

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e
della Musica

Corso di Laurea Triennale in

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

Destination Management: il caso “Verona & Garda Foundation”

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureando:

Ludovica Benedetti

Matricola 2002066

A.A 2023/2024

*A chi fa della propria fragilità il proprio punto di forza,
da cui ripartire, sempre.*

Indice

Introduzione	7
---------------------------	---

Capitolo 1: IL TURISMO

1.1 Definizione di turismo	8
1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico	11
1.3 Turismo in Italia	15
1.3.1 Piano strategico di sviluppo del Turismo 2017-2022	17
1.3.2 Piano strategico di sviluppo del Turismo 2023-2027	19
1.3.3 “Italia Domani”, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ...	23
1.4 Turismo Internazionale	33
1.4.1 Impatti della pandemia COVID-19, della Guerra Russia-Ucraina e della crisi Medio Orientale dal punto di vista turistico	36

Capitolo 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Fattori deterministici del flusso turistico (Push e Pull)	38
2.2 Definizione di Destinazione Turistica	40
2.3 Ciclo di vita di una destinazione	43
2.4 Destinazioni Corporate e destinazioni Community	45
2.5 Destination Management	47
2.5.1 Destination Management Plan (DMP)	51
2.5.2 Destination Management Organization (DMO)	57
2.6 Destination Marketing	59
2.6.2 Destination Image e Destination Branding	63

Capitolo 3: IL VENETO

3.1 L'offerta e le risorse turistiche nel Veneto	66
3.2 I flussi turistici, i dati ufficiali dell'Osservatorio del Turismo Veneto	67
3.3 Programma regionale per il turismo 2022-2024	71
3.4 Piano Turistico Annuale 2024	76
3.5 Organizzazione turistica e stato dell'arte a 10 anni dalla Legge Regionale n.11/2013.....	82

Capitolo 4: VERONA&GARDA FOUNDATION

4.1 Il territorio veronese	85
4.1.1 Le due destinazioni e i quattro marchi d'area	85
4.2 "Verona & Garda Foundation".....	86
4.2.1 Proposta strategica	88
4.2.2 Offerta turistica	91
4.2.3 Promozione	93
4.3 Analisi dei dati	97
4.3.1 Andamento turistico	98
4.3.2 Performance del comparto ricettivo	99
4.3.3 Percezione della destinazione	101
4.3.4 Schede informative e studi ad hoc	102
4.3.5 Analisi dei flussi turistici	103
4.4 Formazione	104
4.5 Prospettive di sviluppo	105
4.6 Organigramma e Budget	108

Capitolo 5: PROPOSTE

5.1 Proposte in ambito strategico 109

5.2 Proposte in ambito operativo 118

Conclusioni 120

Bibliografia 123

Altre Fonti 123

Sitografia 125

Introduzione

Partendo da un inquadramento generale dei concetti di turismo e di destinazione, il seguente elaborato propone un'analisi della fondazione di partecipazione denominata "Verona & Garda Foundation", costituita dalla Camera di Commercio veronese al fine di raggruppare la DMO (*Destination Management Organization*) del territorio del Lago di Garda con quella della città di Verona, insieme ai suoi quattro marchi d'area.

Tale ricerca è stata supportata da libri di testo accademici, fonti e siti web autorevoli e si struttura in cinque capitoli, partendo da un'analisi di tipo generale fino ad arrivare, in maniera progressiva, ad un inquadramento più specifico.

All'interno del primo capitolo viene analizzata la storia del turismo, dai primi pellegrinaggi fino ad arrivare al concetto di viaggio che conosciamo attualmente, analizzando tutti i cambiamenti storici che hanno portato il turismo alla accezione odierna. Viene analizzato poi l'andamento dei flussi turistici degli ultimi anni, basandosi sullo studio dei dati relativi al turismo nazionale e internazionale. Viene poi portata l'attenzione ai cambiamenti, dal punto di vista turistico, generati dalla pandemia di Covid-19 del 2020, dalla Guerra Russia-Ucraina dal 24 febbraio 2022 e dal riaccendersi dello scontro tra Israele e Palestina, dopo l'attacco terroristico di Hamas il 7 ottobre 2023.

Nel secondo capitolo viene analizzato ed approfondito il concetto di destinazione, attraverso l'analisi dei fattori che la determinano e le sue varie tipologie.

Il terzo capitolo è interamente dedicato alla regione Veneto come regione di interesse: vengono infatti analizzati il territorio, l'offerta e i dati relativi ai flussi turistici, concentrando l'attenzione sul Programma regionale per il turismo 2022-2024 ed il Piano Turistico Annuale 2024.

Il quarto capitolo è dedicato a Verona & Garda Foundation; viene esaminato inizialmente il territorio veronese, studiando nei dettagli la fondazione stessa, quindi analizzandone l'origine e gli obiettivi e, congiuntamente, la proposta strategica (*Vision e Mission*) e le modalità di promozione. È presente inoltre un approfondimento relativo al modo in cui la fondazione opera nel concreto per garantire lo sviluppo dell'offerta turistica del territorio veronese e anche sui progetti e i piani di sviluppo.

All'interno del quinto capitolo vengono presentate alcune proposte personali finalizzate a consolidare la Fondazione e a migliorarne alcuni aspetti, in un'ottica organizzativa e propositiva. Le proposte in questione sono di tipo operativo e di tipo strategico.

Nella parte finale dell'elaborato, vengono tratte delle conclusioni in merito al tema trattato

Capitolo primo

IL TURISMO

1.1 Definizione di Turismo

Per una corretta analisi del termine “turismo”, occorre inizialmente basarsi sull’etimologia della parola, derivante dal greco “*tornos*”, da cui poi il termine latino “*tornus*”, che significa circolo. Dal termine latino deriva a sua volta la parola “*tour*”, utilizzata sia nella lingua francese che in quella inglese, che riporta un significato simile: un circuito, un percorso circolare, un giro turistico organizzato.

Tuttavia, per poter dare una definizione univoca al concetto di turismo, si deve tenere presente che si tratta di un tema multidisciplinare, per cui è necessario tenere conto di materie come: psicologia del turismo, antropologia del turismo, geografia del turismo, sociologia del turismo ed il management del turismo, al fine di attribuire un significato completo al fenomeno.

L’esigenza di dare delle definizioni e delle classificazioni condivise deriva dall’obiettivo di misurare le componenti della domanda e dell’offerta, per poi osservare l’evoluzione del fenomeno turistico nella sua interezza.

L’avvio degli studi veri e propri sul turismo coincide con il ruolo che esso ha acquisito a partire dalla seconda metà dell’Ottocento e primi del Novecento, anni in cui diversi studiosi hanno cominciato a interrogarsi su questo fenomeno.

Tra i vari studiosi emerge l’economista austriaco von Schullern zu Schrattenhofen, che nel 1910 diede una delle prime definizioni di turismo, definendolo come: «*l’insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell’arrivo, del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro*¹»

Negli anni successivi, gli studi sul fenomeno turistico continuarono e si approfondirono; solo negli anni Cinquanta però, la costituzione di associazioni ed organizzazioni internazionali diede un nuovo impulso agli studi sul turismo e quella che ebbe più rilievo fu l’Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo (AIEST), fondata in Svizzera nel 1951.

Inoltre, il bisogno di “comparabilità” dei dati sul turismo iniziò ad essere avvertito sempre di più anche a livello accademico; di conseguenza, era sempre più necessaria una

¹ Von Schullern Zu Schrattenhofen H., “*Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*”, 1910

definizione e classificazione delle attività del turismo, per poter avviare l'attività di monitoraggio condivisa della domanda e dell'offerta turistica.

Alla luce di tutte queste esigenze, la comunità internazionale cercò di dare una definizione univoca di "turismo" e di "turista".

Tali definizioni furono individuate nella Conferenza Internazionale del Turismo, tenutasi a Roma nel 1963, organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi UNWTO²).

In questa conferenza il turismo viene descritto come: *«l'insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno una notte al massimo di un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi³»*.

Di conseguenza, *«Turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori dal 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 reca⁴»*.

Da questa definizione, nasce anche quella di escursionista, ovvero *«colui che si reca per un periodo non superiore alle 24 ore nel Paese di destinazione⁵»*.

Nascono inoltre le definizioni di visitatore internazionale, ovvero *«chiunque entri in un paese diverso da quello di residenza abituale per qualsiasi motivo diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel paese considerato e per un periodo inferiore ad un anno⁶»* e quella di turista internazionale, che discende direttamente da quella precedente, che si riferisce a *«colui che trascorre almeno una notte (o comunque più di 24 ore) ma meno di un anno nel Paese di destinazione per qualsiasi motivo (vacanza, sport, visita a parenti, per cure mediche, per motivi religiosi, d'affari o di studio) fuorchè per un lavoro retribuito nella destinazione in cui si reca⁷»*.

Nel 1980, nel corso della Conferenza di Manila, le definizioni sopra citate vennero estese anche al turismo domestico e accolte dai maggiori paesi recettori e generatori di flussi turistici.

² UNWTO (in italiano OMT, Organizzazione Mondiale del Turismo) è la sigla inglese di United Nations World Tourism Organization agenzia specializzata delle Nazioni Unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile.

³ Marchioro S. Miotto A. 2022., *Ripensare il futuro del turismo.*, FrancoAngeli., Milano.

⁴ Marchioro S. Miotto A. 2022., *Ripensare il futuro del turismo.*, FrancoAngeli., Milano. pp 26.

⁵ Marchioro S. Miotto A. 2022., *Ripensare il futuro del turismo.*, FrancoAngeli., Milano.

⁶ *Ibidem.*

⁷ *Ibidem.*

In questa circostanza vennero riconosciute attraverso il Tourism Satellite Account (TSA), creato nel 2000 dall'UNWTO per misurare gli impatti economici del sistema turistico all'interno dello spazio turistico considerato, le tre principali forme di turismo:

- *Domestico*: residenti in visita nel proprio paese;
- *Inbound (o Incoming)*: non residenti in visita in un paese straniero;
- *Outbound (o Outgoing)*: residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

Si fa una distinzione anche tra:

- *Turismo Nazionale*: comprendente gli spostamenti outbound e domestici;
- *Turismo Internazionale*: comprendente il turismo inbound e outbound;
- *Turismo Interno*: comprendente il turismo domestico e quello inbound.

Nel 1991 però, furono meglio precisate le definizioni di turista domestico, inteso come «colui che trascorre 24 ore (o una notte), ma meno di sei mesi, nel luogo di destinazione al di fuori del proprio ambiente abituale⁸» ed escursionista domestico come «il visitatore che trascorre meno di 24 ore nella destinazione⁹».

È importante sottolineare che da queste definizioni, e quindi anche dalle rilevazioni statistiche, sono di conseguenza esclusi immigrati permanenti o temporanei, i diplomatici ed il personale diplomatico, i nomadi e le persone senza fissa dimora, le forze armate all'opera, i viaggiatori “pendolari” e i viaggi brevi di routine per lavoro o per altri motivi.

Nel 1994, tutti questi concetti vennero quindi codificati dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT), e venne pubblicato, a cura di UNWTO e UNSTAT il “Recommendations on Tourism Statistics”¹⁰, per poter classificare tutte le attività legate al turismo, sia direttamente che indirettamente e che abbiano anche una rilevanza dal punto di vista statistico.

⁸ Marchioro S. Miotto A. 2022., *Ripensare il futuro del turismo.*, FrancoAngeli., Milano. pp.37.

⁹ *Ibidem.*

¹⁰ *Recommendations on Tourism Statistics*, United Nations Department for Economic and Social Information and Policy Analysis Statistical Division and World Tourism Organization, Statistical Papers Series M No. 83, New York, 1994.

1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico

La necessità di viaggiare alla scoperta di posti nuovi e diversi dalla quotidianità non è solamente una necessità della nostra generazione, bensì risale all'antichità, quando il concetto di "prototurismo"¹¹ inizia a diffondersi.

Quando si parla di "prototurismo" ci si riferisce a quelle attività di pellegrinaggio che i popoli antichi facevano verso una particolare meta.

Alcuni esempi potrebbero essere i pellegrinaggi che gli antichi egizi facevano verso le mete sacre, quelli che i greci facevano per raggiungere santuari e oracoli, o per manifestazioni sportive con fine religioso, come ad esempio i Giochi Olimpici, fino ad arrivare ai patrizi dell'antica Roma, che per un determinato periodo durante l'anno alloggiavano nelle loro ville fuori dalla città oppure in località termali.

Parlando in particolare dell'Impero Romano, è necessario sottolineare che già all'epoca era presente una sorta di organizzazione turistica, come dimostra la presenza di servizi pubblici per il trasporto di persone e cose, i "*cursus publicus*", il carro attrezzato con letto per i viaggi notturni chiamato "*carruca dormitoria*", la presenza di persone

esperte che avevano la funzione di guida durante il viaggio, i "*conductus nundinarum*" ed infine la comparsa degli "*itineraria*", delle guide stradali che si dividevano in:

- *Itineraria scripta*: elenchi delle località di un percorso con le relative distanze;
- *Itineraria picta*: delle carte stradali di tipo rudimentale.

In seguito alla caduta dell'Impero Romano d'Occidente fino alla soglia del nuovo millennio, ci furono dei notevoli cambiamenti poiché le guerre e le pestilenze indussero a intraprendere viaggi solo se strettamente necessario.

La situazione cambia durante il Basso Medioevo, periodo in cui, grazie alle migliorate condizioni politiche, economiche e sociali, i pellegrinaggi assumono nuovamente un ruolo molto importante, concentrando l'afflusso principalmente a Roma, a Gerusalemme e a Santiago de Compostela per i cristiani, e per i musulmani a La Mecca. Un ulteriore cambio di direzione avviene dopo la Riforma Luterana, quando vengono meno i pellegrinaggi, ma nascono nuove forme di turismo grazie alla presenza di nuovi mezzi di trasporto.

Un fenomeno molto importante e significativo nella storia del turismo si sviluppa nel Seicento, quando diversi giovani membri della nobiltà e della ricca borghesia, insieme anche a studiosi ed intellettuali, decidono di recarsi nei territori dell'Italia e della Grecia per riscoprire la cultura "classica", che in quel periodo suscitava molto interesse. Questo

¹¹ Rocca G., *Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio*, Giappichelli, Torino, 2013.

fenomeno prende il nome di “Grand Tour” o “Viaggio Romantico”, e può essere considerato la prima anticipazione del turismo di massa.

Nel XVIII secolo invece, grazie alla nascita delle prime stazioni di soggiorno “balneoterapico” in Gran Bretagna, Costa Azzurra e nella Riviera ligure, diventa moderno il “turismo climatico”, marino nei mesi invernali e in montagna nei mesi estivi.

Un grande impatto sullo sviluppo del turismo lo ha avuto in seguito la nascita delle ferrovie, ma anche quella del trasporto via mare, grazie al quale gli americani hanno avuto la possibilità di recarsi in Europa. Importanti per i viaggiatori sono stati anche i trafori alpini del 1870, che furono il trampolino di lancio per quanto riguarda la nascita dei Club alpini, di cui un esempio è il Club Alpino Italiano di Torino del 1863 su iniziativa di Quintinio Sella. Il turismo però, nonostante le diverse innovazioni, rimaneva comunque un fenomeno elitario, di nicchia, e non certo accessibile a tutti.

Il Novecento si presenta come un secolo contraddittorio: inizia con le basi per degli interventi normativi in materia turistica, come la legge 11 dicembre 1910, in cui lo stato consentì ai comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri, fondi che dovevano essere poi impiegati nella realizzazione di opere di conservazione e miglioramento del territorio urbano. Successivamente, con gli eventi bellici della Prima Guerra Mondiale, sarà condizionato negativamente, a livello globale, l’iniziale afflusso turistico positivo degli anni precedenti, questa difficoltà è dovuta principalmente ai controlli sempre più frequenti dei “forestieri”, la poca efficienza dei trasporti ferroviari e la requisizione delle strutture ricettive nelle aree di confine della fascia alpina.

Negli anni del dopoguerra avviene una svolta: si inizia a considerare il turismo come un settore nel quale poter intervenire strategicamente a livello nazionale, per questo motivo i governi europei attuano delle politiche per la valorizzazione delle destinazioni¹². Nascono quindi gli uffici nazionali per il turismo, come l’ENIT (Ente nazionale per le industrie turistiche) e l’AACST (Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo) che si occupavano dei territori che avevano un peso rilevante per l’economia locale.

Durante il periodo tra la Prima e la Seconda Guerra Mondiale, lo sviluppo del turismo non risulta semplice, a causa dell’avvento del fascismo in Italia e del nazismo in Germania. Nonostante questo, si sviluppano delle nuove tendenze socioculturali, tra cui l’inversione della stagionalità, nata grazie al turismo montano che divenne invernale e il turismo balneare che divenne a poco a poco estivo grazie alle mode del bagno in mare e dell’abbronzatura. Furono proprio queste mete marittime e montane a diventare le principali destinazioni turistiche del tempo (Costa Azzurra e Saint Moritz).

Fino a quel momento però, il turismo in quelle destinazioni era ancora considerato un fenomeno d’élite; soltanto quando furono istituite le ferie retribuite e lo sviluppo dei

¹² Battilani P., *Vacanze di pochi vacanze di tutti. L’evoluzione del turismo europeo*, il Mulino, Bologna, 2003.

trasporti intercontinentali il fenomeno si estese alle classi popolari, senza però arrivare ancora al turismo di massa.

Gli anni Trenta sono il periodo in cui si sviluppa il *turismo veicolato*, in cui sia il regime fascista che quello nazista controllavano e decidevano le mete turistiche per “frenare” quello che stava diventando un fenomeno troppo democratico.

Nei vent’anni successivi, il turismo subì una vera e propria battuta d’arresto con la Seconda Guerra Mondiale, fino al dopoguerra, ossia agli anni Cinquanta, in cui rifiorì grazie al boom economico.

Questo periodo di eccezionale sviluppo economico, estesosi tra il 1945 e il 1973, viene chiamato “trenta gloriosi”¹³, e fu la base per un riequilibrio delle classi sociali: furono allungati i congedi remunerati e ci fu un maggiore benessere economico che consentì l’estensione della durata delle vacanze a tutti gli strati sociali. Nacque così il turismo di massa, fenomeno sia nazionale che internazionale, che in seguito divenne anche intercontinentale.

In questi anni, il turismo risultò standardizzato, il soggiorno medio era di 15/20 giorni e in località di mare d’estate e di montagna d’inverno. Con la *svolta post-fordista*¹⁴ infatti, per soddisfare una domanda sempre più frequente, ci fu un cambiamento sia nell’organizzazione del lavoro sia nei comportamenti nei consumi turistici.

Tra la fine del XX secolo e l’inizio del XXI secolo il tempo di soggiorno di una vacanza assume dei nuovi ritmi: i soggiorni brevi e quelli lunghi vengono affiancati alle grandi vacanze e i turisti che soggiornano a lungo sono equivalenti ai turisti di una notte. In Europa si assiste ad un’evoluzione del tempo dedicato allo svago: le partenze sono più numerose e frequenti e i soggiorni più brevi, rimangono ancora però i soggiorni di lunga durata nei mesi di luglio e agosto.

Sempre tra la fine del XX secolo e l’inizio del nuovo millennio si assiste ad un mutamento significativo nel settore turistico con l’avvento della globalizzazione e l’abbattimento di alcune barriere geopolitiche. Questi fenomeni portano all’affermarsi delle compagnie aeree *low cost*, al ridimensionamento delle distanze e l’estensione del mercato turistico anche a territori emergenti e non solo a quelli con maggiori attrattive come nei decenni precedenti.

Di grande impatto fu poi lo sviluppo di internet e dei social network, che furono il punto di partenza per la nascita della *sharing economy*, grazie alla quale il turista è libero di prenotare e scegliere, tra una varietà molto ampia di proposte, la sua vacanza in autonomia attraverso i siti turistici online. È importante sottolineare però che l’affermarsi delle

¹³ Sono gli anni in cui l’economia europea crebbe a un tasso medio annuo del 4,5%. Nel 1973 ebbe inizio la grande crisi petrolifera.

¹⁴ A partire dagli anni Trenta del XX secolo venne definito fordismo la forma di produzione industriale compiuta utilizzando la catena di montaggio.

OTA¹⁵ ha da un lato aperto nuove opportunità per operatori e clienti ed ha cambiato il mondo della comunicazione all'interno dello scenario turistico, ma dall'altro ha favorito il fenomeno dell'*overtourism*¹⁶ e la riduzione di marginalità per alcune imprese e destinazioni turistiche.

La permanenza media del turista cambia, la vacanza è concentrata maggiormente in weekend lunghi o short break di una o due notti e sempre più spesso si tratta di una decisione last minute. Questo cambio comporta da un lato una diminuzione del tempo di permanenza nel luogo, ma dall'altro la possibilità di poter soddisfare sempre un maggior numero di interessi e bisogni, grazie alle esperienze turistiche frequenti.

Per questo motivo, dal 1990 al 2019 la crescita della domanda turistica è stata esponenziale, si arriva ad un miliardo quattrocento sessantuno milioni di arrivi internazionali. La crescita però subisce un brusco arresto nel 2020, con la pandemia da COVID-19, che porta un cambiamento, dal punto di vista turistico e non solo, che segnerà una rivoluzione e che sarà costante anche negli anni successivi.

Ci si interroga sul modello turistico proposto fino a quel momento, dedicando maggiore attenzione al tema del cambiamento climatico, offrendo delle proposte di turismo più sostenibili e cercando di educare alla fruizione dei servizi in maniera più responsabile. Nasce quindi il fenomeno del "turismo slow" più concentrato sul contatto tra il turista e la natura che lo circonda.

Infatti, il modello che fino al 2019 aveva caratterizzato il turismo si rivela non sempre sostenibile, sotto il punto di vista ambientale, economico e sociale. L'*overtourism* aveva portato città come Venezia, Amsterdam o Barcellona, e in generale i più importanti centri storici fonte di attrattiva turistica, a conseguenze negative per l'ambiente e per i residenti, tanto da dover attuare delle campagne di responsabilizzazione e sensibilizzazione ed intervenire con misure di regolamentazione dei flussi turistici.

La necessità quindi di un cambio di paradigma è un tema che iniziava ad essere dibattuto prima ancora della pandemia. Oggi il mercato turistico si evolve verso un turismo più sostenibile nella proposta e più responsabile nella fruizione, in modo da orientare la domanda verso le "eco destinazioni".

¹⁵ OTA (Online Travel Agency), sono agenzie di intermediazione online del settore turistico. Si tratta di portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse e prenotarle. Tra i più noti vi sono Booking.com, Expedia, HRS, ecc. Oltre alle OTA (o OLTA) vi sono i cosiddetti motori aggregatori o portali di metasearch che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendo dai portali delle OTA o dai portali di destinazione.

¹⁶ Il fenomeno dell'*overtourism* è stato definito dalla UNWTO come "l'impatto del turismo su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita dei cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori".

1.3 Turismo in Italia

All'interno di questo capitolo verrà analizzato il fenomeno turistico nazionale. L'Italia ogni anno attira milioni di turisti provenienti da tutto il mondo grazie al suo ineguagliabile patrimonio artistico e culturale con pochi eguali. Basandosi sulle statistiche ISTAT, si dichiara che nel 2019 l'Italia fu il quinto Paese al mondo più visitato, con 65 milioni di arrivi stranieri, e secondo per numero di pernottamenti che furono in totale 221 milioni.

Il nostro Paese vanta la maggior presenza di siti appartenenti alla lista dei patrimoni dell'umanità UNESCO¹⁷: 58 siti, cioè il 5% del totale.

Secondo un'indagine svolta da Banca d'Italia, al turismo italiano sono riconducibili oltre il 5% del PIL e oltre il 6% dell'occupazione del Paese. Negli ultimi anni, il fenomeno turistico è cresciuto in maniera significativa, questo grazie alla costante espansione della domanda anche a livello internazionale e al vantaggio competitivo del patrimonio artistico e culturale che l'Italia gioca su tutti gli altri paesi¹⁸.

