come "Tavolo di confronto" ai sensi della DGR n. 2286/2013.

Il Tavolo di confronto dell'OGD delle "Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano" svolge le seguenti funzioni:

- a) In armonia con la programmazione regionale e tenuto conto del Destination Management Plan (DMAP) approvato, definisce la governance turistica della destinazione e la pianificazione strategica unitaria delle conseguenti attività, nel rispetto delle finalità e competenze proprie di ciascun soggetto partecipante;
- b) Individua gli obiettivi da raggiungere e l'ordine di priorità delle azioni, anche attraverso l'approvazione di appositi piani strategici annuali e/o pluriennali;
- c) Approva il Protocollo d'intesa e i regolamenti interni, oltre alle eventuali relative modifiche, con il voto favorevole di almeno i 2/3 degli aventi diritto al voto;
- d) Elegge la Cabina di regia;

- e) Fissa gli impegni e le responsabilità delle parti, con particolare riferimento ai criteri e alle modalità generali concernenti l'allocazione delle risorse economiche dell'OGD;
- f) Delibera lo scioglimento anticipato dell'OGD, con il voto favorevole di almeno i 2/3 degli aventi diritto di voto.

Con la nascita della OGD ed il suo riconoscimento da parte della Regione Veneto, il Consorzio Marca Treviso ha dato il via ad una importante fase di "accompagnamento" delle numerose imprese ad esso aderenti nelle nuove forme di aggregazione in grado di meglio rispondere alle mutate esigenze della domanda turistica. Le attività intraprese sono:

- La costituzione e l'avvio del procedimento di riconoscimento del Consorzio di Imprese Turistiche "Il Giardino di Venezia" da parte della Regione Veneto in quello che si pone come l'unico soggetto per l'intero ambito della OGD trevigiana in grado di promuovere e commercializzare le imprese turistiche dei due ambiti tematici in cui la provincia di Treviso è stata "divisa" con la Legge 11/2013: quello della "Pedemontana e dei Colli veneti" e quello delle "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete";
- L'apporto di un contributo tecnico – consulenziale per la nascita della medesima OGD.
- L'animazione e la costituzione di una serie di Reti d'Impresa, quale "risposta" alle mutate condizioni della domanda turistica nazionale ed internazionale nonché all'incessante e deflagrante condizionamento delle imprese turistiche in seguito al fenomeno della contrattazione turistico ricettive "on line".

Forte della sua esperienza e del know how maturato in 21 anni di azioni ed attività poste in essere in ogni angolo del Pianeta, la fondazione si candida a divenire supporto operativo per le Reti di Impresa, per il Consorzio di Imprese Il Giardino di Venezia, per la OGD, per la Camera di Commercio, per i Comuni e per la Regione medesima in tutte le attività afferenti l'ideazione, la progettazione, la realizzazione e ogni forma di assistenza tecnica – consulenziale per:

- Fiere (in Italia ed all'Estero);
- Workshop ed incontri b2b;
- Fam trip ed educational tour per operatori ed intermediari nazioni ed esteri della domanda turistica;
- Fam trip ed educational tour per giornalisti nazionali ed esteri del settore turistico;
- Progettazione, gestione, manutenzione, valorizzazione e riqualificazioni ambientali di itinerari e sentieri pedonali, cicloturistici, equestri, ecc.
- Affiancamento in eventi culturali (Mostre d'Arte, Spettacoli, ecc.);
- La Fondazione si propone di concorrere alla elaborazione di strategie di sviluppo culturale del territorio, in armonia con la disciplina prevista nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