L'espansione del turismo italiano è dovuta anche alla riduzione dei costi di trasporto e alla crescita del reddito nelle economie emergenti, fatto che ha portato all'aumento dei potenziali viaggiatori. Una conseguenza è sicuramente l'aumento della domanda, che ha generato nuove destinazioni e attratto un numero crescente di turisti, che si sostiene sarà in costante aumento nei prossimi due decenni.

Secondo il grafico sotto indicato, nel 2019 il Bel Paese aveva segnato il proprio record storico, arrivando a 436,74 milioni di notti trascorse (+1,8% rispetto al 2018) e 131,38 milioni di turisti (+2,6% rispetto al 2018). Delle presenze totali 220,7 milioni erano turisti stranieri e degli arrivi totali il 50%. Impressionante è il calo brusco che si può notare nel 2020, conseguenza della pandemia COVID-19, ci fu un calo del 57,6% sugli arrivi e del 52,3% sul totale delle notti trascorse, i turisti stranieri furono in totale 16,5 milioni, il 74,6% in meno rispetto all'anno precedente.

¹⁷ UNESCO è l'organizzazione delle nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura, fondata a Parigi il 4 novembre 1946.

¹⁸ Banca d'Italia, "N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo". Questioni di economia e finanza, luglio 2019.

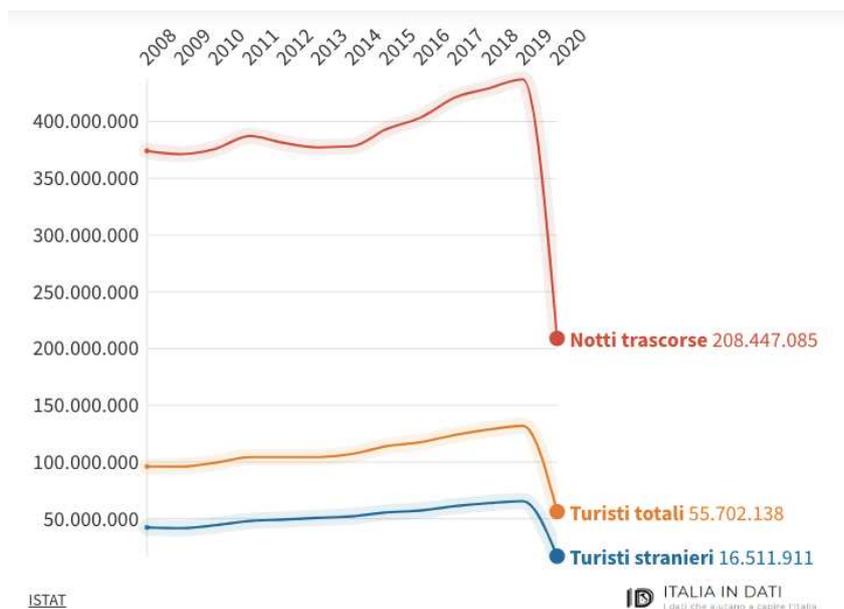


Fig. 1. Italia in Dati, Presenze in Italia dal 2008 al 2020. Fonte: ISTAT

Negli ultimi tre anni, il turismo è andato incontro a numerose sfide che hanno arrestato la sua crescita, ma secondo la *World Tourism Organization* l'Italia ha avuto un'accelerazione della ripresa del 65% rispetto ai livelli pre-pandemia.

Nel 2022 si evince infatti che l'Italia sia al quarto posto mondiale per entrate del turismo internazionale¹⁹.

Analizzando il "Today" pubblicato dall'ISTAT a fine dicembre 2022, si nota come la ripresa in ambito turistico non riesca ancora ad eguagliare i livelli del 2019, le presenze nelle strutture ricettive sono infatti 39 milioni in meno rispetto all'anno pre-Covid. È interessante però come invece le presenze nelle strutture extra-alberghiere siano ritornate quasi alla pari:

- 136 milioni di presenze nei primi 9 mesi del 2022;
- 139 milioni di presenze nei primi 9 mesi del 2019.

È anche importante sottolineare come nel 2022 sia tornato un certo equilibrio tra turismo *inbound* e *outbound*, mentre nel 2021 prevaleva la clientela domestica, questo per via delle restrizioni definite a livello nazionale durante la pandemia.

Tra le diverse motivazioni di viaggio, il 92,2% è costituito dai viaggi per svago/piacere e il 5,3% è costituito dai viaggi per visitare parenti o amici. C'è infine un 14,4% dedicato ai viaggi per motivi lavorativi, che sono circa 1,8 milioni.

¹⁹ Statistiche ISTAT dei flussi turistici registrati nell'ultimo trimestre del 2022.

1.3.1 Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022

Il Piano Strategico del Turismo (PST): “*Italia Paese per Viaggiatori*”²⁰, è un documento elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, il MiBACT. È stato proposto da Dario Franceschini, Ministro della Cultura, nel dicembre 2016.

Il piano rappresenta un’opportunità per implementare in modo completo l’indirizzo strategico volto a conferire all’Italia una visione integrata nel settore del turismo e della cultura. In risposta alla necessità di posizionare il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese, il Piano Strategico di sviluppo del Turismo mira a fornire un quadro operativo.

Si propone un periodo di sei anni in cui si designano delle innovazioni sia dal punto di vista tecnologico che organizzativo, con un approccio diverso ed innovativo per migliorare l’offerta turistica e adeguarla ai nuovi standard di sostenibilità e competizione.

Il Piano strategico quindi sottolinea l’importanza di un ampio patrimonio di idee e proposte, acquisite in parte attraverso l’uso di strumenti digitali. Questo approccio sembra essere basato su una forma di “governance partecipativa”, indicando che diverse parti interessate e attori coinvolti contribuiscono alla creazione e all’implementazione del piano. L’obiettivo principale sembra quello di garantire che il piano non solo venga attuato ma che ci sia anche un impegno costante per migliorarlo continuamente. L’utilizzo di strumenti digitali potrebbe indicare un approccio moderno e tecnologicamente avanzato nella gestione e nell’implementazione del piano.

Per il settore turistico, il Piano è il simbolo di un cambio di direzione, per la prima volta l’Italia si trova ad avere dal punto di vista del turismo una cornice unitaria in cui istituzioni e operatori condividono strategie di lungo termine e obiettivi e linee di intervento di medio termine.

La Direzione Generale del Turismo ha svolto un ruolo chiave nel garantire la partecipazione inclusiva e la trasparenza nel processo decisionale. Ha coordinato gli sforzi sia del Comitato che dei singoli attori, assicurandosi che le scelte e le decisioni fossero prese in modo collaborativo.

²⁰ MiBACT, *Piano Strategico del Turismo 2017-2022 – “Italia Paese per Viaggiatori”*, Executive Summary, 2016.

Qui sotto indicati quelli che sono gli obiettivi generali del Piano da qui al 2022:

- ***Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale:*** l'attenzione principale è concentrata sui principali punti di interesse e sui relativi prodotti nelle destinazioni consolidate, con l'obiettivo di migliorarne l'immagine come "landmark" al fine di promuovere lo sviluppo dei flussi turistici anche verso destinazioni meno conosciute. Nelle destinazioni in via di sviluppo, sono state attuate strategie di gestione finalizzate all'ampliamento dell'offerta, consentendo ai turisti di vivere esperienze più innovative e allo stesso tempo alleviando la congestione dei flussi turistici nelle mete più popolari. Infine, sono state progettate alternative percorribili, come i percorsi focalizzati su esperienze specifiche, che collegano aree di grande interesse e attrattiva a nuove destinazioni e prodotti.
- ***Accrescere la competitività del sistema turistico:*** le strutture turistiche sono state adeguate in modo tale da poter favorire una migliore accessibilità alle destinazioni. Si è cercato poi di consolidare il rapporto tra le imprese regionali e locali, diminuendo di conseguenza anche il carico normativo, burocratico e fiscale. Infine, ci sono stati degli interventi che hanno fatto sì che l'intero sistema turistico fosse digitalizzato, in modo tale da poter stare al passo con la rivoluzione tecnologica e sono state istituite delle nuove figure professionali in grado di portare il sistema turistico italiano in una posizione di vantaggio sul mercato internazionale.
- ***Sviluppare un marketing efficace e innovativo:*** l'obiettivo è stato quello di riconfigurare la posizione del marchio Italia, promuovendolo prevalentemente sul mercato nazionale, implementando strategie di destination marketing per mitigare gli effetti della stagionalità e potenziando le attività di promo-commercializzazione online.
- ***Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche:*** gli operatori hanno adottato azioni incentrate su scelte innovative e sostenibili. I dati delle indagini statistiche sono stati resi rapidamente accessibili, consentendo alla governance di affrontare in modo efficace le tendenze turistiche globali. Infine, è stato implementato un "cruscotto di monitoraggio del PST" per garantire un controllo costante sulle politiche, così come sui piani di sviluppo e di valorizzazione turistica.

Complessivamente, questi sono gli obiettivi principali, che sono stati poi delineati in 14 obiettivi specifici con 52 linee di intervento.

Il Piano Strategico del Turismo delinea tre principi fondamentali, che sono alla base dell'intera organizzazione delle scelte e delle modalità d'intervento:

- *Sostenibilità*
- *Innovazione*
- *Accessibilità*

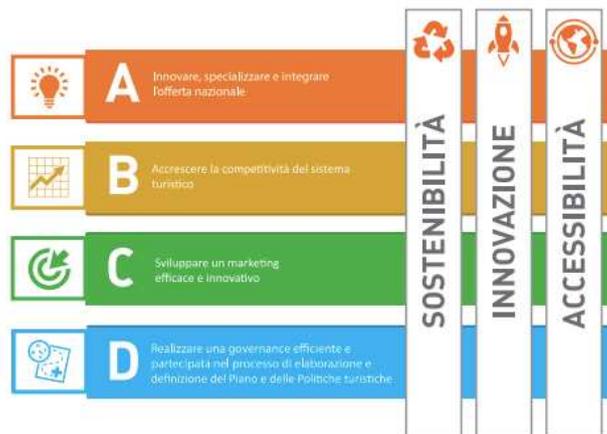


Fig. 2. Obiettivi e principi del PST 2017-2022. Fonte: Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022.

1.3.2 Piano strategico di sviluppo del Turismo 2023-2027

Nel corso della pandemia di Covid-19 nel 2020, il settore turistico ha sperimentato notevoli restrizioni, a causa principalmente dei divieti di circolazione adottati dai governi a livello globale. Tuttavia, questa situazione ha evidenziato in maniera tangibile l'importanza economica del settore turistico, sia globalmente che per ciascun paese. I dati sui flussi turistici rilevati nell'ultimo trimestre del 2022 testimoniano una importante ed inequivocabile ripresa del settore, come certificato dall'ISTAT 2022, portando l'Italia al quarto posto nella classifica dei paesi con maggiori entrate derivate dal turismo internazionale.

In questo contesto, si è deciso che fosse necessario rinnovare il PST precedente: Il Piano Strategico quinquennale (2023-2027) preso ora in esame intende sostituire il precedente Piano Strategico del Turismo 2017-2022, giunto alla sua naturale scadenza.

Con questo Piano, il Ministero del Turismo intende adottare un ruolo strategico «*di sponda con le misure economiche messe in campo dal Governo e dall'Europa con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*»²¹.

Il PST in questione si basa su 5 pilastri fondamentali e strategici:

- **Governance:** si vuole lavorare alla definizione di un modello di governance e monitoraggio condiviso tra le regioni, dotate della conoscenza territoriale necessaria, e lo Stato, attraverso l'intervento del Ministero. Questo modello prevede l'attivazione di linee guida coerenti, mirate ad eliminare gli elementi emergenti di criticità nei vari sistemi regionali, al fine di rendere il settore turistico coeso e unitario. Il Piano prevede la convocazione mensile di un Comitato per il monitoraggio e la selezione delle politiche settoriali, la creazione di una piattaforma per la condivisione delle proposte di politiche e delle azioni a livello regionale (Piattaforma Regioni), la convocazione mensile del Tavolo Interministeriale per la definizione condivisa delle proposte di politiche trasversali al settore turistico, e la creazione di una piattaforma per la condivisione delle politiche e delle azioni proposte a livello settoriale da parte di imprese e categorie (Piattaforma Stakeholder/Imprese).
- **Innovazione:** l'attuazione del processo di digitalizzazione si è concentrata sulla trasformazione digitale sia dei servizi interni che di quelli rivolti all'esterno, al fine di potenziare l'esperienza di turismo digitale.
- **Qualità e inclusione:** si è proposto di aumentare la qualità dei servizi turistici offerti, migliorando la mobilità e le infrastrutture, al fine di promuovere una diffusione dei flussi dei visitatori e valorizzare nuovi territori basandosi anche sui valori della sostenibilità e autenticità. Sono state proposte inoltre delle campagne di promozione della filiera turistica improntate sul *brand* Italia. È in programma fare una revisione degli standard di qualità ed inclusione delle strutture ricettive con annessa certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo. Infine, l'obiettivo proposto è quello di istituire un sistema di credito e finanziamenti in favore delle imprese di comparto turistico collegato agli standard di qualità ed inclusione delle strutture ricettive (il sistema di classificazione "*Italy Stars & Rating*" con l'assegnazione delle convenzionali stelle e della certificazione).
- **Formazione e carriere professionali turistiche:** si propone di riqualificare e formare il capitale umano impegnato nel settore turistico. Inoltre, si punta a realizzare la *Riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche*, per gestire

²¹ Schema del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo per il periodo 2023-2027

i principi fondamentali della professione e standardizzare i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio italiano.

- **Sostenibilità:** si vuole ampliare la domanda, cercando di creare una più sostenibile modalità di fruizione delle destinazioni e implementare la ricerca dell'esclusività di un territorio.

I Pilastri sopra indicati, sono a loro volta declinati in otto ambiti strategici, su cui sono concentrate le azioni settoriali:

- 1) **Turismo Organizzato:** si vuole sostenere la ripresa turistica post Covid-19 utilizzando strumenti fiscali, finanziari e normativi per poter stimolare il rilancio strategico, attraverso una maggiore capacità competitiva delle imprese e una maggiore attrattiva dell'offerta.
- 2) **Fiere e MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions):** con delle iniziative specifiche dedicate ai Congressi, si vuole rafforzare e consolidare il ruolo che l'Italia ha conquistato nel mondo relativamente all'offerta turistica.
- 3) **Accessibilità e Mobilità Turistica:** le azioni di intervento sono comuni per tutti i settori del trasporto, in coordinamento con i rappresentanti delle politiche rilevanti in materia.
- 4) **Wellness:** vengono prese in questione le strutture termali, il turismo del benessere, il turismo sportivo ed il cicloturismo.
- 5) **Turismo Culturale:** con l'obiettivo di rafforzare la competitività dell'offerta sono state individuate delle azioni strategiche:
 - *Promuovere il turismo sostenibile anche nelle grandi destinazioni culturali con un soggiorno più duraturo in cui si possa esplorare il patrimonio culturale e aree meno conosciute;*
 - *Estendere il periodo dei viaggi a tutto l'anno;*
 - *Aumentare la domanda e quindi rendere più attrattive le destinazioni "minori", con l'ausilio di reti capaci di valorizzare le eccellenze locali.*

- 6) **Strutture Ricettive:** alla luce del fatto che il livello qualitativo dei servizi offerti occupa un posto sempre più centrale nella sfida competitiva turistica, per poter soddisfare i trend in questione è necessario:
- *Modernizzare le strutture dal punto di vista tecnologico;*
 - *Rinnovare le strategie di comunicazione per distinguere la propria offerta e posizionarsi sul mercato;*
 - *Assumere professionalità adeguate a gestire i servizi necessari affinché il turista sia soddisfatto.*
- 7) **Turismo Leisure:** in questo ambito, le azioni sono volte a:
- *Promuovere le destinazioni montane, superando i fattori di freno e sviluppando l'attrattiva;*
 - *Concepire il turismo marittimo in maniera più sostenibile, portando il turista verso zone di mare con grande valore culturale e naturalistico;*
 - *Gestire in maniera più organizzata le esibizioni e gli intrattenimenti;*
 - *Garantire la sicurezza e la sostenibilità dei parchi a tema.*
- 8) **Turismo di Alta Gamma:** le azioni in questo ambito sono volte a:
- *Far sì che l'Italia sia chiaramente posizionata nel turismo di alta gamma a livello internazionale e che la sua offerta turistica sia più diffusa e accessibile;*
 - *Aumentare il livello della comunicazione sui canali specifici dedicati al turismo di alta gamma;*
 - *Incrementare il coordinamento per lo sviluppo del mercato di alta gamma a livello nazionale.*

Nonostante condivida alcuni obiettivi con il Piano Strategico del Turismo precedente, quello per il periodo 2023-2027 presenta degli elementi innovativi, come ad esempio il fatto che propone una visione del turismo come un ecosistema industriale con una pianificazione a lungo termine ed un sistema organizzato appositamente per gestirlo.

Gli stakeholder, attraverso questo piano, cercano di migliorarsi dal punto di vista culturale e successivamente nell'ambito dell'offerta dell'ecosistema industriale.

L'evoluzione in questione implica il passaggio da un modello di gestione basato sulla creatività imprenditoriale ad uno orientato alla gestione aziendale. Si prevede anche però di stimolare la domanda, affrontandola con un approccio diverso. Infine, si sottolinea l'importanza del continuo scambio di informazioni tra tutti gli attori del settore per potenziare i sistemi di comunicazione digitale ed aumentare la competitività del turismo italiano.

1.3.3 “Italia Domani”, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Analizzando i dati relativi alla pandemia Covid-19, si può notare come l’Italia sia stata colpita, sul fronte economico, più di altri Paesi europei. Il prodotto interno lordo nel 2020 si è ridotto solo in Italia dell’8,9%, mentre nel resto d’Europa complessivamente del 6,2%²². La crisi pandemica si è abbattuta su un’Italia già fragile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale e che fatica a tenere il passo con l’avanzamento degli altri paesi europei su questi fronti.

La pandemia ha avuto conseguenze su tutte le componenti della dinamica demografica: il numero dei matrimoni dimezzò, le morti aumentate, le nascite diminuite mentre i movimenti migratori si sono fermati, portando la popolazione ad instaurare delle nuove abitudini e stili di vita.

Più del 30% delle piccole imprese nel settore dei servizi hanno sperimentato una perdita del tasso produttivo, dimostrando come la crisi pandemica abbia impattato non solamente sui cittadini ma anche sull’economia e sulle piccole realtà imprenditoriali²³.

La storia insegna però come spesso dagli eventi più drammatici si può risorgere con un’energia inaspettata. Sono infatti le situazioni più difficili che, passata una prima fase di disorientamento, stimolano la creatività facendo affiorare nuove possibilità.

La lezione che si può apprendere dall’esperienza della pandemia è dunque proprio questa, una spinta a “rinascere”, guardando al futuro con progettualità.

Per poter quindi far fronte alle difficoltà economiche conseguenza della pandemia, nel 2021 viene redatto il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), inserito all’interno del programma *Next Generation EU (NGEU)*, un pacchetto del valore di 750 miliardi di euro, concordato dall’Unione Europea in risposta alla crisi pandemica²⁴. Il fine ultimo del programma è quello di risollevare l’Italia dalla crisi attraverso politiche di sviluppo sostenibile e digitale.

“Italia Domani”, il Piano di Ripresa e Resilienza presentato dall’Italia, è costituito da una serie di investimenti e riforme, ed ha una disponibilità di risorse del valore di 191,5 miliardi di euro attraverso il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza²⁵, e di 30,6 miliardi di euro attraverso il Fondo complementare che è stato istituito con il Decreto-Legge n.59 del 6 maggio 2021²⁶. A questi si aggiunge il contributo di REACT-EU, un programma che destina risorse aggiuntive per la politica di coesione 2014-2020 indirizzate ai Paesi

²² Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) “Italia Domani”.

²³ ISTAT, “*Due anni di pandemia: l’impatto su cittadini e imprese*”, 10 maggio 2022.

²⁴ Ministero dell’Economia e delle Finanze, “*Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, 25 maggio 2021.

²⁵ Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (*Recovery and Resilience Facility, RRF*), di durata sessennale, dal 2021 al 2026, che ha una dimensione totale di 672,5 miliardi di euro.

²⁶ Gazzetta Ufficiale, Decreto-Legge n.59 del & maggio 2021.

più coinvolti dalla pandemia; all'Italia sono stati assegnati 13,5 miliardi sui 47,5 complessivi del programma.

Il totale dei fondi ammonta a 235,1 miliardi, di cui 26 miliardi sono stati stanziati entro il 2023 per la realizzazione di opere specifiche e per il reintegro delle risorse del Fondo Sviluppo e Coesione.

Il PNRR si propone di riparare i danni economici e sociali causati dalla pandemia, contribuire a risolvere le debolezze strutturali economiche e portare l'Italia verso una transizione ecologica ed ambientale. L'obiettivo finale è quello di ridurre i divari territoriali, generazionali e di genere.

Il piano viene sviluppato attorno a tre assi strategici che vengono condivisi a livello europeo:

- 1) **Digitalizzazione e innovazione;**
- 2) **Transizione ecologica;**
- 3) **Inclusione sociale.**

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si sviluppa attorno a sei missioni principali:



Figura 3. Allocazione delle risorse RRF a Missioni. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

La figura espone le risorse assegnate alle missioni del PNRR, alle quali si aggiungono quelle rese disponibili dal REACT-EU²⁷, che vengono spese negli anni 2021-2023 e quelle derivanti dalla programmazione nazionale aggiuntiva.

²⁷ REACT-EU: Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe.

1) “Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo”



Figura 4. Missione 1, Componenti e Risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Si pone come obiettivo dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del Sistema Paese. Vengono stanziati 40,29 miliardi di euro, che con le risorse del REACT-EU ed il fondo complementare arrivano a 49,82 miliardi.

Gli obiettivi si suddividono in tre componenti; la **prima** ha come obiettivo trasformare in profondità la Pubblica Amministrazione attraverso una strategia basata sulla digitalizzazione, rendendola la migliore “alleata” dei cittadini e delle imprese, grazie all’offerta sempre più facilmente accessibile ed efficiente. Per rendere possibile questo si agisce sugli aspetti di “infrastruttura digitale”, spingendo la migrazione al *cloud* delle

amministrazioni, accelerando l’interoperabilità tra gli enti pubblici, snellendo le procedure secondo il principio “*once only*”²⁸ e rafforzando le difese di *cybersecurity*. Inoltre, vengono estesi i servizi ai cittadini, al fine di migliorare l’accessibilità.

La **seconda componente** si pone come obiettivo promuovere l’innovazione e la digitalizzazione del sistema produttivo. Si prevedono interventi trasversali ai settori economici con l’incentivo degli investimenti nella tecnologia, nella ricerca e nello sviluppo. Tra gli interventi proposti spicca per importanza il Piano Transizione 4.0, per aumentare la produttività, la competitività e la sostenibilità delle imprese italiane. Il Piano costituisce un’evoluzione del precedente programma Industria 4.0 introdotto nel 2017, con delle differenze con quest’ultimo di seguito elencate:

²⁸ Principio “Once Only”: le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini ed imprese informazioni già fornite in precedenza.

- L'ampliamento dell'ambito di imprese potenzialmente beneficiarie grazie alla sostituzione dell'iper-ammortamento (che per sua natura costituisce un beneficio per le sole imprese con base imponibile positiva) con appositi crediti fiscali di entità variabile a seconda dell'ammontare dell'investimento, ma comunque, compensabili con altri debiti fiscali.
- Il riconoscimento del credito non più su un orizzonte annuale, osservando gli investimenti del biennio 2021-2022.
- L'estensione degli investimenti immateriali agevolabili e l'aumento delle percentuali di credito e dell'ammontare massimo di investimenti incentivati.

La **terza componente** ha come obiettivo rilanciare i settori economici della cultura e del turismo, che giocano un ruolo importante all'interno del sistema produttivo in quanto espressione dell'immagine e "brand" del Paese ma anche per il peso che hanno nell'economia nazionale, rappresentano infatti il 12% del Pil. Si interviene sui siti storici e culturali per la loro valorizzazione al fine di migliorarne la capacità attrattiva ma anche la sicurezza e accessibilità. Questi interventi sono rivolti non solo ai grandi attrattori ma anche ai siti minori come i piccoli borghi o alle periferie urbane. Questi interventi sono affiancati ai miglioramenti sulle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, al fine di migliorare gli standard e aumentare l'attrattività. Tutti gli interventi sono improntati a una filosofia di sostenibilità ambientale e di sfruttamento del digitale.

Di questa terza componente fa parte "Turismo 4.0", un piano con investimenti previsti per il miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici. Tra i vari investimenti vengono integrati quelli per le imprese turistiche, per aumentare la loro competitività in seguito alla crisi pandemica, che aveva portato ad una frammentazione delle imprese turistiche e quindi rendeva necessaria una pluralità di interventi, tra cui:

- Il credito fiscale per aumentare la qualità dell'ospitalità turistica con investimenti finalizzati alla sostenibilità ambientale, alla riqualificazione e all'aumento degli standard qualitativi delle strutture ricettive italiane. Verrà poi prevista una percentuale di Fondo perduto per incentivare gli investimenti nel periodo post-Covid.
- Il Fondo di Fondi BEI capace di generare più di due miliardi di investimenti nelle aree del turismo di montagna, del settore Business e nel turismo sostenibile e nell'upgrade dei beni mobili e immobili connessi all'attività turistica.
- Il potenziamento del Fondo nazionale del Turismo destinato alla riqualificazione di immobili ad alto potenziale turistico, al fine di valorizzare l'identità dell'ospitalità italiana di eccellenza.

- Sezione Speciale Turismo del Fondo Centrale di garanzia per facilitare l'accesso al credito per gli imprenditori che gestiscono un'impresa esistente o per i giovani che intendono avviare una propria attività.
- La partecipazione del MiTur al capitale del Fondo Nazionale del Turismo, un fondo di fondi *real estate* con l'obiettivo di acquistare, rinnovare e riqualificare le strutture alberghiere italiane.

Un ulteriore investimento è stato fatto con il progetto Caput Mundi-Next Generation EU per grandi eventi turistici. Si vuole sviluppare un turismo sostenibile in uno dei poli di maggiore interesse turistico a livello mondiale, Roma. L'obiettivo è creare un itinerario turistico nazionale che dalla capitale porti il turismo lungo percorsi nazionali spesso meno noti ma non per questo meno unici. Si propone un'offerta differenziata per ogni tipo di turista con l'obiettivo di evitare la congestione turistica nei luoghi di maggiore attrazione e quindi di contrastare l'overtourism. I fondi destinati a questa iniziativa sono stati poi diminuiti per aumentare quelli dedicati alle imprese turistiche.

2) “Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica”



Figura 5. Missione 2, Componenti e Risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Con un fondo di 59,46 miliardi di euro, che arriva poi a 69,93 miliardi con le relative aggiunte, si pone l'obiettivo di rendere il sistema economico quanto più sostenibile possibile e arrivare ad assicurare una transizione ambientale equa e inclusiva.

La **prima componente** della lista di obiettivi si prefigge di proseguire un percorso duplice verso una piena sostenibilità ambientale: da un lato si vuole migliorare la gestione dei rifiuti e dell'economia circolare, rafforzando la raccolta differenziata e sviluppando nuovi

impianti di trattamento rifiuti, dall'altro sviluppare una filiera agricola/alimentare smart e sostenibile, volta a ridurre l'impatto ambientale.

Nella **seconda componente** sono stati previsti investimenti e riforme, per raggiungere la decarbonizzazione di tutti i settori e per incrementare la penetrazione di rinnovabili.

Nella **terza componente** si vuole incrementare il livello di efficienza degli edifici.

Nella **quarta componente** si mettono in campo azioni per rendere il Paese resiliente ai cambiamenti climatici, proteggere la natura e le biodiversità e garantire la sicurezza e l'efficienza del sistema idrico. È importante sottolineare che la transizione deve avvenire in maniera equa ed inclusiva, contribuendo alla riduzione del divario tra le regioni italiane.

3) ***“Infrastrutture per una mobilità sostenibile”***



Figura 6. Missione 3, Componenti e Risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Con una base economica di 25,40 miliardi fino ai totali 31,46 miliardi di euro l'obiettivo principale è la creazione di un'infrastruttura di trasporto moderna, più sostenibile ed estesa a tutte le aree dell'Italia. La missione mira a rendere entro il 2026 il sistema infrastrutturale più moderno, digitale e sostenibile. Tali investimenti avranno una particolare attenzione ai territori meno collegati e saranno quindi coinvolti a colmare il divario fra Nord e Sud e tra le aree urbane, interne e rurali del Paese.

La missione si articola in due componenti; nella **prima** sono contenuti interventi destinati allo sviluppo del sistema ferroviario italiano, quindi al completamento degli assi ferroviari ad alta velocità ed alta capacità e alla messa in sicurezza di tutta la rete ferroviaria.

La **seconda componente** prevede interventi a supporto dell'ammodernamento e della digitalizzazione del sistema della logistica, che si svilupperanno anche in investimenti per la sicurezza stradale.

4) “Istruzione e Ricerca”



Figura 7. Missione 4, componenti e risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Il fondo in questione è di 30,88 miliardi di euro, che con le risorse aggiunte raggiunge i 33,81. Si pone come obiettivo il rafforzamento del sistema educativo, delle competenze digitale e tecnico-scientifiche, della ricerca e del trasferimento tecnologico. Gli obiettivi sono articolati in due componenti, la **prima** mira a realizzare investimenti materiali e immateriali necessari a colmare o ridurre le carenze strutturali. Si punta anche al rafforzamento dell'offerta formativa, sulla base del miglioramento delle competenze del corpo docente. Infine, si punta a rafforzare le infrastrutture e gli strumenti tecnologici a disposizione della didattica e si lavora per ampliare i dottorati di ricerca.

La **seconda componente** mira ad innalzare il potenziale di crescita del sistema economico, favorendo un modello di sviluppo basato sulla conoscenza.

Sarà fondamentale un'attenzione specifica alle disparità regionali, e riqualificare la forza lavoro per farla attivamente contribuire all'attuazione delle transizioni ecologica e digitale.

5) “Inclusione e Coesione”



Figura 8. Missione 5, componenti e risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Si prevede un fondo di 19,86 miliardi di euro che arriva a 29,88 per favorire l’inclusione sociale, andando a facilitare la partecipazione al mercato del lavoro anche attraverso la formazione e rafforzando le politiche attive del lavoro. La missione ha un ruolo di grande rilievo nel proseguimento degli obiettivi di sostegno all’*empowerment* femminile, nel contrasto alle discriminazioni di genere, nell’incremento delle prospettive occupazionali dei giovani e nel riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno. La missione si suddivide in tre componenti, la **prima** mira ad accompagnare la trasformazione del mercato del lavoro con adeguati strumenti che facilitino le transazioni occupazionali, si vuole poi migliorare l’occupabilità dei lavoratori e innalzare il livello delle tutele attraverso la formazione.

La **seconda componente** valorizza la dimensione “sociale” delle politiche sanitarie, urbanistiche, abitative dei servizi per l’infanzia, per gli anziani e per i soggetti vulnerabili. Gli interventi previsti interessano le persone più fragili con il fine di prevenire l’esclusione sociale. Si mira a intercettare e supportare situazioni di fragilità sociale ed economica e inoltre a sostenere le famiglie e le genitorialità.

La **terza componente** riguarda interventi per la coesione territoriale, che si articolano nel rafforzamento della strategia nazionale per le aree interne, nella valorizzazione economica e sociale dei beni confiscati dalle mafie, nel potenziamento degli strumenti di contrasto alla dispersione scolastica e dei servizi socio-educativi ai minori e nella riattivazione dello sviluppo economico attraverso il miglioramento delle infrastrutture di servizio

delle Aree ZES²⁹ funzionali ad accrescere la competitività delle aziende presenti e l'attrattività degli investimenti.

6) "Salute"



Figura 9. Missione 6, componenti e risorse. Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Si stanziavano 15,63 miliardi di euro, che con le risorse aggiuntive raggiungono i 20,23, per rafforzare la prevenzione e il servizio sanitario, cercando di modernizzarlo e digitalizzarlo per garantire un accesso equo a tutte le cure per tutti.

La missione si articola in due componenti, nella **prima** gli interventi intendono rafforzare le prestazioni erogate sul territorio grazie al potenziamento e alla creazione di strutture e presidi territoriali, il rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi sociosanitari.

Nella **seconda componente** le misure adottate consentiranno il rinnovamento delle strutture tecnologiche e digitali esistenti, la diffusione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) e una migliore capacità di erogazione e monitoraggio dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA).

Viene inoltre previsto, nel PNRR, un programma di riforme volte a facilitare la fase di attuazione e contribuire alla modernizzazione dell'Italia, in modo da rendere il contesto economico favorevole allo sviluppo dell'attività di impresa.

- **Riforma della Pubblica Amministrazione:** per poter favorire il reclutamento dei giovani, quindi investire nel capitale umano e aumentare il grado di digitalizzazione;

²⁹ Le Zone Economiche Speciali (ZES) sono regioni geografiche localizzate nel mezzogiorno dotate di una legislazione economica di vantaggio.

- **Riforma della giustizia:** mirata a ridurre la durata dei procedimenti giudiziari, in particolare quelli civili ed il forte peso degli arretrati;
- **Interventi di semplificazione orizzontali al Piano:** un esempio sono quelli in materia di concessioni, permessi, autorizzazioni e appalti pubblici per garantire la realizzazione ed il massimo impatto degli investimenti;
- **Riforme per promuovere la concorrenza:** come strumento di coesione sociale e crescita economica.

Questi interventi ed obiettivi prefissati dal PNRR sono stati stilati in modo da arrivare al 2026 con una crescita del Pil del 3,6%.

Per poter raggiungere tutti i traguardi del Piano, si prevede una responsabilità diretta dei Ministeri e delle Amministrazioni locali, degli Enti territoriali, del Ministero dell'Economia e delle Finanze e una Cabina di Regia presso la Presidenza del Consiglio. Al piano "Italia Domani" viene dedicata una pagina web (italiadomani.gov.it) in cui si possono comodamente consultare i contenuti del Piano e vedere lo stato di avanzamento, così che tutti i cittadini possano vederlo e monitorarne la realizzazione.

Lo stato di avanzamento attuale è stato analizzato da Confindustria, che afferma che il Piano italiano, in linea con quelli degli altri paesi europei, è stato attuato rispettando le scadenze concordate.

Il 28 novembre 2023, con il Governo Meloni, è stata approvata la quarta richiesta di pagamento dell'Italia, di 16,5 miliardi di euro, a conferma del fatto che l'Italia ha raggiunto tutti gli obiettivi e traguardi previsti.

Gli obiettivi raggiunti nella quarta rata riguardano riforme nei settori dell'inclusione sociale e degli appalti pubblici, e misure necessarie per proseguire l'attuazione delle riforme in materia di giustizia e pubblica amministrazione.

Entro la fine dell'anno 2023, è previsto il pagamento dei 16,5 miliardi di euro, per un totale annuo di 102 miliardi di euro, che rappresentano più della metà dell'intero fondo del Piano. L'Italia è l'unico stato europeo ad aver ricevuto il pagamento della quarta rata. Il 19 dicembre 2023, il Presidente Meloni dichiara che i 52 obiettivi che erano stati prefissati entro la fine del 2023 sono stati raggiunti, e per questo motivo il giorno 29 dicembre 2023 è stata presentata la richiesta per la quinta rata del Piano, facendo risultare ancora una volta l'Italia come il primo paese europeo a presentare la domanda.

1.4 Turismo Internazionale

In questo capitolo verrà preso in esame il fenomeno del turismo internazionale, andando ad analizzare il suo sviluppo e facendo un approfondimento sui relativi dati. L'espansione del settore turistico, a partire dagli anni Novanta, ha avuto un impatto significativo a livello globale, arrivando a costituire il 10% dell'intero Prodotto Interno Lordo (PIL) mondiale. Il suddetto fenomeno ha registrato una crescita esponenziale, sebbene non uniforme nel corso del tempo, con la presenza di vari fattori sia a livello geografico, come epidemie di SARS COVID-19, la Guerra del Golfo, gli attentati terroristici, la Guerra Russia-Ucraina e la Crisi Medio Orientale, sia a livello mondiale, come il fallimento della società Lehman Brothers³⁰, che ha determinato delle significative interruzioni del fenomeno turistico. Tuttavia, è possibile identificare quattro cambiamenti principali che hanno radicalmente trasformato il piano turistico internazionale:

- ***Globalizzazione e variabili non ponderabili;***
- ***Diverse motivazioni e comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza;***
- ***Focus sui settori del trasporto e dell'intermediazione;***
- ***Avvento delle ICT³¹ applicate al turismo.***

Nel corso della storia ci sono stati diversi avvenimenti significativi che hanno contribuito allo sviluppo, e in alcuni casi al calo, del turismo internazionale.

Prendendo in esame gli ultimi vent'anni, un evento di grande rilevanza è quello dell'attacco terroristico alle Torri Gemelle, l'11 settembre 2001, che portò ad un brusco calo degli arrivi e delle presenze. Un altro importante momento nella storia che ha segnato l'evoluzione del turismo internazionale è la crisi economica globale del 2009, che ebbe inizio nel 2008 e che fu la causa di una battuta di arresto degli arrivi.

Nel 2010 si è iniziata a vedere una lenta ripresa, gli arrivi sono aumentati del 6,6% rispetto all'anno precedente.

³⁰ Una delle più grandi banche d'affari di New York, nonché quarta per importanza in tutti gli Stati Uniti. Nel 2008 subì un importante crollo finanziario dovuto alla crisi dei mutui subprime. Ciò portò al suo fallimento che, a sua volta, determinò una crisi economica a livello mondiale.

³¹ Tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione, i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. Rilevanti incentivi economici favoriscono questo processo di integrazione, promuovendo la crescita delle imprese attive nel settore, definizione dizionario di Economia e Finanza, Treccani, 2012.

Questo trend positivo si è rinnovato anche nel 2011, quando questa crescita ha toccato i 440 milioni, e anche nel 2012 e 2013, dove sono stati registrati oltre 1 miliardo di turisti nel mondo, arrivando ad un aumento complessivo rispetto al 2008 del 60%³².

Andando a fare un'analisi sui dati pubblicati nel report sul turismo, realizzato da Unicredit e Touring Club Italiano nel 2017, si può notare come l'Europa risulti il continente con la maggiore attrazione turistica, andando a confermare un titolo che era già presente da anni.

Il ruolo del turista di oggi è cambiato; se prima infatti si affidava maggiormente all'agenzia di viaggio, oggi risulta essere in grado di potersi organizzare il suo viaggio in maniera autonoma. È durante la prima decade degli anni 2000 che le tradizionali agenzie di viaggio vengono messe in discussione dalla nascita delle OLTA, che fungono da intermediario tra il turista e la destinazione e che aiutano nella pianificazione e nella prenotazione del soggiorno, alcuni esempi molto conosciuti sono Booking.com, Expedia, Tripadvisor ma anche i social media che offrono la possibilità di confrontare le mete e i prezzi.

Si tratta di un nuovo modello economico che pone l'accento su tre caratteristiche fondamentali:

- **Riuso;**
- **Riutilizzo;**
- **Condivisione:** di beni, servizi, tempo, competenze e conoscenze messi a disposizione sia da professionisti che dai consumatori per creare dei legami relazionali che si basano sull'uso della tecnologia³³.

Un cambio ulteriore lo si ha nella figura del "Prosumer"³⁴, che elimina i confini tra produttore e consumatore accorpando entrambi i ruoli in un unico protagonista, ibrido, non più passivo ma attivo nel processo di creazione di contenuti che andranno poi condivisi con altri utenti³⁵.

La nascita di questi nuovi portali ha portato ad un cambiamento del concetto di turismo. Le strutture ricettive sono state maggiormente esposte sui principali canali di distribuzione grazie alle OLTA, che hanno permesso la creazione di pacchetti personalizzati per ciascun potenziale turista. I turisti sono in grado di creare autonomamente dei pacchetti personalizzati in base alle proprie esigenze. Dall'altro lato però, dal punto di vista dell'offerta, le destinazioni e gli operatori turistici si ritrovano ad affrontare un tipo di concorrenza nuovo, ritenuto a tratti "sleale".

³² CST. "La storia del turismo moderno: dal Grand Tour al Gran Turista". Centro Studi Turistici Firenze, 14 marzo 2018.

³³ The Post Internazionale, "Cos'è la Sharing Economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa", 11 settembre 2019.

³⁴ Neologismo coniato dalla fusione tra i termini inglesi di producer (produttore) e consumer (consumatore).

³⁵ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del Turismo nell'Era del Digitale*. Gallica s.r.l. 1689, 2018.

Come in ogni situazione, ci si trova dinnanzi a lati positivi e lati negativi; una problematica potrebbe essere il rischio che i viaggiatori non riescano a capire a chi rivolgersi per vedere tutelati i propri diritti e, nel caso peggiore, a non capire come ottenere un risarcimento per eventuali danni fisici o morali.

La dipendenza dalle OLTA si può tradurre in una riduzione della marginalità per le imprese ricettive e per le destinazioni, che possono incontrare il rischio di “*overtourism*” o in casi peggiori di andare a danneggiare una località turistica ritenuta fragile a causa della grande quantità di turisti presenti quel luogo.

Alla luce di queste constatazioni, è importante interrogarsi su come contrastare lo strapotere delle OLTA, e come possono destinazioni ed imprese turistiche affrontare i cambiamenti in atto, senza volgere lo sguardo all’indietro ma tornando da un lato ad essere padroni del proprio destino e dall’altro rispondendo in modo adeguato alle esigenze di una domanda più evoluta ed esigente³⁶.

La risposta, seppur molto semplice, risulta essere proprio l’organizzazione; è anche per la mancanza di organizzazione delle destinazioni e delle imprese che sono subentrate le OLTA, con la loro strutturazione e la loro offerta turistica che potrebbe portare le destinazioni a poter contare solamente sul prezzo più basso, strategia che porta nella maggior parte dei casi ad una perdita di qualità e di competitività. Anche i consumatori potrebbero alla lunga subire dei contraccolpi e per questo hanno interesse che l’offerta si riorganizzi su delle basi nuove pur mantenendo una pluralità di interlocutori che possano garantire una sana concorrenza di mercato.

Sono state studiate, e in alcuni casi anche sperimentate dalle destinazioni, diverse soluzioni in merito all’organizzazione; un esempio è un’alleanza con le OLTA che dovrebbe però presupporre un rapporto paritario tra le due parti, per evitare che i rischi sopra citati rimangano invariati.

Un percorso alternativo potrebbe essere la realizzazione di un “*marketplace turistico*” con l’adesione di molte DMO³⁷ ed imprese con copertura nazionale.

Un’ulteriore soluzione potrebbe essere la presenza a livello nazionale e regionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell’offerta turistica, aventi come ruolo trainante dei veri e propri *Destination Management System*³⁸, con l’obiettivo gestire in

³⁶ S.Marchioro, A.Miotto, “*La governance del turismo nell’era del digitale*”, Gallica 1689, 2019.

³⁷ DMO: Destination Management Organization.

³⁸ I Destination Management System sono strumenti di gestione delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati e sono stati ideati per la gestione integrata di tutte quelle informazioni, procedure e comunicazioni coordinate quotidianamente dalle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell’offerta turistica territoriale.

modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO, ovvero l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione.

Focalizzando l'attenzione nel nostro Paese, si ritiene necessario colmare velocemente una cultura di gestione delle destinazioni e dei prodotti, superando la frammentazione organizzativa pubblico-privato e superando lo spontaneismo imprenditoriale, che ad oggi appare non più sufficiente per poter affrontare le sfide del mercato turistico.

1.4.1 Impatti della pandemia COVID-19, della Guerra Russia-Ucraina e della crisi Medio Orientale dal punto di vista turistico

Negli ultimi anni sono stati molteplici gli avvenimenti che hanno causato un calo del fenomeno turistico. Il più significativo a livello di dati risulta essere la pandemia Covid-19, che ha causato una grande battuta d'arresto a livello mondiale, dovuta soprattutto alla diminuzione della domanda e all'imposizione di restrizioni negli spostamenti. Complessivamente, l'entità della perdita è stata del 74% rispetto al 2019.

L'Europa ha risentito maggiormente di questa crisi, con un calo complessivo di 500 milioni di arrivi. Nel 2021 si è verificata una ripresa del 4%, molto lenta considerando le restrizioni dei governi e i tassi di vaccinazione diversificati che non aiutavano la crescita positiva in atto. Lo scorso anno sono stati registrati a livello internazionale più di 900 milioni di turisti, raddoppiando così i numeri del 2021 ma costituendo solo il 63% rispetto ai livelli del 2019.

Secondo un'analisi svolta dalla UNWTO, nel 2023 gli arrivi turistici internazionali dovevano arrivare ad una percentuale compresa tra l'80% e il 95% dei dati pre-pandemia. Nel 2023 si è verificata una crescita dell'84% rispetto ai livelli del 2019 nel

periodo gennaio-luglio 2023. La domanda ha continuato a mostrare resilienza e una ripresa sostenuta, nonostante le continue sfide economiche e geopolitiche.

A causa della Guerra Russia-Ucraina, negli ultimi due anni la presenza di turisti russi in Europa è drasticamente calata, e ciò ha portato a conseguenze significative.

Secondo l'Associazione degli operatori turistici della Russia (Ator) nel 2022 i turisti russi in Europa sono diminuiti dell'84%, cifra che non è cambiata durante la stagione estiva 2023³⁹. La motivazione di tale fenomeno è dovuta ovviamente all'invasione russa sull'Ucraina, che ha portato l'Occidente ad erigere barriere importanti nei confronti della popolazione russa, a sostegno dell'alleato in difficoltà. Tali barriere non si vedevano dai tempi della Guerra Fredda.

³⁹ Euronews: "L'impatto dell'assenza del turismo russo in Europa", 19 giugno 2023, di Joshua Askew e David Mac Dougall & Laura Llach.

Una meta che si prende come esempio poichè è stata per molti anni una calamita per i viaggiatori russi, è la Lettonia, per la sua posizione ravvicinata ed i legami storici che la vedevano un tempo parte dell'Unione Sovietica. Oltre ad aver subito un brusco calo di visitatori durante la pandemia Covid-19, ha subito un'ulteriore batosta dal punto di vista turistico con la perdita dei viaggiatori russi, che nel settembre del 2022 sono stati banditi in solidarietà con l'Ucraina, nonostante la Russia fosse un mercato molto importante.

Così come la Lettonia, molti stati europei hanno preso decisioni analoghe: la Spagna non accoglie più i turisti russi alto-spendenti e la Finlandia promuove il turismo interno.

Un altro fenomeno negativo molto grave sta impattando sul turismo internazionale: si tratta della Guerra tra Israele e Palestina.

Il turismo nel Medio Oriente è stato drasticamente coinvolto in questa crisi, con una perdita enorme dal punto di vista economico poiché il settore turistico è una delle principali fonti di guadagno in tutti i paesi che confinano con Israele e che sono sottoposti a diversi livelli di pressione economica (Libano, Giordania, Egitto).

Secondo il quotidiano emiratino "*The National*", il conflitto in corso ha colpito tutti e tre i paesi confinanti in misura diversa, mentre una crisi a causa di una Guerra Civile era già in corso in Siria, quarto paese confinante con Israele.

Molti turisti rinunciano a prenotare visite al Cairo, dove vi sono le piramidi e il Museo Nazionale, le cancellazioni sono principalmente da parte di gruppi provenienti da Germania, Gran Bretagna e Francia, mentre i turisti che avevano già prenotato prima dello scoppio del conflitto hanno comunque intrapreso il viaggio per non perdere la cifra.

A Petra, una delle mete più importanti, un agente di viaggio ha riferito che l'80% delle prenotazioni alberghiere sono state cancellate.

A Jerash, sede del più grande sito romano del regno, ci sono stati solamente visitatori occasionali in confronto alle centinaia di turisti europei che puntualmente affollano il sito⁴⁰.