- Conservare, valorizzare e gestire i beni del patrimonio culturale di proprietà o comunque nella disponibilità degli Enti del territorio provinciale, della OGD e/o del Veneto specificamente individuati nel contratto di servizio, al fine di promuovere la conoscenza di tale patrimonio ed assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica;
- Conservare, valorizzare e gestire i beni del patrimonio culturale di proprietà o nella disponibilità della Fondazione;
- Conservare, valorizzare e gestire i beni del patrimonio culturale di altri soggetti conferiti in uso alla Fondazione o a questa affidati mediante apposita convenzione;
- Contribuire al coordinamento, alla promozione e/o alla gestione integrata del sistema culturale del Territorio della OGD e/o del Veneto, inteso nella sua accezione più ampia e comprensiva dei servizi e dei beni culturali, museali, teatrali, turistici, ambientali e paesaggistici;
- Ideare, promuovere, realizzare e gestire programmi, progetti e iniziative di conservazione, valorizzazione, promozione, organizzazione, fruizione e gestione del sistema culturale, anche al fine di creare le migliori condizioni di sviluppo socioeconomico nell'ambito del Territorio della OGD e/o del Veneto;
- Gestire i servizi affidati dalla Camera di Commercio di TV BL o da altri Soci Fondatori, Sostenitori o Partecipanti, ovvero altri Soggetti richiedenti per la realizzazione di attività di destination management, anche nella prospettiva dell'avvio della PGD medesima.
- Gestire le attività di accoglienza ed informazione al turista ai sensi della vigente norma regionale.

### **5.3 Marchi d'area nella provincia di Treviso**

Il Marchio d'area è una organizzazione stabile impegnata a progettare, realizzare e mantenere nell'area territoriale di riferimento una rete di servizi di qualità, pubblici e privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali. La finalità è garantire la qualità dell'offerta turistica di un territorio dotato di una sua identità turistica.

La costituzione di un Marchio d'area inizia all'interno delle IPA, passando poi ad un confronto con le associazioni di categoria, le associazioni locali e gli operatori turistici concludendo con l'ascolto del turista del territorio attraverso questionari.

Il concetto turistico che sta alla base del Marchio d'area ha una componente immateriale legata ai valori del marchio, i tematismi e l'offerta, e una componente materiale in grado di esprimere una dimensione operativa ed organizzativa, allo scopo di attuare la strategia turistica del territorio.

Nel caso del marchio d'area "Terre di Asolo e del Monte Grappa" è stato necessario individuare le funzioni turistiche proprie di un'organizzazione turistica locale, chiarire i rapporti fra i diversi livelli

organizzativi regionali, risolvere le incongruenze fra la normativa regionale e quella nazionale per l'individuazione delle norme che regolamentano gli organismi pubblico – privati al fine di attuare il concetto di destinazione nel territorio.

Dal punto di vista normativo va tenuto conto dell'esistenza di un contrasto fra le norme di orientamento turistico e quelle specifiche di riorganizzazione della pubblica amministrazione. Ciò porta sempre vantaggi e non, considerando che da un lato la legge regionale 11/2013 orienta i territori verso la costituzione di organizzazioni turistiche pubblico – private, dotate di soggettività giuridica, dall'altro le successive norme nazionali, pensate per contenere la spesa pubblica, condizionano le modalità organizzative delle destinazioni organizzate in OGD o MdA.

A livello locale il MdA poggia su network locali, la cui condivisione di un unico concetto turistico permette il raggiungimento del successo del progetto di sviluppo turistico.

Per far sì che un prodotto turistico risulti competitivo sul mercato, distintivo e ad alto valore aggiunto, è necessario avere alla base un insieme di valori e di competenze condivise da residenti e operatori che possano essere trasmessi in maniera coerente ai turisti ed ai potenziali clienti. Dai valori prendono forma i tematismi, ovvero le famiglie motivazionali che permettono di intercettare i diversi segmenti e nicchie di mercato. Lavorare sui tematismi significa aumentare la qualità dei servizi, sapendo che ci sono operatori disposti a specializzarsi per venire incontro alle richieste più specifiche sul mercato. Altro passaggio è la comunicazione, necessario per la definizione della strategia di promozione del Marchio. Per questo occorre definire il giusto mix di strumenti, essendo coscienti che il Web rappresenta lo strumento più efficace e più economico per comunicare, in quanto facilita l'apertura della destinazione verso il mondo, riduce i costi di contatto/cliente rispetto ai tradizionali canali e permette di raggiungere target più giovani.

All'interno della Regione i compiti per quanto riguarda OGD e MdA sono ben distribuiti. Il MdA ha il compito di definire e costruire il prodotto; informare e accogliere, gli uffici IAT dovrebbero essere il front office della destinazione e devono essere da questa coordinati, così come la rete di informazione e accoglienza diffusa (info – point); coinvolgere degli operatori turistici locali attraverso processi partecipativi tipici della progettazione strategica in ambito turistico; implementare il DMS regionale sia per la parte informativa che per quella di offerta a livello territoriale per alimentare i siti dei diversi livelli di destinazione. La comunicazione e la promozione devono essere decise invece insieme all'OGD. È importante considerare un MdA concorre ad implementare l'OGD. Quest'ultima vista come sintesi – un soggetto che preso atto del lavoro fatto a livello periferico, prosegue con: azioni di declinazione del PSTV; aggiornamento del DMP; Piano di Comunicazione e Marketing e Promo – commercializzazione.