⁴⁰ ANSAMed: "*Turismo in crisi in Medio Oriente per la guerra a Gaza*", 2 novembre 2023, Redazione ANSA.

Capitolo secondo

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Fattori deterministici del flusso turistico

In questo secondo capitolo, verrà analizzato il concetto di “Destinazione Turistica” allo scopo di delinearne il profilo in maniera completa, quindi partendo dall’analisi degli oggetti di indagine principali del fenomeno turistico.

Nel 1957 è Umberto Toschi, con la sua relazione al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari⁴¹ ad evidenziare le due regioni principali oggetto dell’indagine turistica, che oltre a quella di transito, risultavano essere *quella di partenza e quella di destinazione*. È poi nel 1979⁴², nel modello turistico proposto da Leiper, che vengono presi in considerazione tre elementi:

- **Il turista:** rappresenta il fattore umano, l’attore del sistema; l’esperienza turistica è infatti percepita come un’esperienza molto importante nella vita.
- **Gli elementi geografici:** identificati nella regione d’origine del viaggiatore, nella regione di destinazione e in quella di transito.
- **La filiera (o industria) turistica:** il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione di un prodotto turistico.

L’analisi prosegue con i fattori che favoriscono i flussi tra una regione generatrice e una regione di destinazione: i “*fattori push*” e i “*fattori pull*”.

I *fattori push* possono essere descritti come gli elementi presenti all’interno delle regioni che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza alla ricerca di una destinazione turistica dove poter trascorrere una vacanza. I seguenti fattori possono essere suddivisi sulla base di questi aspetti:

A) *Caratteristiche proprie della regione di generazione*

- **Fattori economici:** reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d’acquisto della valuta nazionale
- **Fattori sociali:** attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e “tempo di non lavoro”, livello di istruzione della popolazione

⁴¹ Toschi U., *Aspetti geografici dell’economia turistica*, in Atti del XVII Congresso Geografico Italiano, Editore Cressati, Bari, 1957.

⁴² Leiper N., “The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry” in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp.390-407.

- **Fattori demografici:** età media della popolazione, speranza di vita e composizione delle famiglie
- **Fattori ambientali:** caratteristiche climatiche e geomorfologiche della regione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio.

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

- **Fattori geografici:** la distanza tra le due regioni, il livello di sviluppo del trasporto aereo, il tempo di percorrenza
- **Fattori storici:** scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori
- **Fattori culturali:** grado di similitudine o di contrasto tra le due regioni con riferimento alla lingua, la cultura, la religione, ai costumi, alle tradizioni, ecc.,

I **fattori pull** sono invece gli elementi alla base della scelta della destinazione da parte dei turisti. Sono fattori collegati alle risorse disponibili e alle azioni che le regioni di destinazione intraprendono per motivare la scelta della propria destinazione rispetto ad un'altra.

Si dividono in:

- **Attrazioni:** ci si riferisce a tutti gli elementi culturali, naturali, artificiali che fanno parte di una destinazione e che spingono il turista a visitare quest'ultima. Sono la *ragione d'essere*, la reale motivazione del viaggio che separa la destinazione dall'ambiente quotidiano e di provenienza dell'ospite.
- **Accessibilità:** declinata in base alle diverse dimensioni che possono caratterizzare una destinazione, come l'accessibilità geografica (percorsi possibili, raggiungibilità del luogo, mezzi di trasporto), l'accessibilità socio-politica (procedure formali, autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza vigenti), e l'accessibilità economica, ovvero il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere ed alloggiare nella destinazione scelta.
- **Informazione, accoglienza e ricettività:** alla base delle azioni di marketing utilizzate dalle organizzazioni che gestiscono le destinazioni. La ricettività è alla base dell'offerta turistica e può essere sia di mero servizio sia un vero e proprio fattore di attrazione per le particolari caratteristiche della struttura ricettiva.
- **Immagine turistica:** l'immagine comunicata o percepita dal mercato e dai turisti di una destinazione è molto importante poiché grazie a quest'ultima si riescono a distinguere le diverse destinazioni. Si tratta del frutto dell'esperienza di chi l'ha visitata, che grazie al "passa parola" riesce ad arrivare ad un pubblico molto ampio. Ad oggi, il "passa parola" è prevalentemente gestito dal web e dai social media, ma anche dalle azioni di comunicazione attuate dalla destinazione stessa e inoltre da dinamiche generate da fattori naturali, politici, sociali ed economici.

I fattori presi sopra in esame presentano una differenza sostanziale tra l'uno e l'altro: i fattori push sono fattori che la regione di destinazione può solo tenere in considerazione, ma per orientare le proprie scelte strategiche deve imparare a conoscerli attraverso analisi e ricerche di mercato. I fattori pull invece sono alla base delle motivazioni dei potenziali turisti nella scelta della vacanza, e di conseguenza sono quelli su cui le organizzazioni turistiche devono agire per favorire la competitività della destinazione rispetto alle località concorrenti.

2.2 Definizione di Destinazione Turistica

È stato agli inizi degli anni Novanta che il concetto di destinazione è entrato a far parte della terminologia e della prassi turistica.

In Italia è con il riconoscimento, in base alla l.n. 135/2001⁴³, dei Sistemi Turistici Locali (STL) che si afferma tale concetto, che all'interno della società è ancora oggetto di incomprensioni dato che alcuni erroneamente credono che l'evolversi della motivazione di viaggio basata sulla ricerca di esperienze possa prescindere da un sistema organizzato a livello di destinazione.

Per poter analizzare il termine "Destinazione Turistica" è necessario tenere presente che esiste un'ampia varietà di definizioni, e quindi si tratta di un concetto che va analizzato tenendo conto di diverse prospettive, quali la domanda, l'offerta e l'approccio olistico.

Partendo dal punto di vista della **domanda**, la destinazione viene definita come quel contesto geografico scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare⁴⁴. La delimitazione geografica della destinazione può variare in base all'origine dell'ospite e in base alle informazioni che lui stesso ha riguardo alla destinazione.

Sulla base di questi presupposti, si può affermare che la destinazione viene quindi definita dall'ospite potenziale, che basa la sua scelta su una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nello spazio geografico scelto, sulla base delle esperienze che intende vivere e sulle motivazioni del viaggio.

⁴³ L. 29 marzo 2001, n. 135: "Riforma della legislazione nazionale del turismo", successivamente abrogata da nuovi interventi normativi, ebbe il pregio di introdurre per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di Sistema Turistico Locale improntato agli approcci di destination management e destination marketing, seppur poi variamente e non sempre efficacemente tradotti dalle leggi regionali attuative.

⁴⁴ Bieger T., Destination management e finanziamenti, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

Si può osservare quindi che la destinazione sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi e le motivazioni che muovono il turista.

Esistono due variabili che influenzano la scelta della destinazione:

- **La distanza:** separa lo spazio tra la residenza e la meta, altresì inteso come tempo di percorrenza.
- **La fruizione:** tutto quello che rientra all'interno dell'offerta turistica.

Si può quindi concludere, come mostra l'immagine sottostante, che più è lontano il luogo di residenza dell'ospite più è ampia la destinazione, e di conseguenza più è specifico l'interesse dell'ospite potenziale più è focalizzata la destinazione.

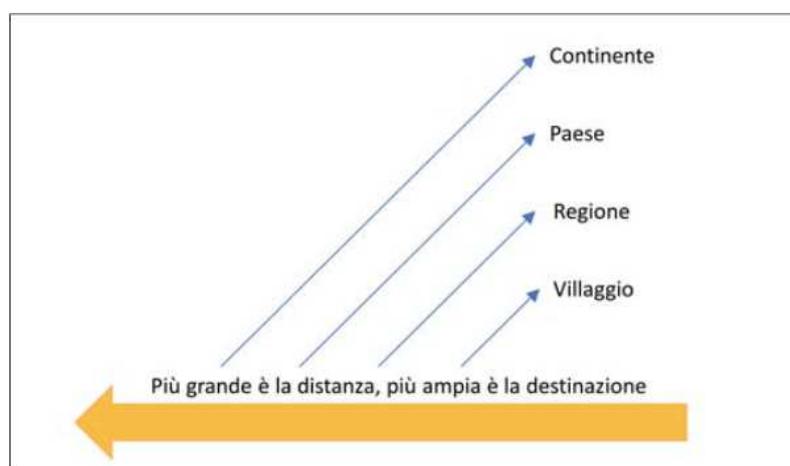


Figura 10. Definizione della destinazione in base alla distanza. Fonte: Marchioro S., Miotto A., "La Governance del Turismo Nell'Era Digitale".

Analizzando invece la definizione 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 unitario⁴⁵.

Di conseguenza, secondo l'affermazione di Tamma⁴⁶, l'oggetto di analisi dovrebbe essere la destinazione in quanto "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", e non la destinazione in quanto luogo definito sulla base di criteri geografici e/o amministrativi.

⁴⁵ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Collana Ca' Foscari sul Turismo, Cedam, Padova, 1966.

⁴⁶ Tamma M., *Aspetti strategici del Destination Management*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management- Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano, 2000.

La SLOT, si riferisce ad un insieme di attività e fattori di attrattiva che situati in uno spazio definito sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata e che rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica che valorizza le risorse e la cultura del luogo.

Alla luce di quanto esposto, la destinazione non è più solamente uno spazio geografico, ma risulta essere un luogo gestito con un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una visione manageriale.

L'approccio ritenuto più completo tra i tre sembra essere quello **olistico**, il quale tenendo conto dei diversi punti di vista affrontati in precedenza nella definizione di destinazione, coniuga il concetto di spazio geografico con i contenuti del prodotto, e tiene insieme la prospettiva della domanda e dell'offerta.

Seguendo tale criterio, la destinazione si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda, ma anche dell'offerta, realizzata dagli sforzi congiunti dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme⁴⁷.

In queste definizioni, emergono tre elementi che fungono da comune denominatore:

- *Uno spazio geografico ben definito;*
- *Un'offerta che nasce dalla messa a sistema di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti nel territorio della destinazione;*
- *Un mercato e quindi la gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.*

Alcune destinazioni possono invece essere definite artificialmente, ovvero secondo criteri geo-politici e storici, senza considerare le preferenze turistiche e le caratteristiche dell'industria turistica.

Questi confini geo-politici però vengono spesso annullati dai turisti stessi come si può notare nel caso delle Dolomiti, condivise da Trentino, Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Südtirol, che vengono però comunque percepite dal turista come parte dello stesso prodotto. Posto che le destinazioni sono principalmente dei luoghi, è fondamentale poterli identificare in maniera concreta, compito che però si rivela essere non del tutto semplice.

Spesso infatti le destinazioni tendono ad auto-riconoscersi sulla base di criteri politico-amministrativi o storico-culturali, ma sono poi in realtà i turisti che ne danno un valore concreto. Di conseguenza, i confini geografici sono sempre nuovi o mutevoli poiché sono riconducibili alle esperienze dei viaggiatori e dei segmenti turistici.

Le destinazioni sono definite dalla domanda, e quest'ultima è riconducibile agli stimoli e agli interessi dei terzi.

⁴⁷ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

Concludendo, sono gli individui con le loro motivazioni e curiosità ad avere un ruolo rilevante nel processo di determinazione di una destinazione.

2.3 Ciclo di vita di una destinazione

Quando ci si riferisce al ciclo di vita di una destinazione, si intende parlare del succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e di maturità.

All'interno di questo ciclo di vita, vi sono degli elementi che variano nel tempo, come l'offerta della destinazione dal punto di vista strutturale e infrastrutturale, la notorietà della destinazione, il consumo di territorio ovvero la porzione di spazio dedicata all'attività turistica e l'impatto del turismo sulla cultura e l'economia locale.

Nonostante questi elementi variabili, è possibile distinguere sei diverse fasi principali:

- 1) **Esplorazione:** in questa prima fase pochi turisti visitano il territorio, vi è infatti una scarsità dei servizi, l'ambiente rimane integro e quindi naturale ed originale, ma la capacità ricettiva è bassa. Il turista è inteso come ospite che si integra con le risorse e le attività presenti;
- 2) **Coinvolgimento:** durante questa fase subentrano le prime attività imprenditoriali che consentono di aumentare i servizi turistici offerti; il turismo inizia quindi a diventare una fonte di lavoro per i residenti. Con l'aumentare delle attività turistiche imprenditoriali aumenta di conseguenza anche l'impatto sull'ambiente;
- 3) **Sviluppo:** i servizi turistici offerti risultano sempre nuovi, continua a crescere l'attività di promozione, essenziale per la crescita. Nei periodi di picco, la percentuale dei turisti supera quella dei residenti, fatto che potrebbe generare qualche criticità;
- 4) **Consolidamento:** in questa quarta fase il turismo diventa parte essenziale del sistema economico locale; d'altra parte però iniziano anche a manifestarsi problematiche quali l'inquinamento ed il deterioramento;
- 5) **Stagnazione:** all'interno di questa fase si raggiunge il massimo sfruttamento dell'area, subentra maggiormente il fenomeno del turismo di massa; la località continua ad essere molto nota, ma risulta ormai "fuori moda";
- 6) **Post- stagnazione:** in quest'ultima fase, ci si trova di fronte al declino o al rilancio della destinazione, l'esito dipende interamente dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione. Nel caso di rilancio diventa quindi necessario un "change of management" per riposizionare la destinazione sul mercato oppure un Destination Management Plan (DMP).

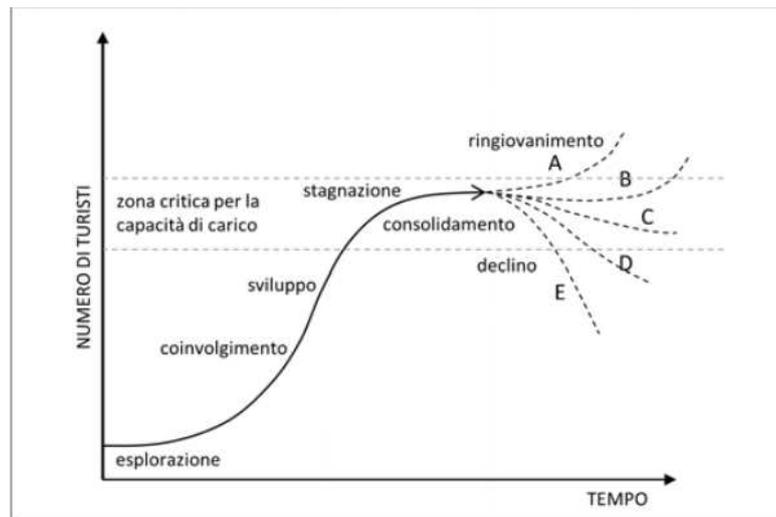


Figura 11. Ciclo di vita di una destinazione. Fonte: Marchioro S., Miotto A., "La Governance del Turismo nell'Era Digitale".

2.4 Destinazioni Corporate e Destinazioni Community

All'interno di questo paragrafo, si andranno ad analizzare le due tipologie di destinazioni, ovvero quelle *corporate* e quelle *community*.

Vengono definite le destinazioni *corporate* come «*quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche*»⁴⁸.

Si tratta quindi di destinazioni che sono per lo più etero governate da imprese immobiliari, rami aziendali di tour operator e divisioni di grandi gruppi internazionali; nonostante questo però le destinazioni *corporate* condividono caratteristiche comuni come un'unità di controllo e comando, un coordinamento di tipo gerarchico, un accesso agevolato al mercato finanziario e delle politiche di marketing che si conformano a logiche aziendali, come la creazione di pacchetti "*all inclusive*".

Con questo modello si limitano le ricadute dei benefici del turismo sugli attori locali e sulla popolazione residente a favore di un maggiore introito per gli investitori esterni.

I luoghi vengono percepiti come contenitori di servizi e vengono selezionati sulla base di quanto è coerente l'offerta turistica rispetto alle caratteristiche della destinazione.

Degli esempi di luoghi di questo genere sono i villaggi turistici, i resort multiservizi, le stazioni sciistiche di terza generazione e i parchi a tema e di divertimento.

Diversamente, le destinazioni *community* sono quelle in cui l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico ricade nella dimensione sistemica e territoriale.

In tal senso, si possono definire destinazioni *community* i «*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*»⁴⁹.

Si distinguono per via del fatto che le risorse e le attività di una destinazione sono possedute da alcune imprese indipendenti, quasi sempre locali; l'ente pubblico territoriale ha quindi un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico, poiché controlla le risorse locali e può supportarne l'offerta attraverso azioni di programmazione, sostegno e incentivazione.

Nelle destinazioni *community* è il territorio a porsi sul mercato turistico nel suo insieme, offrendo un sistema di attrazioni, naturali ed artificiali, che permettono al consumatore di

⁴⁸ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

⁴⁹ *ibidem*.

praticare una tipologia definita di vacanza. Per questo motivo è molto importante l'interazione tra il turista ed il territorio, come afferma lo studioso Martini: «*la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio*»⁵⁰.

Le destinazioni *community*, a differenza di quelle *corporate* presentano una gestione della destinazione molto più complessa dal punto di vista metodologico, complessità che deriva dal fatto che i prodotti turistici offerti sono direttamente connessi alla relazione tra il turista e il territorio. In questo contesto, non si trascorre più il soggiorno in strutture organizzate, bensì si cerca un'esperienza autentica e personalizzata. Il governo di questo tipo di destinazione richiede un approccio sistemico territoriale, allo scopo di proporre una visione globale dell'offerta turistica locale e definendo il ruolo dell'ente pubblico nello sviluppo del turismo attraverso la stesura di piani regolari.

La gestione e la commercializzazione della destinazione *community* risulta essere un processo complesso, per via del fatto che gli interessi dei vari *stakeholder* che la compongono sono spesso contrastanti.

Per far fronte a questa problematica, i portatori di interesse del territorio, (i turisti, le imprese, i residenti e i *tour operator*) devono cooperare e coordinarsi con l'obiettivo di creare un *bene esperienza (experience good)*⁵¹, ossia un insieme di risorse e servizi turistici appartenenti alla comunità territoriale nel suo complesso, e non più ai singoli individui.

L'offerta nelle destinazioni *community* si può delineare attraverso tre configurazioni:

- **Configurazione punto-punto:** prima di visitare una destinazione l'ospite si forma una sua idea a riguardo, coltivando delle aspettative che si basano generalmente su esperienze passate o sul passaparola. Durante il suo soggiorno, l'ospite percepisce la destinazione come un'esperienza unica e completa, senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto turistico è frutto della gestione dei singoli attori. Tramite questo approccio risulta essere il turista a definire il prodotto turistico, attraverso la relazione con i singoli attori locali, componendosi egli stesso la propria vacanza.
- **Configurazione package:** le imprese specializzate, come i *tour operator*, le agenzie di *incoming* o i consorzi locali progettano un pacchetto completo, con un prezzo fisso nella maggior parte dei casi, e lo offrono al turista. Con questa configurazione il visitatore minimizza la propria ricerca di attrazioni nel luogo.

⁵⁰ Martini U., 2010, p.47

⁵¹ Manente M., Cerato M., Destination management per creare valore, in Pechlaner H., Weiemair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano, 2000.

- **Configurazione network:** il prodotto turistico è il frutto della combinazione dell'offerta di più attori della destinazione, garantendo al turista varietà e uniformità qualitativa delle attrazioni.

2.5 Destination Management

All'interno di questo paragrafo verrà analizzato il concetto di “*Destination Management*”, fondamentale per un corretto studio del fenomeno turistico.

Questo concetto si sviluppa per la prima volta a partire dagli anni Novanta; in questi anni la società si trova a far fronte ad una serie di cambiamenti significativi, come la globalizzazione, il cambio delle motivazioni nella scelta della vacanza, la concentrazione dell'intermediazione e dei trasporti e l'avvento delle ICT⁵², di conseguenza risulta essere necessario un cambiamento nella gestione del turismo sia nelle destinazioni mature che in quelle emergenti.

Emerge quindi la necessità di integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici per posizionare la destinazione in ambiti competitivi e coerenti con le caratteristiche territoriali.

Viene definito da Della Corte 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»⁵³.

Alla luce di questa definizione si può affermare che un processo di *destination management*, per risultare efficace, deve essere in grado sia di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema territoriale, sia di organizzare tutti questi elementi, per poterli trasformare in proposte di offerta tali da intercettare la domanda di mercato in termini competitivi ed adeguati alle capacità e alle caratteristiche della destinazione.

Per poter comprendere al meglio il concetto di *destination management* è necessario sottolineare come sia indispensabile una attenta analisi, seguendo un'interpretazione istituzionale ma anche funzionale.

Per quanto concerne l'interpretazione di tipo istituzionale, si fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive.

⁵² Information and Communication Technologies.

⁵³ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

Analizzando invece l'interpretazione di tipo funzionale si può comprendere come riguardi la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese⁵⁴.

Sia dal punto di vista strategico che operativo si può comprendere che un approccio di *destination management* comporti la capacità di individuare, comprendere, coordinare e gestire le relazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione ed inoltre, allo stesso modo, gli effetti che il contesto competitivo ha nei confronti della destinazione stessa⁵⁵. Si può quindi tradurre il *destination management* come un processo di gestione strategica di un territorio, che comprende l'insieme delle attività necessarie per poter creare una visione condivisa, attraverso il superamento delle logiche competitive interne, favorendo accordi tra gli attori pubblici e privati e stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo della destinazione⁵⁶.

Ad oggi, basandosi sulle attuali dinamiche di mercato, è necessario sottoporre ogni approccio di *destination management* in primo luogo al turista, che ha l'obiettivo di acquistare benefici che soddisfino le sue aspettative e che rappresentino i valori ai quali si richiama, colmando quindi la differenza tra servizi ed aspettative.

A fronte di queste delucidazioni, si può comprendere la funzione principale del *destination management*, ovvero il coordinamento degli attori territoriali, al fine di offrire una visione unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. Risulta essere fondamentale anche far comprendere ai singoli operatori che i loro prodotti contribuiscono all'offerta turistica.

Le scelte tra i diversi attori del territorio sono strettamente connesse le une alle altre, per questo motivo risulta necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscano la cooperazione tra gli attori della destinazione piuttosto che la competizione, puntando quindi ad una configurazione della destinazione in termini di *network*, e quindi la cosiddetta "*coopetition*"⁵⁷.

Nelle configurazioni 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*»⁵⁸. Ciò sta a significare che i prodotti turistici della destinazione sono il frutto dell'integrazione dell'offerta e della

⁵⁴ Tschurtschenthaler P., *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management, Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Tourong University Press, Milano, 2000.

⁵⁵ Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

⁵⁶ Sicca L., *il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in Bellini N. (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

⁵⁷ Nalebuff B., Brandenburger A.M., *Coopetition*, Crown Publishing Group, New York City, 1996.

⁵⁸ Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità*, Giappichelli, Torino, 1995.

cooperazione gestionale tra i diversi attori, che sono state realizzate attraverso il coordinamento delle decisioni e il rispetto di standard di qualità e servizio condivisi.

Questo modello si basa sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta (DMO).

Grazie a questa configurazione si potrebbe diffondere l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze e la co-evoluzione del sistema imprenditoriale e territoriale, che renderebbe la destinazione e le imprese più competitive.

In un approccio di *destination management* il parere della comunità ospitante è fondamentale e deve essere tenuto in considerazione; per questo motivo anche i residenti sono coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione, e nelle conseguenti decisioni.

Creare delle organizzazioni per la gestione delle destinazioni risulta essere una priorità, ma rappresenta anche un compito piuttosto impegnativo per quei territori che vogliono risultare competitivi sul mercato turistico. I prodotti richiesti dagli ospiti sono variabili di volta in volta, di conseguenza un luogo, per essere competitivo, deve presentare una cooperazione tra i servizi, i prodotti e i livelli geografici tale che rappresenti un vero e proprio punto di forza. Solitamente, nella fase di avvio di tale processo, la funzione di governo della destinazione è svolta da un soggetto pubblico, oppure da un coordinamento pubblico-privato, per poi evolvere verso forme di governo più organizzate.

In tal senso, si può fare riferimento alla L.R. n. 11/2013 della Regione Veneto e le sue delibere attuative⁵⁹. La commercializzazione e la gestione di una destinazione è quindi una sfida se si considerano tutti i soggetti coinvolti.

La destinazione è un vero e proprio “bene esperienza”, ovvero un insieme di risorse, strutture e servizi turistici che spesso appartengono alla comunità territoriale nel suo complesso, e non ai singoli individui.

Come già accennato in precedenza, per via della gestione di interessi contrastanti degli *stakeholder*, è estremamente difficile commercializzare una destinazione. Per questo motivo la sua gestione, insieme alla definizione delle strategie e l'attuazione delle azioni di marketing, deve vedere tutte le parti coinvolte, quindi residenti, imprese, investitori, turisti, tour operator, intermediari e portatori di interesse.

Uno dei temi più complicati da gestire, ma nel contempo uno dei più importanti, è l'utilizzo del territorio a fini turistici ma in termini sostenibili, nel rispetto dell'ambiente, preservandolo per le generazioni future.

⁵⁹ L.R. n. 11 del 14 giugno 2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”, art. 9 “Destinazioni turistiche” e le sue delibere attuative, n. 2286/2013 e successive modifiche.

Trovare il giusto compromesso che concili e coordini tutti questi interessi e obiettivi è piuttosto difficile, ma rappresenta la chiave per il successo a lungo termine. È vero infatti che il turista percepisce la destinazione come un unico brand, un unico insieme di fornitori, risorse e servizi.

Durante il loro soggiorno, dopo essersi fatti un'idea generale della destinazione basandosi su esperienze passate, sul passaparola e sul web, i turisti vivono il loro soggiorno nel luogo di interesse come un'esperienza completa, unica e indivisibile, non rendendosi conto che ogni elemento della destinazione viene gestito da singoli attori.

L'immagine che il turista avrà della destinazione alla fine della sua esperienza sarà l'impressione generale: è quindi compito del *destination management* massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza, riuscendo allo stesso tempo a garantire una buona qualità della vita e dei servizi a favore della popolazione locale.

Essendo anche però un'attività economica, uno degli obiettivi del *destination management* è sicuramente massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, incrementare gli effetti moltiplicatori del turismo, ottimizzando gli impatti e garantendo un equilibrio sostenibile tra quelli che sono i benefici economici e i costi socio-culturali e ambientali.

Dovendo tener conto di tutte le parti interessate per lo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi strategici, le dinamiche tra tutti gli attori del sistema turistico della destinazione saranno determinanti per la riuscita del progetto.

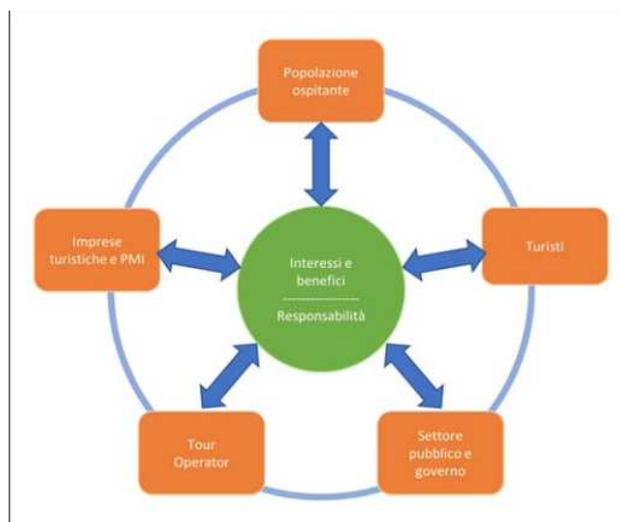


Figura 12. La “ruota” delle dinamiche tra gli attori della destinazione turistica. Fonte: Marchioro S., Miotto A., “La Governance del Turismo Nell’Era Digitale”.

Il *destination management* è quindi la gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono la destinazione; alla luce di questo concetto, per coordinare e creare un *network* relazionale tra i soggetti della destinazione, si adotta un approccio strategico che serve a migliorare la gestione. Avendo una gestione coordinata e ben distribuita, si evitano dispersioni di tempo ed impegno nella promozione, nell'erogazione dei servizi per i visitatori, nella formazione, nel supporto alle imprese e nell'identificazione di lacune gestionali.

Dal punto di vista degli ambiti amministrativi locali, sub-regionali, regionali e statali la gestione delle destinazioni può risultare facilmente organizzabile, poiché spesso è il settore pubblico che detiene e gestisce molte delle infrastrutture, del patrimonio naturale e storico artistico dei territori.

Nonostante questo, va tenuto presente che il turista non viaggia tenendo conto degli aspetti politico-amministrativi, quindi le destinazioni dovrebbero essere gestite oltre questi confini: una destinazione dovrebbe poter essere organizzata attorno ad una specifica risorsa (una vallata, un tratto di costa, ecc.).

Tra le formule più utilizzate per il coordinamento e la cooperazione tra le parti interessate vi è quella di dare vita ad una *partnership* pubblico-privato per lo sviluppo e la gestione del turismo, all'interno della quale ci siano le seguenti funzioni:

- *Sviluppo della “vision” della destinazione;*
- *Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;*
- *Attuazione coordinata dei piani d'azione;*
- *Sviluppo dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione;*
- *Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati.*

2.5.1 Destination Management Plan (DMP)

Il *Destination Management Plan* può essere considerato come lo strumento più adatto per dare vita alla *partnership* tra i vari attori del territorio, e per definire gli obiettivi condivisi. Il suo compito è quello di definire in maniera chiara la visione della destinazione e le varie linee strategiche e d'azione.

Si tratta di un processo che deve essere in grado di:

- *Integrare le azioni delle organizzazioni separate;*
- *Confermare e rafforzare il legame tra strategia e azione;*
- *Applicare le competenze della DMO alle attività di programmazione e progettazione delle altre organizzazioni;*

- *Favorire un approccio alla promozione e gestione della destinazione che sia basato sull'evidenza dei dati certi e sull'apprendimento di ciò che si è riscontrato nel mercato.*

Gli autori Godfrey e Clarke⁶⁰ riassumono nelle seguenti domande, unite alle rispettive azioni da mettere in pratica, quali dovrebbero essere i contenuti di una strategia di sviluppo per una destinazione turistica:

- **Che cosa abbiamo?** Analizzare le risorse e le attrattive di una destinazione
- **Chi vogliamo?** Identificare il target di mercato adatto alla destinazione
- **Come possiamo soddisfarli?** Elaborare un piano di sviluppo dell'offerta
- **Come possiamo raggiungerli?** Elaborare un piano di marketing
- **Come possiamo mantenerli?** Strutturare l'accoglienza turistica ed elaborare delle azioni di “*customer care*”
- **Come misurare i risultati?** Monitorare la soddisfazione del cliente, misurare l'impatto economico, sociale e ambientale del turismo.

Va evidenziato inoltre che l'azione di *destination management* in una destinazione *community* è inserita in uno spazio decisionale compreso tra la politica turistica del territorio e la strategia imprenditoriale dei singoli attori economici che vi operano⁶¹.

I due aspetti sopra citati devono sempre essere coerenti tra di loro: se infatti la politica va in una direzione e le imprese in un'altra, non è possibile una gestione strategica condivisa. Tutte le strategie e le azioni devono essere coerenti anche con la domanda turistica e per fare questo, si deve tenere conto dell'andamento della competizione tra destinazioni e prodotti turistici.

La guida di “*Visit England*” definisce un DMP come un insieme di intenti condivisi tra i diversi *stakeholder* per la gestione di una destinazione turistica durante un arco temporale (dai 3 ai 5 anni), che presenta ruoli definiti ed integrati, identifica azioni chiare che ciascuno di questi ruoli dovrà intraprendere e definisce la suddivisione delle risorse. Si definisce quindi un *Destination Management Plan* come un **Piano Strategico e di Azione** della destinazione per un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Per risultare efficace, un *Destination Management Plan* deve comprendere tutti gli aspetti fondamentali della gestione di una destinazione:

- *Impatto e performance del turismo;*

⁶⁰ Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, Cassel, London, 2000 (trad. It., *Manuale di marketing territorial per il turismo*, Mondadori, Milano).

⁶¹ Martini U., *Destination management e governo del territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2010.

- *Funzionamento di strutture e di meccanismi di comunicazione;*
- *Attrattività, accessibilità, infrastrutture e servizi;*
- *Immagine della destinazione, branding e promozione;*
- *Sviluppo di un mix di prodotti per rispondere ai bisogni e creare opportunità.*

Seguendo l'esempio di "Visit England", in Italia vengono individuati ed analizzati cinque *step* fondamentali per lo sviluppo di un DMP, presentati nella seguente tabella:

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

Figura 13. Step per lo sviluppo di un Destination Management Plan. Fonte: Marchioro S., Miotto A., "La Governance del Turismo Nell'Era Digitale".

La **prima fase** rappresenta la vera e propria scelta di attuare una programmazione condivisa da tutti gli *stakeholder*; all'interno di questa fase verranno discussi tutti i passaggi necessari per sviluppare un Piano Strategico di Destinazione.

Nella **seconda fase** è necessario attuare una raccolta dei dati e delle testimonianze; questa fase può richiedere diverso tempo e per questo motivo è necessaria una buona organizzazione. All'avvio è importante poter disporre di tutte le analisi e di tutti i dati già raccolti da altre organizzazioni; poter disporre di dati nazionali è fondamentale per riuscire ad avere una più ampia prospettiva sull'impatto e sulla forza economica della destinazione. È importante anche utilizzare dati locali di piccolo raggio che uniti possono dare una visione specifica dei bisogni della destinazione.

È importante in questa fase una buona conoscenza delle caratteristiche della destinazione, come le sue infrastrutture turistiche, l'arte e la cultura, l'ambiente e il paesaggio, l'ambiente urbano, i trasporti e le infrastrutture e anche i servizi dedicati al turista. Inoltre, è opportuno essere al corrente di nuovi progetti di sviluppo, delle attrazioni e dei punti di interesse, della quantità di attrazioni a disposizione e della loro qualità, delle particolarità della destinazione e dei possibili cambiamenti.

Per poter delineare la *performance* attuale di tutte le componenti della destinazione, si utilizzano quattro tipologie di fonti:

- *Dati nazionali relativi ai flussi turistici nella destinazione;*
- *Impatto economico locale;*
- *Informazioni sui flussi turistici delle specifiche azioni turistiche;*
- *Informazioni sui flussi turistici delle specifiche imprese turistiche locali.*

Per poter procedere con un corretto sviluppo di un DMP è necessario ascoltare e “studiare” il turista, raccogliendo informazioni attraverso sondaggi, *feedback* o monitoraggi tramite i social media.

Altrettanto importante è comprendere le caratteristiche di tutte le aziende presenti e attive nell’area considerata, che possono essere collegate al turismo direttamente o anche indirettamente; per arrivare a comprendere queste caratteristiche si svolgono degli incontri con i rappresentanti delle aziende chiave o particolarmente rappresentative presenti nel territorio, si fanno consultazioni con associazioni di categoria e questionari e sondaggi alle PMI della destinazione.

Si prosegue poi con l’identificazione delle principali problematiche locali, poiché conoscere e comprendere tutti i fattori che possono influenzare lo sviluppo del Piano è essenziale per la sua corretta riuscita. Alcuni esempi di fattori di rischio sono il contesto politico ed economico locale, l’impatto ambientale del turismo, i progetti proposti o in atto che possono avere delle ricadute a livello economico e i problemi con trasporti e infrastrutture. Anche i fattori esterni agiscono sullo sviluppo della destinazione, per questo è necessario conoscere i trend economici, sociali e ambientali, quelli del mercato turistico domestico e *incoming*, quelli dei prodotti turistici e quelli delle nuove tecnologie in uso.

Infine, è necessario monitorare l’offerta dei *competitor*, conoscere i punti forti e quelli deboli, acquisire buone pratiche considerando anche possibili collaborazioni.

All’interno della **terza fase** vengono delineati gli obiettivi, le linee strategiche e la direzione del DMP. È importante avere aspirazioni e obiettivi ambiziosi, ma sempre realistici e raggiungibili nell’arco di tempo prefissato. Gli obiettivi devono assumere il ruolo di punto di riferimento per tutti gli attori del turismo della destinazione.

Il DMP deve essere strutturato in modo che l’obiettivo copra una sfera più ampia del solo ambito turistico, e che arrivi anche ad avere un obiettivo di tipo politico strategico.

A partire dalle risultanze delle analisi dei dati, tutte le componenti della destinazione devono avere l’opportunità di collaborare per poter identificare e concordare le priorità strategiche e di iniziare a parlare di azioni concrete.

Per riassumere le risultanze e ricavare azioni utili si procede attraverso un'analisi SWOT⁶², rappresentata dalla seguente tabella, grazie alla quale si potranno analizzare i dati e delineare il quadro complessivo, al fine di poter identificare la direzione da prendere.

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
FATTORI ENDOGENI	Punti di forza ✓ Risorse chiave ✓ Particolarità del brand/prodotto turistico ✓ Vantaggi locali ✓ Altri vantaggi comparati ✓ Etc.	Debolezze ✓ Lacune nei servizi ✓ Aspetti di scarsa qualità ✓ Limitazione delle risorse ✓ Problemi organizzativi ✓ Svantaggi comparati ✓ Etc.
FATTORI ESOGENI	Opportunità ✓ Mercati chiave ✓ Trend di mercato ✓ Vantaggi tecnologici ✓ Politiche di supporto ✓ Risorse disponibili ✓ Nuovi sviluppi ✓ Etc.	Minacce ✓ Incertezza economica ✓ Sfide ambientali ✓ Politiche ostili ✓ Mancanza di coordinamento e reattività ✓ Competitors

Figura 14. Analisi SWOT. Fonte: Marchioro S., Miotto A., “La Governance del Turismo Nell’Era Digitale”.

Per identificare gli obiettivi generali, un DMP deve riconoscere e stabilire i principi fondamentali per lo sviluppo turistico nella destinazione e la relativa importanza dei diversi obiettivi, ovvero:

- *Aumentare la prosperità economica e creare nuovi posti di lavoro;*
- *Rafforzare la qualità dei posti di lavoro esistenti;*
- *Generare interesse e supporto per la conservazione dei beni culturali;*
- *Aumentare le entrate per servizi infrastrutturali locali;*
- *Ridurre l'impatto ambientale;*
- *Creare esperienze soddisfacenti e gratificanti per i turisti;*
- *Assicurare l'inclusione sociale, massimizzando le opportunità di accesso per tutti.*

È importante non tralasciare eventuali problematiche come la stagionalità del turismo, la qualità e la capacità degli alloggi, e lo sviluppo di nuovi servizi.

Un elemento fondamentale è la definizione della *vision* della destinazione, che permetterà di comprendere come si sarà evoluta la destinazione al termine del periodo programmato, la sua performance sul mercato, quale tipologia di turista sceglierà la destinazione come

⁶² SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

meta del proprio soggiorno, in che modo verrà coinvolta la comunità e quali saranno i benefici.

Nella **quarta fase** si definiscono le azioni necessarie per arrivare alla risoluzione delle problematiche e al raggruppamento degli obiettivi prefissati. Per ogni azione è necessario elencare le tempistiche, il livello di importanza, le risorse, il budget, gli attori responsabili e i finanziamenti. Gli *action plan* così definiti possono includere, per esempio, *partnership* con attori di altri settori e territori e coinvolgere la popolazione locale, investire in attività di marketing territoriale e nelle infrastrutture e migliorare le condizioni di sicurezza per i turisti.

Giunti alla **quinta fase**, si deve fare un'attività di monitoraggio e verifica dei risultati: è necessario quindi comprendere se le azioni intraprese fino a questo punto siano efficaci, e, in caso positivo, creare un *database* per poterle riproporre in futuro. Si costruisce quindi una cabina di regia o un comitato direttivo che possa creare dei report periodici o annuali.

Per supervisionare l'andamento del DMP, il comitato di pilotaggio utilizza degli indicatori specifici:

- **Input:** valutare il supporto delle imprese e il loro coinvolgimento nel progetto
- **Output:** misurare le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti
- **Risultati:** fare una stima dei risultati e delle iniziative per ogni progetto.

Il *Destination Management Plan* dovrà quindi essere aggiornato costantemente tenendo conto del Rapporto Annuale e della revisione dei piani d'azione.

Potranno anche essere aggiornate le linee strategiche del Piano, considerando l'esigenza di dover rivedere le indicazioni di base a causa di cambiamenti di scenari e di contesto.

2.5.2 Destination Management Organization (DMO)

All'interno delle destinazioni *community* non vi è una struttura gerarchica, e quindi è necessario creare un'organizzazione specifica per gestire la produzione dei servizi turistici. Ci si riferisce alla *Destination Management Organization (DMO)*, uno strumento di meta-management il cui compito è quello di indirizzare l'operato degli attori locali mettendo in pratica la politica turistica decisa a livello di governo del territorio.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) definisce la *Destination Management Organization* come «*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 della DMO possono essere suddivise in due macro-gruppi, il primo orientato verso l'organizzazione e la gestione della destinazione (*destination management*) e il secondo verso il marketing (*destination marketing*).

Le DMO devono contribuire alla definizione della *vision* e delle linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un'offerta turistica coerente con la strategia utilizzata.

Per poter giungere a questo risultato, è necessario comprendere le esigenze dei visitatori, fornire soluzioni semplici e immediate che mettano in relazione la domanda con l'offerta, coordinare tutte le attività e le offerte presenti nella destinazione e prendere decisioni di carattere strategico riguardanti il marketing mix (prodotto, *branding*, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione).

Le DMO sono responsabili dell'offerta complessiva dell'offerta turistica, e devono facilitare lo sviluppo di prodotti attrattivi per la domanda di mercato, senza però danneggiare le risorse locali.

In tal senso, la *mission* può essere riassunta come riportato:

- Definire la *vision*, le linee strategiche della destinazione, costruire prodotti coerenti con il territorio e i suoi servizi;
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- Qualificare i servizi e i prodotti locali;
- Integrare l'offerta con proposte e servizi;
- Operare attività di marketing;
- Gestire la promo-commercializzazione dell'offerta della destinazione attraverso i canali digitali ed altre forme di distribuzione.

Alla luce di questa *mission*, si possono delineare gli obiettivi principali che le DMO devono perseguire, che riguardano:

- *L'accoglienza e la soddisfazione del turista e la sua eventuale fidelizzazione;*
- *La qualità dell'offerta e il conseguente profitto per l'operatore turistico;*
- *Il coinvolgimento dei residenti;*
- *Il tema della sostenibilità, nel rispetto dell'ambiente;*
- *Il conferimento di un brand territoriale basato su valori distintivi che vengono percepiti anche dall'esterno.*

Per raggiungere questi obiettivi, è necessaria un'eccellente disponibilità di competenze nell'ambito della progettazione, della *governance*, della comunicazione e della negoziazione interna ed esterna. Una DMO può essere istituita su piano normativo, ma può anche essere il frutto di un Progetto Strategico o di un percorso manageriale.

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;*
- *Autorità regionale o di vasta area;*
- *Autorità Locale, quando ha competenze solamente su un'area geografica specifica.*

Le tipologie sopra elencate e la possibilità di istituirle dipendono dal contesto culturale, politico, economico e normativo.

La DMO si configura quindi come una società pubblico-privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio. È stata infatti la consapevolezza degli attori del territorio riguardo la necessità di adottare un approccio di *destination management* a rendere più competitiva e sostenibile la destinazione e portando quindi alla creazione delle DMO.

Per quanto riguarda la gestione delle DMO, si deve fare riferimento ad una dimensione strategica ed una operativa.

La dimensione strategica riguarda tutti i fattori che concorrono alla definizione della *vision* e delle interazioni tra gli attori; mentre la dimensione operativa afferisce al monitoraggio economico-gestionale, allo sviluppo delle competenze e alla gestione dei flussi informativi.

In base alla struttura organizzativa e al contesto in cui operano le DMO, è possibile individuare modalità di finanziamento differenti: fondi pubblici, tasse di scopo, imposte di soggiorno, sponsorizzazioni, pubblicità e contributi richiesti ai soci e ai promotori e commissioni per i servizi di prenotazione.

Secondo autori come Morrison⁶³ e Presenza⁶⁴, le DMO presentano le seguenti possibili funzioni:

- ***Economic driver*** che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia diversificata;
- ***Community marketer*** in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione verso un mercato di potenziali visitatori;
- ***Industry coordinator*** in grado di indirizzare lo sviluppo turistico verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- ***Quasi-public representative*** che funge da intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda;
- ***Builder of community pride***, il quale attraverso azioni di supporto punta al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

2.6 Destination Marketing

La globalizzazione ha influenzato fortemente il fenomeno turistico, sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. Sono state ridimensionate le distanze, in termini spaziali e temporali, tra i diversi luoghi grazie all'abbattimento dei costi di trasporto e l'avvento dei voli low cost, ma soprattutto il trionfo del web ha abbattuto la distanza sociale e culturale verso le destinazioni lontane.

Le destinazioni turistiche sono entrate in un mondo concorrenziale in cui il turista è sempre più informato ed esperto e non cerca solamente dei luoghi ma anche dei prodotti e delle esperienze che una meta può offrire.

Il compito del *Destination Marketing*, il cui operato ricade sotto la responsabilità delle DMO, è quindi quello di organizzare e promuovere questa nuova offerta territoriale.

Si cerca di attuare delle politiche strategiche che siano in grado di aumentare l'attrattività di un territorio, migliorandone la percezione da parte del mercato, ma anche la sua competitività, ovvero la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico nei confronti delle destinazioni concorrenti.

⁶³ Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J., "Convention and visitors bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureaus executives and budgets", in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1998.

⁶⁴ Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

La World Tourism Organization (UNWTO, 2004), fornisce la sua interpretazione del *Destination Marketing*, descrivendolo come un fenomeno che «*si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alla domanda dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione*».

In genere, le organizzazioni turistiche territoriali si occupavano delle attività volte al completamento dell'offerta dei servizi della destinazione (la promozione e l'accoglienza turistica). In questa maniera però, le azioni di macro-marketing, ovvero quelle condotte a livello di destinazione, e quelle di micro-marketing, condotte singolarmente dagli attori, rimanevano separate dal punto di vista logico ed operativo.

È fondamentale, nelle destinazioni *community*, superare questa logica di micro e macro-marketing in quanto:

- Non permette alla destinazione di avere una propria strategia di mercato a causa della molteplicità dello stesso;
- Non consente di creare un profitto unitario poiché l'offerta è frammentata in tante offerte parcellizzate;
- Non esiste, di conseguenza, una politica di prezzo;
- Non si riesce ad attuare una commercializzazione integrata della destinazione a cui si fa riferimento, rivolgendosi solamente a turisti già fidelizzati;
- La comunicazione non è legata a specifiche famiglie motivazionali, ma è di tipo istituzionale, riguardante le risorse culturali del territorio.

Di conseguenza, è compito della DMO, o del soggetto che coordina, gestire le azioni riguardanti l'offerta e la commercializzazione, definire le politiche di prezzo condivise da tutti i componenti e comunicare la destinazione come *brand*.

Si può quindi dedurre che il *Destination Marketing* opera per trasformare le competenze e le risorse presenti nel territorio in prodotti turistici vendibili sul mercato a categorie di clienti definite sotto il profilo motivazionale, approcciando la destinazione come un unico brand e superando la logica dello spontaneismo imprenditoriale, diventata ormai obsoleta.

L'attività di *Destination Marketing* è orientata ai turisti, alle organizzazioni di *outgoing*, ai media, ai possibili investitori, alla propria comunità e agli stakeholder della destinazione. Il marketing delle destinazioni è quindi un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale e deve essere utilizzato come uno strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione strategica del *Destination Management*. È indispensabile avere una struttura organizzativa adeguata affinché tali obiettivi siano realizzabili, e soprattutto che venga svolta una corretta azione di coordinamento sul territorio.

L'applicazione di un modello universale di *Destination Marketing* però, non risulta essere possibile; tuttavia si riescono a delineare quattro livelli evolutivi che ne aumentano la complessità e il grado di integrazione tra gli *stakeholder*.