È bene dotarsi di un piano di comunicazione e di un'immagine coordinata; al fine di rafforzare la comunicazione ed elevare il tono turistico, occorre unificare il messaggio; sarà necessario elaborare un logo e un disciplinare d'uso che possa essere messo a disposizione di tutto il sistema territorio per sostenere la strategia di sviluppo turistico. Occorre lavorare sul Web al fine di individuare un unico portale di destinazione in grado di interagire correttamente con quello della destinazione Treviso e con i siti tematici del territorio.

#### **5.4 Analisi SWOT della Marca Trevigiana**

La Marca è un territorio, dal punto di vista degli amministratori locali, che inizia a soffrire la competizione internazionale. Le preoccupazioni riguardano la concorrenza internazionale con la conseguente delocalizzazione delle aziende, che ha messo in crisi il sistema produttivo provinciale. Legata a questo è anche la consapevolezza di un'inadeguata situazione infrastrutturale e tecnologica per favorire la modernizzazione delle aziende. Secondariamente gli amministratori locali lamentano la scarsa attenzione all'innovazione tecnologica, che limita lo sviluppo del tessuto imprenditoriale. Mancano delle linee guida a livello politico per lo sviluppo della Marca ben definite.

L'analisi al suo interno evidenzia quattro punti, così suddivisi:

- Punti di forza

L'imponente e rapido sviluppo economico che la provincia di Treviso ha realizzato negli ultimi decenni e il benessere diffuso che questa ha prodotto rappresentano i suoi principali punti di forza. Da una situazione che nel dopo guerra non sembrava presentare prospettive, gli abitanti della provincia sono riusciti a creare nuove opportunità di rinnovamento. I valori che contraddistinguono i trevigiani sono una laboriosità e una dinamicità notevoli, che li hanno portati ad essere un tassello fondamentale del "miracolo Nord Est".

Dopo essersi concentrati quasi esclusivamente sullo sviluppo industriale del territorio, oggi gli amministratori locali segnalano il riemergere di una nuova coscienza ambientale. Il valore del territorio e delle sue tradizioni, che per troppo tempo sono stati messi in secondo piano, vengono riscoperti e valorizzati.

- Punti di debolezza

Se da un lato lo sviluppo industriale della Marca è diventato parte integrante della sua identità e ha segnato la rinascita del territorio, dall'altro ha creato una serie di problematiche con le quali non è più possibile rimandare il confronto. Uno dei nodi più problematici è rappresentato dall'urbanizzazione del territorio, che non è stata guidata, ma sembra essersi sviluppata in modo disordinato e scoordinato. Il risultato di ciò è la mancanza di una separazione tra aree

produttive e residenziali con tutti i disagi che questo comporta: inquinamento, sovraccarico della viabilità ed eccessiva cementizzazione.

Un'ulteriore problematica coinvolge il sistema produttivo costituito da piccole e medie imprese, che deve attualmente fare i conti con la concorrenza internazionale. Emerge la consapevolezza che sia inevitabile una trasformazione per resistere alla concorrenza. In primo luogo mediante un maggiore investimento nell'innovazione tecnologica e prestando maggiore attenzione alla formazione di manodopera specializzata. Anche la massiccia presenza di lavoratori immigrati sta mettendo a dura prova il tessuto sociale del territorio, che si è trovato completamente impreparato al cambiamento. Mancano i servizi di accoglienza, le case e non ultima un'apertura mentale da parte della popolazione. La mancata integrazione ha contribuito alla percezione di un problema di sicurezza legato al fenomeno.

L'eccessivo sfruttamento del territorio ha portato a problematiche, i temi più urgenti riguardano lo smaltimento dei rifiuti, la depurazione delle acque, gli elettrodotti e il rischio di dissesto idrogeologico. Il basso livello di istruzione degli abitanti della Marca, soprattutto dei giovani, ma anche della classe dirigente e imprenditoriale rappresenta un ulteriore fattore di debolezza.