1. **Informazione, animazione e accoglienza turistica:** l'informazione costituisce le fondamenta della vacanza, creando le condizioni per accedere alle risorse e alle attrazioni. L'animazione rappresenta la materia prima dell'ospitalità, coinvolgendo attività ludiche, sportive e ricreative. Al contempo, l'accoglienza rappresenta la prima relazione instaurata con il turista all'arrivo nella destinazione, includendo tutti i momenti di contatto con il territorio.
2. **Promozione e comunicazione turistica:** in questa seconda fase vengono gestiti gli strumenti che permettono la comunicazione all'esterno della destinazione e la commercializzazione dei prodotti, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. Il prodotto sviluppato è personalizzato e differenziato in base alle esigenze di ciascun turista. La comunicazione deve possedere un carattere persuasivo al fine di potenziare l'attrattiva della destinazione. Pertanto, è cruciale che la destinazione delinea un'immagine coerente con le azioni intraprese e con la propria identità, oltre ad essere competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza. Dal punto di vista operativo, è essenziale definire chiaramente gli obiettivi, valorizzare i vantaggi distintivi della destinazione, identificare il target di riferimento e selezionare gli strumenti da utilizzare in base al budget disponibile.
3. **Azioni sull'offerta turistica della destinazione:** in questa fase si prevede la realizzazione di una politica di prodotto. Per riuscire ad adempiere a questa esigenza, l'organizzazione turistica territoriale deve determinare, non solo promuovere, l'offerta esistente, individuando i prodotti, i servizi e le attrazioni coerenti con la domanda del mercato e che siano idonei allo sviluppo turistico della destinazione. Ciò implica il coinvolgimento diretto delle imprese e degli attori locali. Le attività possono essere suddivise in due categorie: interne ed esterne. Le prime sono essenziali per trasformare le risorse e le attrazioni locali in offerte e comprendono aspetti come il coordinamento degli *stakeholder*, la creazione di un club di prodotto, l'adozione di tematismi, l'ottenimento di certificazioni di qualità e la pianificazione di eventi. Dall'altra parte, le attività esterne riguardano la comunicazione online della destinazione, attuata in linea con gli obiettivi del DMP. Queste azioni sono realizzate attraverso l'utilizzo di siti web, social network, wiki, e-mail e blog.

4. **Promo-commercializzazione:** questa quarta ed ultima fase riguarda la comunicazione della destinazione all'esterno e la commercializzazione dei suoi prodotti e delle sue offerte di tutti i soggetti operanti nella destinazione, sia pubblici che privati.
- In genere, i soggetti pubblici si occupano della promozione, mentre i privati della commercializzazione. È grazie a questo processo che il potenziale turista può completare i processi di acquisto all'interno dello stesso canale.

Il *Destination Marketing* si propone quindi di attuare tutte le azioni strategiche che mirano ad aumentare l'attrattività del territorio e la sua competitività⁶⁵.

Con l'avvento dell'era digitale, ci si è interfacciati con il cambiamento del comportamento del turista nella fase di ricerca delle informazioni e nella scelta della vacanza, portando la ricerca della vacanza online al primo posto rispetto al rapporto diretto con le agenzie viaggio e i tour operator.

Ad oggi, non si parla più delle tre fasi distinte della vacanza: *prima della vacanza, la vacanza e la fase successiva alla vacanza*. Si parla invece di cinque fasi diverse, che si articolano in:

1. **Dreaming:** in questa prima fase il turista sogna la vacanza e cerca ispirazione, prevalentemente online. Tutte le destinazioni vengono percepite dal turista come raggiungibili.
2. **Planning:** in questa fase, si individua la destinazione che meglio corrisponde ai propri bisogni, facendo una selezione delle mete ricercate nella prima fase. A guidare il turista nella scelta sono le informazioni che riesce a trovare. Le fonti di queste informazioni possono essere interne ed esterne, quelle interne (o personali) sono le esperienze di turisti precedenti, il passaparola, o le recensioni all'interno dei vari forum e piattaforme di discussione online. Le informazioni reperite dal web o dai siti ufficiali della destinazione, dalle possibili brochure e dalle riviste specializzate fanno parte invece delle fonti esterne.
3. **Booking:** in questa fase, una volta scelta la destinazione, si procede con la prenotazione della vacanza. Questa fase avviene nella maggior parte dei casi online.
4. **Living:** questa fase rappresenta il periodo di permanenza nella località scelta. Si tratta di una fase cruciale, in quanto il turista si interfaccia

⁶⁵ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare al futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2022.

con la realtà della destinazione, e non più con l'immagine che si era creato. L'esito di questa fase, per questo motivo, può essere positivo o negativo.

5. **Sharing:** quest'ultima fase è cruciale per la destinazione, in quanto influenzerà il destino della stessa. Il turista condivide la propria esperienza sui social media, oppure lasciando delle recensioni online. Il comportamento del turista è quindi un comportamento attivo, nel senso che non si limita a godere solamente della vacanza, ma si impegna a rendere partecipi amici (veri o virtuali) della sua esperienza. Queste foto e queste recensioni saranno fonte di ispirazione per altri turisti nella scelta della loro vacanza.

2.6.1. Destination Image e Destination Branding

Una delle aree di competenza del *Destination Marketing* consiste nella gestione dell'immagine e del brand della destinazione.

La scelta di una destinazione da parte del turista può essere indotta da stimoli interni ed esterni, esistono poi dei fattori di "accelerazione" e "decelerazione", tra cui l'immagine di una destinazione turistica, che copre un ruolo fondamentale.

Con il termine "**immagine**" ci si riferisce alla percezione soggettiva che un turista ha di una destinazione e che colpisce maggiormente il potenziale visitatore durante il processo di selezione della destinazione.

Nel 1988, Gunn identifica sette stadi della percezione dell'immagine della destinazione da parte del turista:

- **Awareness set:** i luoghi che il turista riconosce e ricorda;
- **Available set:** insieme delle destinazioni che il turista considera adatte a soddisfare le sue necessità;
- **Early consideration set:** primo gruppo di destinazioni che si prende in considerazione, escludendo quelle inadatte o non sufficientemente attraenti;
- **Late consideration set:** il numero ristretto di alternative dopo un'ulteriore selezione;
- **Decisione finale:** in questa fase il *Destination Marketing* deve interagire con il processo di selezione e creare un vantaggio competitivo.

Sempre secondo Gunn⁶⁶, l'immagine di una destinazione turistica è data dalla somma di due tipologie di immagini che si distinguono dalla fonte e dalla tipologia di informazioni che vengono trasmesse al turista:

1. **Immagine organica:** data da tutte le credenze, opinioni ed informazioni che non risultano legate all'immaginario turistico, ma che provengono dall'immaginario collettivo, come ad esempio dalla storia, dai fatti di cronaca o dalla geopolitica. Le informazioni possono essere trasmesse dai canali di informazione generali (film, documentari, YouTube, televisione, ecc.) oppure dalle persone che vivono nella destinazione turistica in questione. Non agiscono in maniera diretta, ma comunque l'informazione viene percepita dal turista e rimane impressa, poiché non si tratta solamente di pubblicità ma di interessi turistici/commerciali condivisi, e quindi per questo dotati di credibilità.
2. **Immagine indotta:** questa tipologia di immagine rappresenta tutte le informazioni create dalla DMO per promuovere una destinazione.

Quando si parla invece di “**brand di destinazione**”, ci si riferisce al nome e/o al simbolo che identifica in maniera chiara il territorio e che lo rende riconoscibile agli occhi e alla mente del turista. Rappresenta la personalità della destinazione, ne comunica l'immagine e il posizionamento desiderato.

Ogni brand può essere identificato in tre elementi: il nome, il simbolo-logo e il *pay-off* (slogan).

Avere una strategia di *branding* dentro la propria destinazione è cruciale per decretarne il successo e garantire una presenza nel mercato.

Quindi, si parla di *destination branding* riferendosi all'insieme di tutte le attività strategiche che contribuiscono a comunicare la destinazione all'esterno in maniera univoca. Si possono riconoscere quattro fasi principali:

1. Sviluppo dell'identità del brand;
2. Design del marchio;
3. Elaborazione di una buona strategia di comunicazione;
4. Monitoraggio e assestamento del brand.

La concezione dell'immagine e del marchio di una destinazione richiede un'attenta progettazione, volta a evocare virtualmente le emozioni attese dal turista. Tale progettazione dovrebbe manifestarsi in modo tangibile durante l'esperienza di vacanza nella destinazione prescelta. Il marchio deve contribuire in modo significativo alla strategia comunicativa della destinazione, influenzando la notorietà del territorio, la sua percezione e la

⁶⁶ Gunn C.A., *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, 2nd Edition, Van Nostrand, NY, 1988.

motivazione dei visitatori, nonché apportando vantaggi a tutti gli attori coinvolti nella destinazione. In sintesi, per comunicare in modo efficace, è necessario possedere competenze manageriali e politiche, al fine di implementare strategie di *Destination Management* capaci di diffondere l'identità e i valori della destinazione nei mercati.

Capitolo Terzo

IL VENETO

3.1 L'offerta e le risorse turistiche nel Veneto

Il Veneto rappresenta una delle regioni di maggiore attrattiva turistica, grazie al fatto che al suo interno è presente una grande varietà di paesaggi ed ecosistemi che riescono a soddisfare le varie esigenze dei turisti e presentare loro diverse offerte⁶⁷.

All'interno della regione si possono incontrare paesaggi di montagna, di mare, città d'arte di grande importanza, paesaggi collinari e terme. È infatti questa grande varietà di possibilità a portare ogni anno un grandissimo numero di visitatori e far sì che la regione risulti una delle prime in Italia per quanto riguarda l'afflusso turistico.

La regione si impegna molto anche nella promozione del turismo, programmandone e coordinandone le attività e attuando diversi interventi al fine di promuovere il turismo veneto sia in Italia che all'estero.

Grazie alla sua grande varietà di luoghi, il Veneto presenta un'offerta turistica molto variegata, che include al suo interno diverse possibilità. Infatti, è possibile notare come nel Veneto ci siano diverse possibilità di itinerari di viaggio, in ognuno dei quali ci si concentra su una specifica attrazione⁶⁸:

- ***Città di Venezia e la sua laguna:*** Venezia, Burano, Murano, Torcello, Lido di Venezia, San Francesco del Deserto, San Lazzaro degli Armeni, Giudecca, Pellestrina, Mazzorbo, San Giorgio Maggiore, Chioggia, Cavallino, Isole Minori.
- ***Montagna:*** Prealpi Venete, Dolomiti
- ***Città d'arte principali:*** Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza
- ***Località di mare:*** Jesolo, Eraclea, Bibione, Caorle, Lido di Venezia, Cavallino Treporti, Rosolina, Sottomarina
- ***Territorio del lago di Garda:*** Malcesine, Lazise, Garda, Torri del Benaco, Peschiera del Garda, Bardolino, Brenzone sul Garda, Castelnuovo del Garda
- ***Terme Euganee:*** Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme, Teolo, Battaglia Terme.
- ***Paesaggio collinare:*** Pedemontana Vicentina, Soave, Colline del Prosecco, Colli Asolani, Colli Berici, Colli Euganei, Valpolicella.

⁶⁷ <https://www.regione.veneto.it/web/turismo>

⁶⁸ <https://www.veneto.eu/>

- **Parchi:** Parco dei Colli Euganei, del Delta del Po, del Sile, della Lessinia, delle Dolomiti Bellunesi, delle Dolomiti d'Ampezzo
- **Luoghi del Po e del suo delta:** il Delta del Po e il Parco, Adria, Rosolina, Porto Tolle.

Il turista, di fronte a tutte queste possibilità, ha un margine di decisione molto ampio.

Si possono tenere presenti nella scelta anche le diverse tematiche di turismo, in base ai desideri del turista stesso, come ad esempio il cicloturismo, il turismo enogastronomico, i cammini, il turismo religioso, culturale, equestre, gli itinerari nelle Ville Venete, ecc.

Alla luce di tutto questo, si può dire che il Veneto abbia una quantità di risorse ed attrazioni decisamente maggiore rispetto ad altre regioni, per cui è molto importante saperle valorizzare e promuovere nella maniera più efficace, in modo tale da poter arrivare a far conoscere questo territorio a più turisti possibile.

Per questo motivo è importante fare riferimento al portale del sito www.veneto.eu, dove è possibile visionare le diverse risorse del territorio veneto, creare degli itinerari basati sulla scelta e la volontà del turista e direttamente dal sito è possibile anche visionare i diversi alloggi ed organizzare il viaggio.

Grazie a questo sito è possibile visionare tutti i territori che la regione offre, e scoprirne di nuovi, meno conosciuti.

3.2 I flussi turistici, i dati ufficiali dell'Osservatorio del Turismo Veneto

Da gennaio ad ottobre 2023 nel Veneto si è verificato il proseguimento della ripresa dei flussi turistici in seguito alla pandemia, fenomeno che aveva preso piede già nel 2022. Rispetto al periodo pre-covid (2019), nei primi dieci mesi del 2023 in Veneto i soggiorni dei turisti sono risultati in crescita: sono stati registrati infatti circa 19 milioni di arrivi (il 3,3% in più) e 67,1 milioni di presenze (lo 0,4% in più).⁶⁹ La crescita degli arrivi comprende quasi tutte le destinazioni del Veneto, e si misura rispetto al 2022.

Concentrandosi invece sulle presenze, nel Veneto ancora molte destinazioni risultano avere numeri inferiori al periodo pre-pandemico, facendo eccezione per le Dolomiti, il lago di Garda, Chioggia, Cavallino-Treporti e Caorle che sono state destinazioni protagoniste di un aumento delle presenze.

⁶⁹ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, pp. 2.

Alla luce di questi dati, si può dire che nei primi dieci mesi del 2023 gli arrivi sono aumentati del 4,4%, ma le presenze risultano ancora inferiori, con una percentuale del

-5,2%. Il numero relativamente basso delle presenze è dato dal fatto che i turisti scelgono generalmente soggiorni più brevi, a causa di una minore disponibilità di spesa⁷⁰.

Concentrandosi invece sugli arrivi e le presenze degli stranieri, si può notare come nello stesso periodo si siano registrati dati perfino maggiori al periodo pre-covid, con un aumento del 2,9% nei pernottamenti e del 2,8% negli arrivi. Considerando che i turisti stranieri rappresentano il 66% dei visitatori del Veneto, questi dati sono piuttosto positivi per la regione⁷¹.

Sempre rispetto al periodo pre-pandemia, è stato registrato un aumento del 10,9% delle presenze dei turisti tedeschi, del 7,4% di quelli austriaci e del 4,4% di quelli olandesi. Anche da parte degli americani è stato registrato un aumento del 14,9% rispetto al 2019, mentre manca una grande parte dei turisti inglesi⁷². Per ragioni geopolitiche, gli arrivi da parte dei russi e degli asiatici mancano all'appello.

È importante fare riferimento alla differenza nell'andamento stagionale, tra le strutture alberghiere ed extralberghiere. Infatti, da gennaio ad ottobre 2023 è stato fatto uno studio sulle preferenze dei turisti, ed è emerso che la preferenza per le strutture extralberghiere è stata confermata nel periodo post-pandemia. A supporto di questa teoria sono presenti dati molto significativi, infatti, nelle strutture alberghiere sono stati registrati 10,9 milioni di arrivi e 27,7 milioni di presenze, dati che vengono superati nelle strutture extralberghiere, con rispettivamente 8 milioni di arrivi e 39,4 milioni di presenze⁷³. Complessivamente, si registra rispetto al 2019 una diminuzione del -5,3% degli arrivi e del -7,3% delle presenze nell'ospitalità alberghiera, mentre è stato registrato un aumento del 17,8% degli arrivi e del 6,6% delle presenze nelle strutture extralberghiere⁷⁴.

I motivi di questa preferenza possono essere diversi; da un lato i turisti prediligono il rapporto con la natura, optando per un turismo open-air, quindi soggiornando nei campeggi nelle località balneari, dall'altro optano per i Bed & Breakfast soprattutto nelle città d'arte, per un turismo più autentico.

Si può notare infatti come sia diminuita la media del soggiorno nelle strutture ricettive alberghiere, arrivando a soli 2/5 giorni, a fronte dei 4/9 giorni registrati invece nelle strutture extralberghiere.

⁷⁰ *Ibidem*.

⁷¹ *Ibidem*.

⁷² *Ibidem*.

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", pp. 3.

Nel comparto extralberghiero rientra anche il turismo plein-air, che nei primi dieci mesi del 2023 ha registrato il 38% degli arrivi e il 52% delle presenze totali. È aumentata anche la permanenza media, arrivando anche a 6/7 giorni. Di grande interesse sono gli agriturismo, che tra gennaio ed ottobre 2023 hanno registrato un aumento pari al 34% degli arrivi e al 20,3% delle presenze. Non rappresentano ancora una quota elevata di flussi turistici ma sono comunque in grande aumento rispetto al periodo pre-pandemico⁷⁵.

Prendendo in esame i dati dell'Osservatorio del Turismo Veneto, nell'arco di tempo che va dal 2019 al 2022, si può notare la lenta ma costante ripresa del turismo post-pandemia.

Nel 2019, il totale degli arrivi complessivo (italiani e stranieri) nel Veneto era di 20.194.655 e le presenze 71.236.629⁷⁶.

La situazione nel 2020 cambia radicalmente per via della pandemia, i numeri delle presenze e degli arrivi complessivi nella regione (italiani e stati stranieri) diminuisce drasticamente, arrivando a 7.860.491 arrivi e 32.491.950 presenze⁷⁷.

Nel 2021 invece, inizia la lenta ripresa del turismo, con numeri che non eguagliano ancora i dati del 2019 ma che indicano un primo tentativo di ripresa. Sono stati registrati complessivamente (turisti italiani e stranieri) in Veneto 11.853.659 arrivi e 50.637.853 presenze⁷⁸.

Nel 2022, la ripresa post-pandemia continua, avvicinandosi sempre di più ai dati del 2019, con complessivamente (turisti italiani e stranieri) 18.141.393 arrivi e 65.920.506 presenze in Veneto⁷⁹.

Nel 2023 sono stati nuovamente raggiunti e superati i dati pre-pandemici. Infatti, da gennaio a novembre del 2023 sono stati registrati quasi 20 milioni di arrivi e quasi 70 milioni di presenze, questi dati riguardano complessivamente sia i turisti italiani che stranieri: si può dunque comprendere come la ripresa post-pandemia abbia raggiunto nell'ultimo anno i dati del 2019 e come ci sia stato anche un aumento del flusso turistico generale.

Concentrando l'attenzione sul "*sentiment*"⁸⁰ e sulla reputazione online del Veneto, si può notare come in base alla tipologia di offerta i dati siano aumentati in positivo rispetto all'anno precedente: per quanto riguarda i ristoranti il *sentiment* è aumentato dello 0,7%,

⁷⁵ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", pp. 2.

⁷⁶ "Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della regione del Veneto su dati Istat- Regione Veneto" - Turisti Italiani per regione di provenienza, 2019.

⁷⁷ "Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della regione del Veneto su dati Istat- Regione Veneto" -Turisti Italiani per regione di provenienza, 2020.

⁷⁸ Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della regione del Veneto su dati Istat- Regione Veneto" - Turisti Italiani per regione di provenienza, 2021.

⁷⁹ Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della regione del Veneto su dati Istat- Regione Veneto" - Turisti Italiani per regione di provenienza, 2022.

⁸⁰ Sentiment: il valore su base 100 che misura il livello di soddisfazione percepita rispetto alla destinazione turistica nel suo insieme e che viene espressa dagli utenti attraverso la pubblicazione online di contenuti.

arrivando ad un totale di 87,1/100 con 292.721 contenuti totali; il *sentiment* relativo alla ricettività ha raggiunto il valore di 85,2/100, l'1,1% in più rispetto all'anno precedente, con un totale di 198.267 contenuti; per le attrazioni invece si è raggiunto un *sentiment* con valore 92,3/100, aumentando dello 0,8% rispetto all'anno scorso con un totale di 53.819 contenuti. I dati in questione riguardano il periodo di tempo che va dal 18/10/2023 al 16/01/2024; si è visto in totale un aumento dello 0.7% rispetto all'anno precedente per un totale di 86,9/100 del *sentiment*⁸¹.

Andando nello specifico ad analizzare la città di Verona attraverso i dati dell'OTRF relativi alla "*customer journey*", si possono notare i punti di interesse maggiori tra i vari percorsi per i turisti italiani e stranieri: l'interesse maggiore si ha per le visite guidate o "Ways Tour", si concentra l'interesse poi nell'Arena di Verona, Piazza Erbe, Piazza Brà, la Casa di Giulietta, la Basilica di Santa Anastasia, il Duomo di Verona, il Museo di Castelvecchio, Ponte Pietra, la Torre dei Lamberti, la Basilica di San Zeno Maggiore. Queste sono le principali attrazioni che i turisti hanno particolare interesse nel visitare. Vi sono poi ulteriori attrazioni di minore interesse come i Portoni della Bra, il Ponte Scaligero, Piazza dei Signori e l'Arco dei Gavi.

Si è fatta anche un'analisi dei visitatori della città dal 2013 al 2022, che sono stati raggruppati in utenti tipo per livello di interesse verso le principali categorie di attrattori, e da questa analisi si è potuto notare come la maggior parte dei visitatori è attratta dai *landmarks* e i punti di riferimento della città insieme ai siti culturali, una parte minore è attratta dai tour e dalle attività che vengono proposte, e i restanti utenti sono attratti dallo shopping, dai bar, dai trasporti e i servizi, dai siti naturali e dal relax e benessere che la città può offrire⁸².

⁸¹ <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>.

⁸² <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>.

3.3 Programma regionale per il turismo 2022-2024

Rispetto al precedente PSTV 2018-2020⁸³, il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 richiede una ridefinizione dell’approccio e un ridisegno dello scenario strategico, in seguito agli eventi accaduti negli ultimi anni (Covid-19, conflitti).

Nella stesura di questo Piano, si è avvertito un bisogno di riflessione rispetto alla realtà che fino a quel momento era cresciuta e cambiata in maniera determinante.

Per questo il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 segue un approccio particolare, più concreto e minimalista, al fine di mantenere i risultati raggiunti fino al 2019 e da quelli cercare di “rilanciare”⁸⁴ le situazioni difficili del 2020-2021.

In Veneto, negli ultimi anni successivi alla pandemia, il concetto di turismo ha assunto un significato più determinante rispetto agli anni pre-pandemia. Questo concetto è sempre stato molto influente nell’economia e nella cultura della regione, ma per ragioni e limiti interni non è stato considerato per quello che realmente contava.

Un esempio potrebbe essere la staticità di molte imprese turistiche, che avevano smesso di rinnovarsi per seguire un andamento cosiddetto “naturale”⁸⁵ del mercato; questo però rappresentava un rischio perché, così facendo, queste imprese avrebbero rischiato l’espulsione dal mercato.

Inoltre, vi erano evidenti squilibri nei flussi turistici: risultavano esserci in alcuni periodi luoghi caratterizzati da *overtourism*, ed in altri momenti altri luoghi che seppur molto importanti avevano un flusso turistico minimo e venivano sottovalutati.

Il momento che ha determinato la necessità di una revisione di tutto il piano precedente è stata la pandemia Covid-19, che ha sottolineato il bisogno di innovazione rispetto alla situazione precedente, considerata obsoleta.

Tra le diverse innovazioni è necessario fare riferimento all’evoluzione delle OGD-destinazioni verso le attuali DMO e i Marchi d’Area. Inoltre, si è avvertita anche la necessità di classificare le imprese turistiche e il lavoro “nel turismo” passando a un concetto di impresa di filiera e di lavoro “per il turismo”⁸⁶.

Si avverte un cambio di direzione anche per quanto riguarda l’Osservatorio Turistico Regionale Federato che si dirige verso una *marketing intelligence*.

Ci si impegna anche nella gestione dei flussi turistici e delle nuove modalità di pratica turistica che stanno emergendo. A questo punto, è importante anche modificare il ruolo

⁸³PSTV 2018-2020 – Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020.

⁸⁴ Consiglio Regionale del Veneto, XI Legislatura, “Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024”, Programma regionale per il turismo, legge regionale n. 11/2013, articolo 6.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ *Ibidem*.

delle persone e della Comunità, che arriva ad essere sempre più centrale e determinante nella gestione e nella valorizzazione delle risorse, degli attrattori e degli attori⁸⁷.

Affrontando il tema della comunicazione, l'approccio precedente risulta essere basato solamente su *dépliant*, fiere e *advertising*, che per l'epoca attuale risulta essere un approccio piuttosto datato. Per questo motivo si propone un approccio più innovativo, basato sui nuovi strumenti come i canali online e social; ad esempio, si può fare riferimento al co-marketing con altri settori produttivi ambasciatori del territorio, oppure alla relazione "one to one" con i clienti per raggiungere la loro fidelizzazione⁸⁸.

Nella ripresa del turismo post-pandemia, si è notato come i turisti si recassero in luoghi dove i loro interessi e le loro passioni, sempre più variegati, potessero essere assecondati (*slow-tourism*, cicloturismo, ecc.), e per questo motivo l'offerta doveva dimostrare di saper stare al passo con queste nuove esigenze di mercato.

Sono state premiate per questo motivo le proposte innovative non più basate sul passato e concentrate sul valore dell'offerta.

La ripresa è stata ed è ancora progressiva, a mano a mano che si recuperavano modalità ed attestazioni di sicurezza nei viaggi⁸⁹.

L'effetto della pandemia Covid-19 sul turismo è stato determinante nel raggiungimento di una nuova modalità di gestione e fruizione del fenomeno; attraverso la ripresa si è compreso come fosse improbabile un ritorno alla situazione precedente, poiché le problematiche da affrontare hanno imposto un cambiamento quasi radicale di tutto il sistema.

Concentrandosi sulla situazione attuale, si può notare dal grafico sottostante che la pandemia ha portato ad un brusco crollo del turismo a livello mondiale, ed è stato l'unico fenomeno che ha avuto un impatto così determinante poiché nell'ultimo ventennio la crescita turistica era costante, nonostante ci fossero comunque crisi di tipo politico, economico o finanziario.

⁸⁷ *Ibidem.*

⁸⁸ *Ibidem.*

⁸⁹ *Ibidem.*

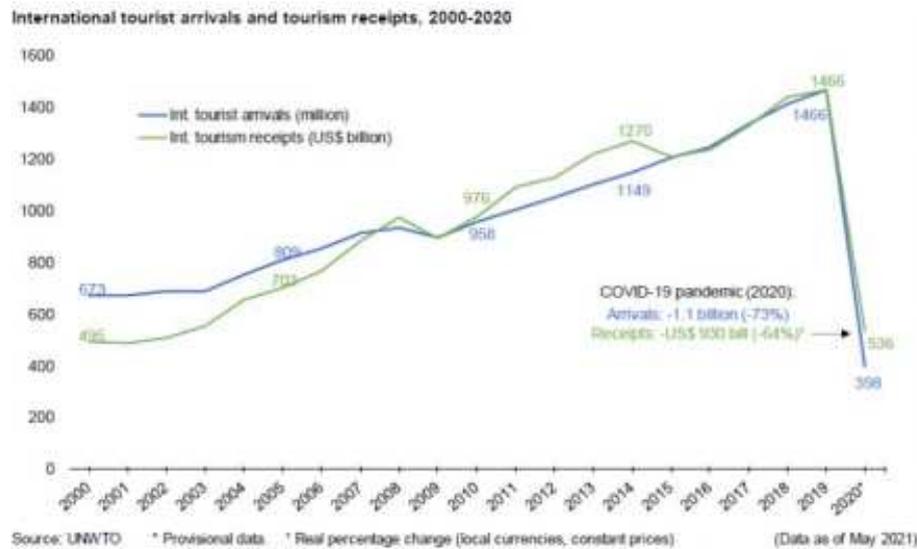


Figura 15. Arrivi di turisti internazionali ed entrate turistiche. 2000-2020. Fonte: UNWTO.

Negli anni 2020-2021 si è verificata una netta prevalenza del turismo domestico, sia per via delle restrizioni sia per via della preferenza dei turisti di intraprendere viaggi all'interno del territorio italiano, preferibilmente vicino a casa. Questo tipo di turismo ha sicuramente incentivato la ripresa turistica nel territorio italiano, ed è stato anche affiancato dall'aumento del turismo all'aria aperta, quindi un turismo basato su esperienze in ambienti naturali e quindi di conseguenza sostenibile e sicuro dal punto di vista sanitario, fattore che in quel periodo aveva una grande importanza e che da quel momento è rimasto poi sempre in primo piano.

Per quanto concerne il turismo internazionale, grazie alle interviste con gli esperti in materia, l'UNWTO ha pubblicato le sue previsioni in merito alla ripresa del turismo, sostenendo che quest'ultima avesse preso piede a partire dal 2022.

In un'indagine condotta a settembre 2021, è emerso che il 62% degli intervistati è d'accordo con quanto espresso dall'UNWTO, ovvero la ripresa positiva del turismo dal 2022, mentre vi è un 10% che sostiene che questa ripresa fosse già visibile dal quarto trimestre del 2021, un 27% sostiene invece che la ripresa effettiva del turismo internazionale sia partita nel 2023⁹⁰.

Alla luce di queste premesse, il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024, deve far fronte alla serie di cambiamenti avvenuti sul fronte turistico post-pandemia e al quadro attuale molto complesso, caratterizzato da molte più variabili e possibilità e da una clientela più proattiva nell'industria turistica stessa.

⁹⁰ *Ibidem*.

È stato “grazie” a questo grande cambiamento che si è potuta analizzare la situazione precedente in maniera critica, e capire come alcune problematiche da risolvere fossero presenti ancora prima della pandemia.

È importante fare riferimento ai fattori principali da tenere in considerazione per poter capire la situazione che nel 2025 l’industria turistica e generale si troverà a fronteggiare:

- ***Cambiamento economico ed organizzativo del lavoro rispetto a luoghi e tempi;***
- ***Incertezza e divario economico;***
- ***Digitalizzazione e crescita dell’e-commerce;***
- ***Crescita del desiderio di uscire e fare attività fuori casa, ma allo stesso tempo mantenere le abitudini prese durante il lockdown;***
- ***Scoperta di nuove abitudini che possono influire nella scelta turistica;***
- ***Nuova consapevolezza che porta ad uno scetticismo nei confronti della sostenibilità: una parte della società non ritiene responsabile della pandemia la scarsa ed errata gestione delle risorse naturali, per questo motivo non attua nessun tipo di cambiamento nel comportamento, nemmeno dal punto di vista turistico;***
- ***Agganciandosi al punto precedente, si può parlare dell’effetto “memoria corta”, ovvero un fenomeno che prevede che l’immunizzazione di gregge possa cancellare la memoria di ciò che è successo nel 2020-2021 e che di conseguenza il sistema turistico debba ripartire esattamente da dove si è fermato⁹¹.***

Sulla base di questi punti, nel 2025 si ritornerà ad un mercato che nei numeri eguaglierà il 2019, ma non farà altrettanto nella sostanza. È quindi importante investire nel nuovo e rinnovare costantemente i prodotti già consolidati.

Si valorizza inoltre l’aspetto olistico, quindi la trasversalità del turismo e l’integrazione con la filiera agro-alimentare, l’artigianato ed il “*Made in Italy*”⁹².

Si punta all’innovazione, quindi a destinazioni e servizi “*smart*”, dal punto di vista tecnologico e non solo.

Per gestire questo tipo di cambiamento, occorre avere delle competenze tali da riuscire a vederlo come un’opportunità di crescita, per cui sono fondamentali i corsi di formazione professionale, lo studio universitario e il “*retraining*” a livello di impresa.

Il Piano Strategico si articola in 3 approcci + 1 ad un tema unico e interrelato⁹³, come si può notare nella figura sottostante:

⁹¹ *Ibidem.*

⁹² *Ibidem.*

⁹³ *Ibidem.*

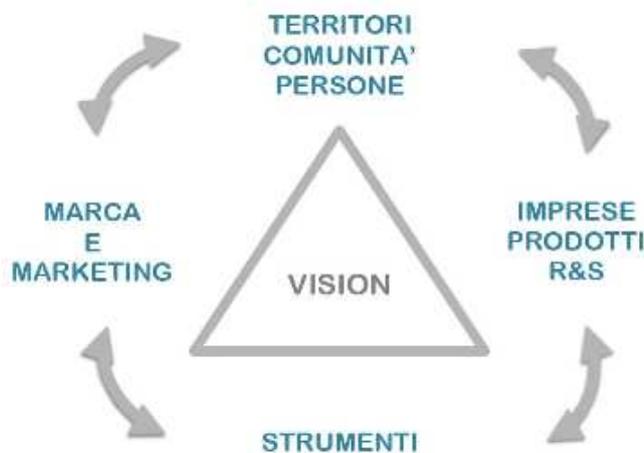


Figura 16. Approcci del Piano Strategico. Fonte: "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024.

- 1) **Territori, comunità persone:** il primo approccio è quello umano, che stabilisce che le relazioni tra le persone sono determinanti nella qualità e nel successo di un sistema turistico. La componente essenziale data quindi dalle persone: gli imprenditori, i lavoratori e i residenti. Questo approccio impone la creazione di percorsi professionali e di vita all'interno del turismo, per arrivare a gratificare il capitale umano e poter rendere il contesto lavorativo "attraente" e stimolante per le giovani generazioni. Occorre quindi lavorare per la creazione di un programma regionale che sia accogliente ed inclusivo e che faccia percepire l'attività turistica come un qualcosa di fondamentale per il futuro. Per raggiungere questo scopo, è importante anche l'identificazione delle professionalità a cui si estende un programma di accoglienza.
- 2) **Imprese, prodotti, ricerca e sviluppo:** l'obiettivo è quello di creare connessioni con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo. È necessario pertanto declinare la trasversalità del turismo per favorire le precondizioni di competitività⁹⁴ in merito alla transizione green e digitale. Si adottano quindi degli standard e si esaltano delle peculiarità.
- 3) **Marca & Marketing:** in questo ambito, il Veneto risulta essere sulla buona strada, poiché, se la forza della marca sta nella riconoscibilità immediata, con la sua marca unica regionale ed intersettoriale "The Land of Venice" il Veneto gioca un ruolo molto forte, per questo motivo quest'ultima deve essere costantemente mantenuta e sviluppata. Gli strumenti per gestirla devono essere adeguati, si punta quindi ad integrare la comunicazione frontale (*advertising*) con

⁹⁴ *Ibidem.*

quella più diretta ed interpersonale con l'obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro stessi⁹⁵.

- 4) **Strumenti:** si fa riferimento al digitale in tutte le sue forme, che si propone ad oggi anche come un vero e proprio ambiente di lavoro obbligato piuttosto che come un tema da trattare. L'informazione strategica e la *marketing intelligence* diventano poi gli elementi fondamentali della strategia. Il tutto avviene in una logica che vuole integrare i settori produttivi e le competenze regionali che diventano poi azioni con una valenza generale. È quindi necessario integrare le informazioni che provengono dai diversi settori. Tra le azioni proposte, vi è quella di aumentare l'ascolto e il dialogo con gli ospiti, che diventa anche un modo per affrontare al meglio eventuali problemi.

3.4 Piano Turistico Annuale 2024

In questo paragrafo verrà analizzato il PTA 2024, che rappresenta la declinazione del Programma regionale per il Turismo visto nel paragrafo precedente.

Quest'ultimo è stato approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 13/CR del 15 febbraio 2022, per poi essere adottato dal Consiglio Regionale con proprio provvedimento n.41 del 22 marzo 2022 ai sensi dell'articolo 6 della legge regionale n.11/2013⁹⁶.

Il Piano Turistico Annuale 2024 è stato pubblicato il giorno 1 marzo 2024 all'interno del Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto (BurVet). È stato approvato in seguito alla deliberazione della Giunta Regionale n. 191 del 27 febbraio 2024 e alla deliberazione/CR n.5 del 23 gennaio 2024.

Il Piano è stato approvato come strumento di programmazione regionale per la valorizzazione e la promozione delle risorse turistiche, dei rispettivi prodotti, delle offerte delle destinazioni turistiche della regione Veneto e per lo sviluppo di attività commerciali degli operatori del sistema turistico.

Secondo l'articolo 7 della L.R. n. 11/2013, il PTA 2024 rappresenta uno strumento di programmazione, di durata annuale, di cui la Giunta Regionale si dota per attuare la programmazione regionale per il turismo, per l'esercizio finanziario di riferimento. Tale Piano prevede numerosi interventi ed azioni, tra cui:

- Interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica;
- Azioni mirate alla promozione e alla valorizzazione delle risorse turistiche;
- Sviluppo di azioni mirate alla creazione di prodotti turistici;

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", pp. 1.

- Le spese complessive e le disponibilità per l'attuazione del Piano.
- Il monitoraggio delle attività;
- La verifica dell'andamento.

All'interno del Piano è quindi presente il quadro generale, composto dalle diverse azioni proposte, a cui gli Enti locali, gli operatori, le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, i Consorzi e le imprese turistiche dovranno fare riferimento per un raccordo operativo tra la Regione e il territorio.

Il Piano trattato nel seguente paragrafo si rifà in via generale a quanto emerso dai 4 tavoli tematici, ovvero:

- ***Innovazione di prodotto***
- ***Innovazione digitale e Big data***
- ***Accoglienza e capitale umano***
- ***Promozione e comunicazione***

Si rifà inoltre all'asse trasversale di raccordo con la programmazione nazionale e regionale, ovvero il PNRR e le politiche di coesione 2021-2027⁹⁷.

Il Piano tiene conto anche di una ripresa del turismo veneto più rapida rispetto alle previsioni, ma dall'altra parte deve tenere conto anche di una situazione geopolitica internazionale che non consente ancora la riattivazione di tutti i mercati d'origine dei flussi turistici verso l'Italia e verso il Veneto.

Come già accennato, il PTA 2024 tiene conto delle azioni previste dal Programma Regionale per il Turismo 2022-2024, per questo motivo queste ultime vengono divise in:

- ***Azioni a supporto dell'approccio Umano: territori, comunità e persone:***
La Regione del Veneto si impegna nel monitoraggio delle condizioni di lavoro del settore andando a concentrare l'analisi sulle tipologie di contratto e il numero di giornate lavorative. Si è studiato come in Italia l'inflazione e la stagnazione dei salari abbiano influito sulla ricerca da parte dei lavoratori del settore turistico di condizioni più stabili, influenzando il settore in negativo. La conseguente carenza dei lavoratori del settore turistico diventa quindi un tema da affrontare seriamente: a causa infatti delle retribuzioni inadeguate, della percezione negativa del lavoro e della mancanza di alloggi, risulta difficile reclutare del personale qualificato. Diventa quindi importante la formazione del personale, sia per acquisire più competenze sia per fidelizzare i dipendenti migliorandone le condizioni di lavoro. Alla luce di questa premessa, con Ciset⁹⁸ si è deciso di creare un progetto per migliorare le condizioni lavorative delle aziende e soddisfare il fabbisogno del personale turistico. Questo progetto viene diviso in tre fasi:

⁹⁷ *Ibidem.*

⁹⁸ Ciset: Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica

1. Sperimentazione interna presso le imprese partecipanti, includendo la riorganizzazione dei turni, l'affiancamento e lo sviluppo di *storytelling*;
2. Realizzazione di una campagna per rilanciare il lavoro nel turismo;
3. Facilitazione del ricambio imprenditoriale.

Inoltre, la regione si impegna nella certificazione delle competenze dei lavoratori del settore turistico e nell'aggiornamento di queste ultime qualora dovessero risultare obsolete.

Ulteriore punto su cui concentrarsi in questo PTA 2024, è la “**Carta dell’Accoglienza**”, adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021⁹⁹ in seguito al percorso formativo nei territori svolto in collaborazione con le diverse *Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD)*. Nel 2024 verrà proseguita l'applicazione di queste iniziative in aree specifiche del Veneto per arrivare ad ottenere azioni e risultati concreti.

Si lavora inoltre per portare a termine l'attivazione delle “**Porte dell’accoglienza**”, percorso iniziato nel 2019 negli hub¹⁰⁰ identificati (ferrovia, aeroporto, Comuni capoluogo, uffici turistici in prossimità dei siti UNESCO) ed estenderne progressivamente il numero ad altri uffici turistici (IAT) arrivando a 21 uffici totali, il che porterà alla nascita di un'immagine comune a tutta la rete degli uffici turistici (IAT) del Veneto¹⁰¹. Si lavora inoltre per rafforzare il network degli uffici IAT¹⁰².

Si vuole creare inoltre una **Card Regionale** completa di servizi, prodotti ed agevolazioni per favorire l'organizzazione dell'offerta turistica regionale e rafforzare la collaborazione tra i diversi attori; inoltre, la Card Regionale è uno strumento utile per favorire la conoscenza dei siti minori, gestire i flussi turistici per poi raccogliere dati e condurre analisi sui comportamenti dei turisti¹⁰³.

Nella nostra regione, a questo proposito, esiste la “Veneto Card”, che nel PTA 2022-2024 è stata rilanciata e il cui progetto è stato attuato nel 2023. Si propone come strumento che coinvolga tutte le destinazioni del Veneto e che renda più semplice la fruizione al pubblico. È stata pensata per i turisti che effettuano un soggiorno più lungo o che intendono allungarlo con visite a terme, spiagge o laghi. Non vengono esclusi comunque i turisti che effettuano soggiorni più brevi, ma

⁹⁹ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, pp. 9.

¹⁰⁰ “Hub”: sono poli del turismo digitale, accessibili attraverso una piattaforma web dedicata che permettono al sistema turistico di valorizzare la propria offerta.

¹⁰¹ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A. 1.2.4. pp. 9.

¹⁰² “IAT”: Informazione ed Accoglienza Turistica.

¹⁰³ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.1.2.6. pp. 11.

che hanno comunque la possibilità di arricchire il proprio viaggio con visite a parchi tematici ed altri attrattori.

La Card è componibile online ed è tematizzata in base alle esigenze del turista: si vuole soddisfare quindi una domanda sempre più in crescita e si vogliono soddisfare le esigenze del turista che ad oggi è sempre più incline a visitare diverse mete geografiche affini tra loro e facilmente raggiungibili.

Ci si impegna infine nella definizione di un programma per accogliere le Olimpiadi invernali del 2026 con la Direzione Grandi Eventi e rimanendo coerenti con il progetto “*Veneto in Action - Towards the Olympic Games of Legality & Sustainability*”, adottato con DGR n.174/2020¹⁰⁴, ha come obiettivo la realizzazione di una strategia di promozione territoriale, di valorizzazione e di fusione del territorio veneto con il mondo in vista delle Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026.

Per queste iniziative vengono stanziati 155.000,00 euro.

- ***Azioni in attuazione dell’approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo:*** le azioni in questione si concentrano nell’avviare un programma regionale di certificazioni ambientali per le imprese e per le destinazioni, con la prospettiva di creare un marchio unico oggettivato di sostenibilità¹⁰⁵. Inoltre, si vuole creare un percorso di condivisione con gli *stakeholder* e le categorie economiche degli altri settori, in direzione di un co-marketing sempre crescente e una logica di marca regionale unica integrata, con promozioni incrociate ed una comunicazione congiunta¹⁰⁶. Un’ulteriore azione si concentra sull’approfondimento e lo sviluppo di proposte sui punti di interconnessione delle filiere¹⁰⁷, come ad esempio il cicloturismo, la valorizzazione dei cammini veneti, il golf e la valorizzazione dei siti Unesco.

Ci si concentra sulle attività riguardanti il MICE¹⁰⁸, realizzando eventi in collaborazione con il network dei *convention bureau*, sempre tenendo presente le nuove tendenze della domanda¹⁰⁹. Infine, si favorisce il coordinamento della Veneto Film Commission con le Film Commission territoriali, che integri il *gaming* e che valuti la possibilità di un modello analogo per lo sport¹¹⁰.

¹⁰⁴ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, pp. 12.

¹⁰⁵ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.2.1.1, pp. 14.

¹⁰⁶ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.2.1.2, pp. 14.

¹⁰⁷ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.2.1.4, pp. 15.

¹⁰⁸ “MICE”: Meeting Incentive Congress Events.

¹⁰⁹ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.2.1.5, pp. 24.

¹¹⁰ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.2.1.6, pp. 26.

Vengono stanziati in totale 130.000,00 euro.

- **Azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca & marketing:** ci si impegna nella diffusione della politica di Marca sui territori, presso le imprese del turismo e delle rispettive filiere connesse, realizzando una "casa" federata della Marca Veneto¹¹¹. Si vuole poi sviluppare una comunicazione interna che veda la Marca regionale come un fattore identitario e un valore aggiunto. Si propone lo studio dei vari prodotti, esperienze e passioni dei turisti, per trovare i canali più efficaci per una comunicazione diretta. Infine, si propongono iniziative per la promo-commercializzazione in Italia e all'estero, tenendo presente le caratteristiche dei vari mercati mondiali.

Complessivamente, vengono stanziati delle risorse che ammontano a 3.145.000,00 euro.

- **Azioni a sostegno dell'approccio strumentale:** viene studiato ed approfondito il dialogo come strumento, sviluppando una Academy rivolta alle Piccole e Medie Imprese e ai professionisti per aumentare l'innovazione e l'interazione. Si potranno realizzare percorsi di trasferimento di competenze e *capacity building* per migliorare le competenze imprenditoriali in ambiti rilevanti per le stesse imprese e sostenendo iniziative di "acceleratori di impresa" che favoriscano l'integrazione tra il turismo e le altre filiere produttive¹¹². Un ulteriore strumento molto importante è il digitale, infatti le PMI (Piccole Medie Imprese), vengono sottoposte ad interventi di aggiornamento e sensibilizzazione mediante la partecipazione agli eventi come "*Digitalmeet*" e "*Digital Tourism*"; si vogliono inoltre istituire meccanismi di sostegno finanziario per diffondere le tecnologie nelle PMI. Si punterà poi alla creazione di una *cooperation room* per favorire la diffusione dello *Smart Tourism Destination* nel Veneto.

Un ruolo importante è quello dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), istituito nel Veneto nel 2019, attraverso cui si articola per tipologia di offerta, segmenti turistici della domanda e filiere trasversali la raccolta informativa e la sua sistematizzazione¹¹³. Si vuole poi creare un programma volto a organizzare la diffusione e l'utilizzo delle informazioni dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato presso le Piccole Medie Imprese e i professionisti.

¹¹¹ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", A.3.1.1, pp. 30.

¹¹² "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", A.4.1, pp. 41

¹¹³ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", A.4.3.1. pp. 45.

Si vuole poi potenziare il ruolo delle OGD per l'innovazione del sistema, attraverso uno snellimento della *governance*¹¹⁴. Infine, si prevedono nuovi strumenti di finanza agevolata per le Piccole e Medie Imprese. In totale le risorse stanziare per queste azioni ammontano a 270.000,00 euro.

Il PTA 2024 viene gestito dalla Giunta Regionale, sia nel budget complessivo sia nella definizione delle condizioni di operatività e delle procedure tecnico-amministrative per l'attuazione delle azioni¹¹⁵.

Dove necessario, la giunta provvede anche a rimodulare e modificare la spesa per l'attuazione delle azioni che hanno la priorità.

Alla Direzione Turismo e alla Direzione Promozione Economica e Marketing Territoriale spettano l'attuazione operativa delle azioni, la gestione tecnica, amministrativa e finanziaria, incluso il monitoraggio e la valutazione dei risultati¹¹⁶.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'impatto delle azioni previste, si ricorre ad analisi di *customer satisfaction*, attraverso questionari a target specifici. Gli indicatori di performance delle azioni vengono definiti nell'attività di monitoraggio e di valutazione prevista dal DERF e con l'ausilio degli indicatori dell'OTRF.

Il totale delle risorse stanziare per il PTA 2024, ammonta a 3.700.000,00 euro.

¹¹⁴ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.4.4.3. pp. 48.

¹¹⁵ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”. pp. 55.