#### - Opportunità

Le opportunità che si aprono nel futuro della Marca devono tutte percorrere la strada di un riequilibrio tra sviluppo industriale e salvaguardia dell'ambiente. L'accento viene posto sulla necessità di una gestione del territorio più oculata per favorire la valorizzazione delle peculiarità, delle tradizioni e delle bellezze paesaggistiche della Marca. Il turismo è uno dei settori di sviluppo sul quale si vorrebbe investire di più e che presenta molte potenzialità. Propedeutico ad ogni tipo di sviluppo rimane il potenziamento della rete viaria e quello dei trasporti pubblici.

Per quanto riguarda la produzione industriale è innegabile la necessità di modificare l'assetto attuale, basato sulla produzione manifatturiera di dimensione medio – piccola. Questo tipo di struttura produttiva è stato messo in crisi della concorrenza internazionale, che ha portato alla delocalizzazione di molte imprese. Una soluzione a questo problema è la riqualificazione tecnologica delle imprese che di conseguenza porta anche ad una maggiore attenzione alla formazione di manodopera specializzata. Un'opportunità ulteriore potrebbe essere lo sviluppo del terziario, che risulta sottodimensionato alle necessità, del commercio e dell'artigianato. La soluzione del problema relativo al massiccio flusso di immigrati, oltre ad essere uno dei più urgenti da risolvere, potrebbe rappresentare una ricchezza per una società che sta gradualmente invecchiando. Alcune soluzioni riguardano una maggiore attenzione, per la

formazione sia dei minori sia dei lavoratori adulti, per il problema degli alloggi con lo scopo di favorire il processo di integrazione.

- **Rischi**

Il rischio principale che la Marca corre è continuare a sviluppare senza un progetto che coordini e supervisioni i termini di questa espansione. Tutti gli interventi per migliorare il futuro della provincia devono far parte di un piano più ampio che comprenda degli obiettivi condivisi e chiari. Appare chiara la volontà degli amministratori locali di collaborare con la Provincia. In particolare non si dovrebbe rimandare l'ampliamento dei servizi alle persone: con una particolare attenzione agli anziani, ai giovani, agli immigrati e alle fasce più deboli. Diventa prioritario formare nuovi imprenditori e aumentare il livello di istruzione generale della popolazione.

### **5.5 L'organizzazione del Trevigiano sul digitale**

Le destinazioni si organizzano sul digitale secondo due criteri principali: l'organizzazione interna della destinazione, e la comunicazione e promo – commercializzazione rivolta ai potenziali turisti.

Diversi sono i portali in cui il Trevigiano è attivo:

- [www.visittreviso.it](http://www.visittreviso.it): è il portale ufficiale del turismo della provincia di Treviso. Il sito presenta un'ampia varietà di scelta di informazioni anche se non è più aggiornato dal 2017. Presenta tre categorie: Sport e Natura, Enogastronomia e Storia e Cultura. Sono presenti informazioni riguardo ai vari itinerari disponibili nel territorio e alle varie località presenti nel territorio.
- [www.marcatreviso.it](http://www.marcatreviso.it): portale unico in cui sono concentrati diversi link che, a loro volta, rimandano a diversi portali. Una volta collegati al sito le scelte sono diverse: “scopri la direzione”, che crea un collegamento al sito [visittreviso.it](http://www.visittreviso.it); “prenota la vacanza” collega al portale di prenotazione di Marca Treviso, dove è possibile acquistare pacchetti turistici; infine, “contattaci” riporta direttamente alla mail. Il portale presenta inoltre delle sezioni specializzate: “Marca Treviso Convention Bureau”, “Treviso Film Commission” e “Marca Treviso Travel”. Il portale riconduce a reti di imprese: Golf in Veneto, Cycling the Venice Garden e Veneto Wedding.

È possibile anche trovare informazioni più limitate nel portale della regione, [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu).

Diversi sono i comuni del territorio trevigiano che si affidano agli uffici IAT (Informazione Accoglienza Turistica) dispensando informazioni per quanto riguarda eventi o punti di interesse. I punti IAT nella Marca Trevigiana si dividono così:

- Le sedi per Treviso sono localizzate nell'aeroporto di Treviso e nel centro di quest'ultima. I comuni fanno riferimento a questi uffici per reperire informazioni e dati.