¹¹⁶ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”. pp. 48

3.5 Organizzazione turistica e stato dell'arte a 10 anni dalla Legge Regionale n.11/2013

Tra le principali innovazioni, vi è quella dedicata al potenziamento delle OGD, viste come unità organizzative importanti per il rinnovamento del sistema. Si opta per una *governance* coerente con le specificità delle singole azioni e per l'utilizzo del DMS regionale anche per le funzionalità di *booking* e *dynamic-packaging*¹¹⁷.

L'evoluzione delle OGD (Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni) è stata voluta dalla Giunta regionale con un DGR. N. 1467 del 18 novembre 2022; attraverso la collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto le OGD sono diventate forme di presidio organizzato della destinazione.

Per raggiungere questo obiettivo, sono state realizzate delle attività di coinvolgimento ed affiancamento attraverso figure esperte nel *Destination Management e governance*, attività di analisi e confronto dei diversi modelli organizzativi adottati dalle destinazioni italiane e delle attività di start up delle OGD nate sulla base dei nuovi modelli organizzativi, al fine di avere una gestione completa ed integrata delle funzioni tipiche della destinazione turistica, ovvero l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione¹¹⁸.

Per poter realizzare le attività, è stato stanziato un finanziamento di 350.000,00 euro da Unioncamere del Veneto e di 50.000,00 euro dall'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto.

Nel 2023, l'accordo tra Unioncamere del Veneto e Direzione del Turismo ha portato alla nascita di due studi, il primo «*Verso le smart tourism destination, Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*» realizzato da Bologna Welcome, ed il secondo «*Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa*» realizzato dall'avv. prof. Giovanni Sala¹¹⁹.

Il primo studio ha come fine ultimo individuare dei possibili modelli organizzativi per le OGD del Veneto: per raggiungere questo obiettivo sono state confrontate, dal punto di vista organizzativo, diverse destinazioni turistiche italiane e straniere, per avere una panoramica completa. I risultati di tale studio devono fungere come esempio da seguire per ogni territorio/destinazione turistica del Veneto.

Il secondo studio ha a sua volta fatto emergere degli spunti utili per un confronto dal punto di vista amministrativo ed interno di ogni organizzazione turistica del Veneto,

¹¹⁷ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”, A.4.4.3. pp. 48.

¹¹⁸ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”. pp. 48.

¹¹⁹ “Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024”. pp. 48

andando ad analizzare nello specifico le OGD, la Camera di Commercio, le amministrazioni comunali e le associazioni di categoria al fine di trovare il modello giuridico organizzativo più coerente con il contesto turistico, sociale ed economico¹²⁰.

Lo scorso 19 novembre questi due studi sono stati presentati ai rappresentanti delle 17 Organizzazioni di Gestione del Turismo del Veneto e ai rappresentanti delle Camere di Commercio, e sono stati poi messi a disposizione delle OGD e delle Camere di Commercio del Veneto, che con l'aiuto dei fondi stanziati, potranno individuare le soluzioni turistico-gestionali e giuridico-amministrative che possano rispondere alle esigenze turistiche di ciascun territorio¹²¹. Sono stati poi previsti dei nuovi strumenti di finanza agevolata per le Piccole Medie Imprese (PMI)¹²² e delle nuove azioni di cui il Veneto si fa coordinatore:

- **Monetizzazione dei crediti di imposta attraverso la finanziaria regionale Veneto Sviluppo spa:** prendendo in considerazione l'articolo 1 della L.R. 14 giugno 2013, n.11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", si può analizzare come preveda la crescita della competitività delle singole imprese (co. 2, lett. c) e il sostegno alle imprese turistiche, soprattutto le PMI (co. 2, lett. g).

Il Veneto è tenuto a perseguire questo obiettivo attraverso delle iniziative di particolare interesse per le imprese turistiche della regione, una tra le più significative dell'ultimo periodo corrisponde a quella attivata dalla finanziaria regionale Veneto Sviluppo Spa (ai sensi della L.R. n. 47/1975) con lo scopo di aumentare e migliorare la liquidità delle imprese turistiche attraverso la monetizzazione dei crediti fiscali. Le imprese turistiche ricettive generano importanti volumi di crediti di imposta a titolo di credito IVA, che essendo difficilmente cedibili vengono utilizzati in compensazione, di conseguenza, la monetizzazione risulta essere gradita dagli operatori con riferimento ad altri crediti d'imposta¹²³.

- **Possibile adesione ed acceleratore di start up in ambito turistico e di Open Innovation:** in Veneto si sta valutando di aderire ad un percorso di accelerazione per startup avente come punto focale i settori TravelTech & Tourism, che dovrebbe arrivare a Venezia ed essere uno dei maggiori acceleratori d'Italia, in grado di attrarre startup internazionali che hanno come obiettivo insediarsi nel nostro Paese. Questo programma vede il coinvolgimento di operatori e sponsor di grande importanza che potranno lanciare 30 startup in 3 anni, favoriranno la

¹²⁰ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024". pp. 49

¹²¹ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024". pp. 50

¹²² "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", A.4.4.8. pp. 50.

¹²³ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", pp.51.

collaborazione tra gli attori del sistema e metteranno a disposizione le competenze per facilitare l'ingresso nel mercato¹²⁴.

L'adesione potrebbe concretizzarsi in due attività principali:

1. Sostegno alle startup selezionate dal programma di accelerazione che sviluppino il business in Veneto da erogare all'inizio e alla fine del programma di accelerazione¹²⁵;
2. Finanziamento di un programma *Open Innovation* dedicato alle imprese turistiche del Veneto in collaborazione con le associazioni di Categoria. Le risorse potrebbero essere utilizzate per l'acquisto e l'erogazione di servizi di formazione, consulenza o assistenza¹²⁶.

Per quanto concerne lo stato dell'arte, si deve fare riferimento all'azione che il PTA 2024 ha svolto sulla comunicazione di una Marca regionale. Si può notare come una delle prime attività svolte si riferiva ad una ricognizione completa sullo stato dell'arte nell'utilizzo del cosiddetto "marchio ombrello". Da questa ricognizione si è potuto notare come ci fosse ancora della disinformazione per quanto riguarda le opportunità di applicazione del marchio. Per questo motivo, è stato fatto un aggiornamento delle linee guida per un corretto utilizzo del marchio, che poi si è concretizzato in un manuale d'uso¹²⁷.

¹²⁴ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024". pp. 52

¹²⁵ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024". pp. 53

¹²⁶ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024". pp. 53

¹²⁷ "Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024", pp. 30.

Capitolo quarto

Verona & Garda Foundation

4.1 Il territorio veronese

Il territorio veronese diventa destinazione turistica in maniera spontanea nel dopoguerra, a seguito del grande sviluppo economico e senza una particolare strategia.

Tuttavia, questa spontaneità nella gestione del territorio, a seguito dei cambiamenti nel mercato, la competizione in crescita e l'aumento della domanda, non risulta più essere lo strumento adatto per assicurare la competitività e lo sviluppo turistico.

D'altro canto, la normativa regionale veneta¹²⁸ spinge per l'autonomia delle destinazioni nell'identificazione di una *governance*, capace di gestire le relazioni tra gli enti pubblici territoriali, le organizzazioni economiche e le imprese del territorio¹²⁹.

Nel territorio veronese è stato creato un provvedimento regionale (DGR 2273/2014) che ha riconosciuto il Comune di Verona come promotore dell'Organizzazione della Gestione (OGD) "DMO Verona", per il Sistema Turistico Locale "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete"¹³⁰.

4.1.1 Le due destinazioni e i quattro marchi d'area

I due territori principali del sistema-turismo veronese sono costituiti dalla città di Verona, famosa in tutto il mondo per la sua storia e la sua eleganza e per la sua denominazione di "Città dell'amore", insieme ai suoi comuni limitrofi. Il centro storico veronese è Patrimonio UNESCO e al suo interno sono presenti molti reperti di epoca romana, secondi solamente a quelli presenti a Roma. La seconda destinazione è costituita dal Lago di Garda Veneto ed il suo entroterra, che è una delle destinazioni più visitate ed apprezzate in Italia, che attrae moltissimi turisti, soprattutto stranieri¹³¹.

Queste due aree sono suddivise a loro volta nei quattro principali marchi d'area veronesi, rappresentati dal territorio della Valpolicella, sede delle più importanti aziende vitivinicole che rappresentano la tradizione del territorio. Si tratta di un luogo che mantiene la tradizione e l'eccellenza veneta, riconosciuta anche a livello internazionale. In questo

¹²⁸ Legge Regionale n. 11/2013 Sviluppo e Sostenibilità del Turismo Veneto, DGR 2273 del 27 novembre 2014.

¹²⁹ "Piano Strategico Verona" pp. 8.

¹³⁰ *Ibidem*.

¹³¹ <https://www.destinationveronagarda.it/it/territorio>

territorio prevale il turismo enogastronomico, in particolare con le visite alle cantine, ma risultano molto attrattivi anche gli itinerari artistico-culturali tra le ville rinascimentali e le grotte preistoriche¹³². La Lessinia rappresenta il secondo marchio d'area, caratterizzato da un territorio di montagna con una natura incontaminata e panorami meravigliosi. Il terzo marchio d'area è la città di Soave, situata nell'est veronese tra le sue colline. La città è caratterizzata da un grande patrimonio storico, artistico e culturale ed è famosa per la produzione del vino bianco. Il quarto marchio d'area è rappresentato dalla Pianura dei Dogi, nel sud veronese, un territorio ricco di risaie e corsi d'acqua che nell'antichità veniva scelto come luogo di villeggiatura dai ricchi proprietari terrieri¹³³.

Questi territori rappresentano le destinazioni turistiche riconosciute a livello globale per le loro meraviglie naturali e per le realtà locali presenti¹³⁴.

4.2 “Verona & Garda Foundation”

Inizialmente, prima della nascita di questa fondazione, il territorio veronese veniva coordinato da due DMO differenti:

- **DMO di Verona:** coordinata dal Comune di Verona e che comprendeva 46 comuni.
- **DMO del Lago di Garda:** coordinata dalla Camera di Commercio di Verona che comprendeva 21 comuni.

Il 17 marzo 2022, la Camera di Commercio di Verona costituisce la Fondazione di partecipazione denominata “Destination Verona & Garda Foundation” (DVGF), con l'obiettivo di promuovere il turismo nella provincia di Verona, valorizzare le due destinazioni principali e i rispettivi quattro marchi d'area¹³⁵. La Fondazione nasce per raggruppare le due precedenti DMO territoriali di Verona e del Lago di Garda, e costituisce il braccio operativo delle strategie delle suddette DMO allo scopo di organizzare e valorizzare al meglio l'offerta turistica territoriale, facilitando il dialogo tra zone geografiche limitrofe.

La fondazione vanta la presenza del 91% del territorio veronese ed è diretta dal Dott. Luca Caputo. Si opta per una fondazione di partecipazione poiché rappresenta una modalità di organizzazione innovativa, in grado di realizzare molteplici obiettivi, dove ciascun membro può mantenere intatte le proprie peculiarità e allo stesso tempo entrare a pieno titolo nella creatività del progetto¹³⁶.

¹³² *Ibidem.*

¹³³ *Ibidem.*

¹³⁴ *Ibidem.*

¹³⁵ “Statuto Fondazione di Partecipazione”, Articolo 1 “denominazione e sede”.

¹³⁶ “Fondazione Verona Garda – slide DMO – REV 6”.

I soci della fondazione sono pubblici e si distinguono in socio fondatore, un ruolo ricoperto dalla Camera di Commercio di Verona, soci di partecipazione, ovvero i comuni ad alta intensità turistica e i soci sostenitori che sono gli altri comuni¹³⁷.

Il piano proposto da Verona & Garda Foundation è stato approvato dalle assemblee anche come Piano Strategico delle due destinazioni: infatti, la fondazione nasce con l'obiettivo di attuare le strategie delle destinazioni e i marchi d'area. Si propone un'azione efficiente ed organizzata mirata a semplificare il dialogo tra le zone geografiche, comunicare l'unicità del territorio facendo riferimento alle numerose opportunità di sviluppo e promozione. Ciò che la Fondazione si propone è di portare il territorio veronese ad essere una meta turistica di grande attrattiva, questo grazie alla promozione, la gestione unitaria, il marketing, lo sviluppo di prodotti turistici, la pianificazione e la strategia¹³⁸. Il ruolo della Fondazione sarà quello di promuovere e realizzare ogni attività utile al raggiungimento degli obiettivi, attraverso¹³⁹:

- La **diffusione della cultura dell'ospitalità**;
- La **valorizzazione delle comunità locali** anche in ottica sostenibile;
- La **promozione dello studio e della conoscenza** delle potenzialità turistiche del territorio;
- La **promozione della collaborazione tra pubblici e privati** per ottimizzare l'uso delle risorse;
- La stesura delle **linee strategiche**;
- La **promozione dell'immagine complessiva dell'area di riferimento**;
- **L'incremento della promozione online del territorio**;
- La diffusione della **creazione degli strumenti tecnologici** che supportano l'andamento turistico;
- La **programmazione di eventi di specializzazione e formazione turistica**;
- La **collaborazione con altri distretti turistici**;
- La **gestione dei contributi finanziari ricevuti per la realizzazione delle attività**;
- Il **sostegno, nel territorio, di produzioni televisive, cinematografiche e multimediali**;
- Lo **svolgimento di attività commerciali con fini istituzionali**, come la prenotazione, vendita o prevendita online di biglietti per eventi di vario genere;
- La **realizzazione di servizi volti ad attrarre turisti favorendo il soggiorno**, al fine di valorizzare e promuovere le risorse turistiche;
- **Promuovere una gestione del territorio che sia compatibile con l'esigenza di valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale**;
- Lo **svolgimento di ogni attività ritenuta utile per il perseguimento degli obiettivi**.

¹³⁷ *Ibidem*.

¹³⁸ "Statuto Fondazione di Partecipazione", articolo 3, "Scopi".

¹³⁹ *Ibidem*.

4.2.1 Proposta Strategica

Secondo il Piano Strategico 2023-2026¹⁴⁰, nello specifico nel territorio veronese, il territorio punta ad essere percepito come:

- **Armonico:** in grado di valorizzare le specificità in maniera complementare¹⁴¹.
- **Organizzato:** in cui tutti coloro che vi operano e tutti gli ambiti locali sono interconnessi in maniera ottimale ed efficace¹⁴².
- **Completo:** che offre esperienze che sono in grado di soddisfare le esigenze di ogni tipo di turista¹⁴³.

L'obiettivo principale della Fondazione è quello di valorizzare l'offerta turistica, ampliandola e valorizzando il territorio, al fine di farlo crescere sfruttando il rapporto tra gli ambiti locali.

Basandosi sui dati registrati nel 2019, si nota una prevalenza di turisti nei territori del Lago di Garda e del Comune di Verona, turisti prevalentemente di origine straniera, e in particolare di origine tedesca¹⁴⁴.

Nel 2020, durante la crisi pandemica, si è registrato un calo del 58% di presenze ed arrivi turistici, un calo che si è concentrato nei territori del Lago di Garda, Verona e Valpolicella¹⁴⁵.

Nei quattro marchi d'area, nel 2019 si è notato come i turisti, sia italiani che stranieri, fossero nettamente maggiori nei mesi estivi, mentre nei mesi invernali ci fosse un andamento regolare ma costante¹⁴⁶. Nelle città d'arte invece, la quantità di turisti è pressoché costante durante tutto l'anno, con dei picchi in alcuni periodi.

Gli obiettivi che la provincia di Verona si pone sono l'aumento della promozione del territorio e delle presenze, l'organizzazione dell'offerta per ottimizzare la fruizione dei prodotti e quindi aumentare la spesa media e l'aumento della formazione per aumentare la qualità dell'offerta turistica¹⁴⁷.

Per poter misurare gli obiettivi appena citati, per quanto riguarda la promozione ci si basa su questionari e sulle analisi post-esperienza, sui dati delle piattaforme digitali, sull'analisi del "sentiment" dei visitatori e dei residenti, sul numero di collaborazioni attivate con gli intermediari della domanda e sulla ricorrenza sui media internazionali e nazionali¹⁴⁸.

¹⁴⁰ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 6.

¹⁴¹ *Ibidem*.

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ *Ibidem*.

¹⁴⁴ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 7.

¹⁴⁵ *Ibidem*.

¹⁴⁶ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 11.

¹⁴⁷ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 14.

¹⁴⁸ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 15.

Per quanto riguarda invece le presenze, la città di Verona dovrebbe aumentare le presenze nei mesi invernali del 15% rispetto al 2019 e arrivare, in quattro anni, ad una permanenza media di 2/8 notti. I marchi d'area dovrebbero aumentare del 20% le presenze e il Lago di Garda dovrebbe aumentare le presenze sia dei mercati attuali come Germania, Italia, Austria, Nord Europa e Svizzera sia dei mercati potenziali o con potenziale di crescita come Germania (Lander differenti dalla Baviera), USA, UK, Francia, Polonia, Israele, Irlanda, Repubblica Ceca e Spagna¹⁴⁹.

Sulla base dei dati rilevati dall'Osservatorio del Turismo Regionale, relativi agli arrivi e alle presenze nel territorio veronese nel 2023, si può notare come gli arrivi abbiano raggiunto nuovamente, se non superato, i dati del 2019 e del periodo pre-pandemico.

Infatti, da gennaio a novembre 2023 si sono registrati oltre 932 mila arrivi, andando a superare il numero di arrivi del 2019. Nel complesso, nell'immagine riportata in seguito, si può vedere la lenta ripresa degli arrivi che si è verificata dal 2019 al 2023, e come nel territorio veronese si sia di nuovo raggiunto il numero di arrivi registrato nel periodo pre-pandemia.

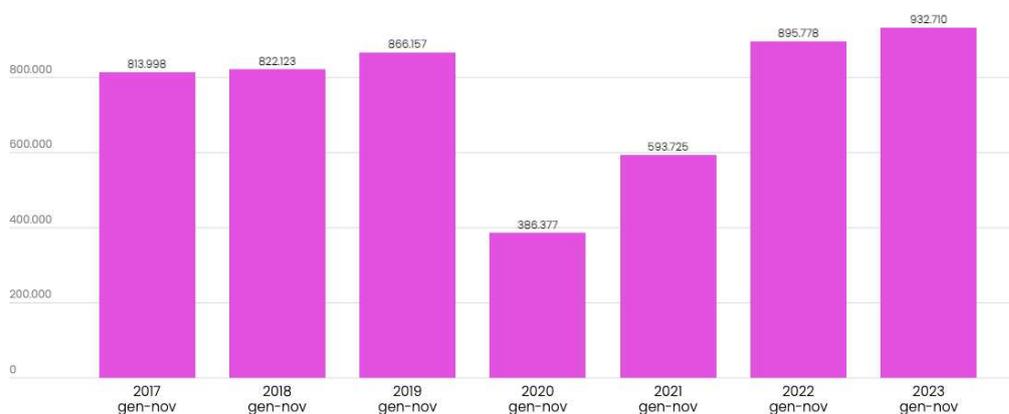


Figura 17. Arrivi nel territorio veronese dal 2017 al 2023. FONTE: Osservatorio del Turismo Regionale Federato.

Per quanto riguarda le presenze, da gennaio a novembre 2023 sono state registrate oltre 1 milione e 771 mila presenze nel territorio veronese. In questo caso, non è stato ancora raggiunto il numero delle presenze registrato nel periodo pre-pandemico, equivalente ad oltre 1 milione e 856 mila presenze, ma comunque si tratta di un dato significativo molto

¹⁴⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 16.

importante per capire la ripresa turistica negli anni. Nell'immagine sotto riportata, è possibile confrontare i dati nel corso degli ultimi anni, a partire dal 2017.

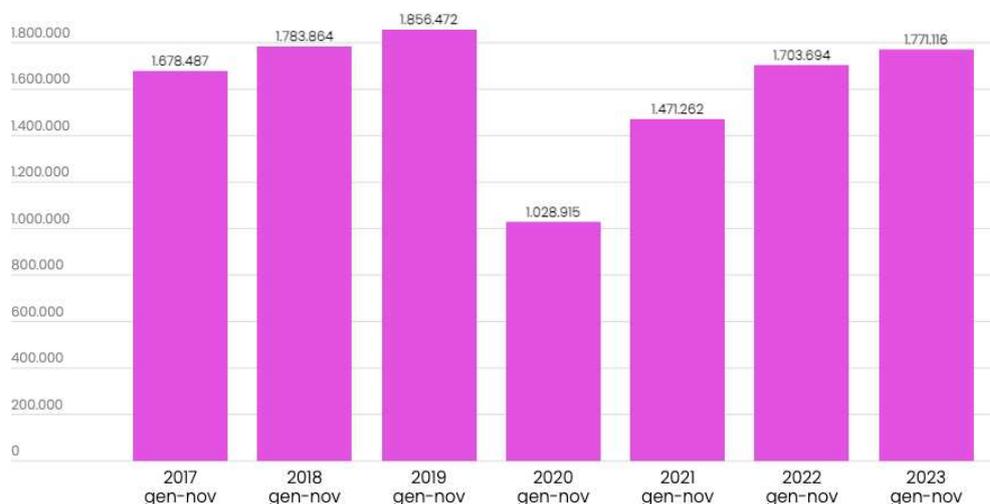


Figura 18. Presenze nel territorio veronese dal 2017 al 2023. FONTE: Osservatorio del Turismo Regionale Federato.

Per quanto riguarda la spesa media, si intende aumentare l'utilizzo del DMS della Regione Veneto commercializzando in maniera unitaria l'offerta integrata della destinazione, valorizzando l'unicità delle esperienze¹⁵⁰.

Infine, per quanto riguarda la formazione, si intende valorizzare l'offerta formativa già presente e sviluppare dei "focus" dedicati a temi di interesse o a tematiche attuali ed emergenti¹⁵¹.

¹⁵⁰ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 17.

¹⁵¹ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 18.

4.2.2 Offerta Turistica

La Fondazione Verona Garda si pone come obiettivo quello di promuovere, mettere a sistema e garantire le proposte turistiche dei privati, ma non intende sostituirsi ad essi, bensì costruire un'offerta che vanti un forte rapporto tra operatori e amministratori¹⁵².

L'offerta turistica viene ampliata valorizzando linee di prodotto che esaltano le singole specificità degli ambiti di riferimento, con l'obiettivo di integrarle in proposte uniche anche a livello internazionale¹⁵³ e creare delle offerte ampie e complementari basate su requisiti di qualità¹⁵⁴.

Per definire delle proposte turistiche complete e per realizzare un catalogo promo-commerciale del territorio è necessario basarsi su alcune priorità di intervento, come la sostenibilità, l'equilibrio e la responsabilità. Lo scopo è sviluppare dei servizi che impattino in minima parte sull'ambiente, creare un'offerta turistica che risulti in equilibrio con il territorio e che porti il turismo ad essere percepito come un fenomeno portatore di ricchezza economica, sociale e culturale ed infine porre maggiore attenzione nei confronti dei lavoratori del settore e dei fruitori del territorio.

Esistono delle priorità di intervento su cui si basa il processo di realizzazione di proposte turistiche e del catalogo promo-commerciale:

1. **Individuazione di linee di prodotto:** con linea di prodotto si intende un tema che viene identificato dagli *stakeholder* del territorio (Food, Wine & Oil, Bike, Outdoor Active & Slow, Sun & Beach, Parchi Tematici e Motori, Arte, Cultura, Musica e Unesco, Business Travel e Convention Bureau, Special Interest¹⁵⁵). Alcune linee di prodotto possono appartenere a diversi ambiti, altre appartengono nello specifico ad un solo ambito. Per individuare queste linee, è stato fatto uno studio sulla partecipazione attiva del turista;
2. **Analisi dei mercati attuali e potenziali:** Sono stati eseguiti degli incontri con gli *stakeholder* del territorio, alla luce dei quali sono stati confermati i mercati attuali e quelli in fase di sviluppo;
3. **Definizione della matrice linee di prodotto/ambiti territoriali/mercati attuali e potenziali;**
4. **Organizzazione e realizzazione di gruppi di lavoro:** per realizzare prodotti turistici adatti è necessario costituire dei gruppi di lavoro in grado di