- Il comune di Oderzo si affida agli uffici IAT dell'omonimo comune e di Portobuffolè
- Asolo, Montello e Castelfranco fanno riferimento all'ufficio IAT di Asolo. Oltre questi tre anche i comuni limitrofi si affidano a questo ufficio, di notevole importanza in quanto è presente il Marchio d'Area "Terre di Asolo e Monte Grappa"
- La destinazione di Valdobbiadene, così come Conegliano e Vittorio Veneto si affidano ai rispettivi uffici IAT presenti nei rispettivi comuni

La sharing economy negli ultimi anni pre – COVID era cresciuta in modo esponenziale ed aveva fatto registrare proprio nel turismo la sua avanzata maggiore. L'inarrestabile evoluzione del social commerce ha reso concreta la prima tesi del Cluetrain Manifesto: "i mercati sono conversazioni". I social network più diffusi pongono grande attenzione al segmento del travel on line business: Facebook da semplice social media è divenuta una delle più potenti piattaforme digitali orientate al settore turistico.

Prima della crisi si prevedeva che le transazioni legate alla sharing economy nei 5 principali settori – finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi domestici a richiesta e servizi professionali a richiesta – sarebbero cresciute entro il 2025 di un valore 20 volte superiore a quello del 2019.

La sharing economy ha sempre fatto registrare in ambito turistico il contrasto più acceso tra il punto di vista della domanda e quello dell'offerta:

- sul versante della domanda si era assistito a una continua espansione non collegata esclusivamente al "low cost" (anche se la leva del prezzo conserva un peso rilevante), ma trova nella tendenza alla personalizzazione, nella ricerca di esperienze uniche e autentiche, le sue radici più profonde. Sul versante della domanda va posta particolare attenzione al consumatore/turista che può essere esposto anche a gravi rischi non sapendo più a chi rivolgersi per vedere tutelati eventuali diritti o indennizzati eventuali danni materiali e/o morali.
- Sul versante dell'offerta il cambiamento non va subito ma governato e gestito. Sul versante dell'offerta – imprese, operatori, destinazioni turistiche – si sono sentiti minacciati da una concorrenza che, a torto o a ragione, percepivano come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono le imprese che dipendevano maggiormente dalle OTA. Nelle destinazioni meno organizzate il sistema turistico si è fatto trovare impreparato e l'emergenza COVID 19 ne ha evidenziato ancor più le fragilità.

Come possono destinazioni ed imprese turistiche affrontare i cambiamenti in atto tornando ad essere padroni del proprio destino e rispondendo in modo adeguato alle esigenze di una domanda sempre più evoluta ed esigente? Organizzandosi! Se destinazioni e imprese non si organizzano qualcun altro

lo farà per loro e non sarà indolore, né dal punto di vista economico, né dal punto di vista del poter continuare ad incidere sulla strutturazione e sulla qualità della propria offerta. La capacità contrattuale con le OLTA è più elevata quanto più il sistema ricettivo appare coeso e non frammentato nell'offerta. Organizzarsi, ma come? Una possibilità è data dall'alleanza con le OLTA, con i portali meta – search o con i colossi della sharing economy. Questo presuppone però un rapporto paritario (destinazioni non fungibili): per destinazioni ed imprese i rischi rimangono rilevanti. Un percorso completamente alternativo è la costruzione di un vero e proprio marketplace turistico con l'adesione di molte DMO ed imprese e l'utilizzo di DMS.

## 5.6 Proposte

Treviso è una città suggestiva e incantevole, unica grazie alla sua calda accoglienza, gli straordinari luoghi di interesse storico e un incredibile territorio chiamato “il Giardino di Venezia”. È possibile visitare e scoprire la città e il territorio circostante seguendo tre principali tematiche di viaggio:

- Naturalistico/sportiva
- Enogastronomica
- Storico/culturale

Grazie alla presenza di piste e percorsi ciclabili è possibile fare una vacanza all'insegna della crescente tendenza dello “slow bike”, termine che coglie a pieno il significato di cicloturismo, cioè visitare luoghi interessanti e piacevoli dal punto di vista storico e folcloristico, naturalistico, ambientale e paesaggistico pedalando lentamente e prendendosi il proprio tempo per ammirare ciò che circonda.

Un'ulteriore occasione per fare una vacanza lenta, tranquilla e a contatto con la natura, è il turismo equestre lungo le ippovie.

Punto forte del turismo trevigiano è sicuramente l'aspetto enogastronomico a partire dalle numerose cantine presenti, specialmente quelle tra le Colline del Prosecco ad oggi sito UNESCO, al Radicchio Rosso di Treviso e il Radicchio di Castelfranco Veneto senza dimenticare il tipico dolce ormai conosciuto in tutto il mondo ovvero il Tiramisù.

Se da un lato la destinazione attrae per le sue innumerevoli attività, dall'altro non si può dire che la gestione online sia delle migliori. Il sito principale [visittreviso.it](http://visittreviso.it) non è più aggiornato dal 2017, sono presenti solo gli eventi che si svolgono nel territorio e le principali OGD attive nel territorio. Nel web compare un nuovo sito [www.ciclabile-treviso-ostiglia.it](http://www.ciclabile-treviso-ostiglia.it), in cui sono presenti i diversi eventi e news attivi nel territorio, in particolar modo “La Treviso-Ostiglia” che lungo i 70 km offre strutture ricettive, aree di sosta e ristoro, punti di noleggio biciclette, servizi per il cicloturista ma soprattutto un'alternanza di paesaggi e panorami.

La destinazione Treviso online presenta diverse carenze che possono essere colmate attraverso una collaborazione tra le imprese che operano nel territorio e le OGD attive nella Marca, coordinandosi per rendere attiva la gestione online.

L'OGD è il principale protagonista per attuare un'azione di coordinamento permettendo di raggiungere l'obiettivo prestabilito creando una card turistica diversa per ogni tipo di servizio che il turista intende sfruttare, aggiungendo ad ogni pacchetto degustazioni per quanto riguarda i visitatori che si vogliono focalizzare sul turismo enogastronomico; escursioni per gli appassionati di sport e natura; un pacchetto di ingresso ai diversi musei per chi è interessato al turismo culturale.

I Marchi d'Area sono i principali attori che devono mettere in atto una campagna di organizzazione, informazione, accoglienza della destinazione, in modo tale da creare un collegamento tra il territorio e il turista. Il marchio Asolo e Terre del Grappa con il Consorzio Vivere il Grappa ha avviato il tema della promo commercializzazione, avviando questo processo i benefici sono tanti e diversi sia per gli operatori che per le destinazioni come ad esempio: aumento delle vendite e della visibilità, incremento della competitività e maggiori ricadute anche sul sistema economico complessivo. La competitività di un'ottima proposta commerciale, dipende soprattutto dal suo rapporto qualità/prezzo rispetto alla concorrenza. È importante ricordarsi che oggi, grazie alle numerose tecnologie e all'uso di internet, gli utenti possono comparare in tempo reale le numerose offerte proposte.

Una destinazione può essere venduta seguendo fondamentalmente tre principi:

- Sviluppo sinergie di sistema
- Strutturare un'offerta competitiva
- Ascoltare i mercati adottando i suoi stessi strumenti

Il DMS può alimentare i siti dei MdA, oltre al sito principale dell'OGD ma per farlo il territorio deve organizzarsi sotto diversi aspetti, in primis sul digitale e poi dal punto di vista del management.

La destinazione ha bisogno di un sito ufficiale con cui attrarre turisti e posizionarsi nel mercato, in modo da fornire informazioni e comunicazioni per quanto riguarda l'offerta turistica. Al giorno d'oggi un canale favorevole per poter attuare tutto questo sono i social network, rischiando comunque di selezionare solo un certo tipo di target. Un collegamento diretto destinazione – turista si può avere creando pagine social in cui si delineano le diverse attrattive che il territorio può offrire.

Visittreviso.it non è più di competenza della provincia quindi spetta alla Fondazione Marca Treviso creare un sito ad hoc per riportare il sito in forma attiva con informazioni e comunicazioni.

Azione attuata dagli IAT è l'utilizzo del DMS per le attività di informazione per i punti di interesse e per la pubblicazione degli eventi.

Per poter essere competitivi in questo nuovo mercato che si è creato con la pandemia la Marca Trevigiana si deve difendere con le unghie e con i denti facendo risaltare al massimo gli aspetti unici del territorio che vanno dai diversi borghi medievali alle colline di Valdobbiadene.

## **CONCLUSIONI**

In questo elaborato si è definito il fenomeno turistico e la sua evoluzione, tenendo conto dei cambiamenti che si sono attuati a causa della pandemia e come questa abbia messo a dura prova le strutture ricettive e le imprese turistiche.

In seguito si è analizzata la destinazione turistica, trattando singolarmente il Destination Management e Marketing e infine come la destinazione turistica è attiva nel web.

L'analisi del territorio della Marca Trevigiana ha messo in luce le risorse e le potenzialità oltre ai rischi e i punti di debolezza attraverso l'analisi SWOT.

La strada da fare per migliorare la gestione della destinazione è ancora lunga ma il territorio di Treviso ha tutte le carte in regola per essere uno degli attori principali nel mercato e nel web.

## BIBLIOGRAFIA

- Marchioro S., Miotto A., 2018, La Governance del Turismo nell'era del Digitale, Gallica 1689, Bolzano

## SITOGRAFIA

- [https://www.schededigeografia.net/geografia\\_economica/evoluzione\\_storica\\_turismo.htm](https://www.schededigeografia.net/geografia_economica/evoluzione_storica_turismo.htm)
- <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>
- <https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/Piano%20Strategico%20del%20Turismo%202017-2022%20Executive%20Summary-imported-64555.pdf>
- [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjRu9D9oun2AhWSQ\\_EDHT3kAxpQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fitaliadomani.gov.it%2Fcontent%2Fdam%2Fsogei-ng%2Fdocumenti%2Fcontributo--del-ministero-delle-infrastrutture-e-della-mobilita%25C3%25A0-sostenibili--alla-relazione-al-parlamento-sullo-stato-di-attuazione-del-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza%2F13\\_PNRR\\_Turismo.pdf&usg=AOvVaw2tCK6NfsYEa\\_s0hzbDR44a](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjRu9D9oun2AhWSQ_EDHT3kAxpQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fitaliadomani.gov.it%2Fcontent%2Fdam%2Fsogei-ng%2Fdocumenti%2Fcontributo--del-ministero-delle-infrastrutture-e-della-mobilita%25C3%25A0-sostenibili--alla-relazione-al-parlamento-sullo-stato-di-attuazione-del-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza%2F13_PNRR_Turismo.pdf&usg=AOvVaw2tCK6NfsYEa_s0hzbDR44a)
- [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demna\\_Nota\\_Covid\\_settore\\_turistico\\_e\\_pandemia.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Demna_Nota_Covid_settore_turistico_e_pandemia.pdf)
- <https://www.justgoodtourism.com/destination-management-plan/>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>
- [https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2022/01/Report-Turismo\\_ottobre-2021.pdf](https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2022/01/Report-Turismo_ottobre-2021.pdf)
- <https://www.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/D.M.P.+Treviso+aggiornato/8cc73ae5-34d4-49df-9835-b175f871e093>
- <http://turismo.provincia.treviso.it/Engine/RAServePG.php/P/3526010070303/T/La-marca-trevigiana>
- <http://pianostrategico.provincia.treviso.it/upload/4591945La%20Marca%20vissuta.pdf>

## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare innanzitutto i miei genitori, Tina e Antonio, che mi hanno permesso di intraprendere questo percorso e mi hanno supportata per questi anni, a loro devo tutto.

Ringrazio mia sorella, Chiara, che è stata la mia spalla e mi ha spronato nei momenti più difficili a non mollare mai.

Ringrazio il dottor Stefan Marchioro, che mi ha seguito nell'elaborazione della tesi, mettendosi sempre a disposizione per qualsiasi chiarimento, fornendomi tutto il materiale necessario per creare l'elaborato.

Un grazie speciale ad Alberto, compagno fidato, che mi ha accompagnato per quasi tutto il percorso. Mi è stato sempre vicino, incoraggiandomi a fare sempre di più in ogni momento. Se sono arrivata dove sono ora lo devo anche a lui.

Un ringraziamento lo devo alle mie amiche, le Lole, Veronica, Martina, Francesca, Ilenia e Alberto, per essere stati presenti nel mio percorso e per avermi incoraggiato e aiutato a tirare fuori il meglio di me con preziosi consigli.

Infine, dedico questa tesi a me stessa, dimostrando che niente è impossibile, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui.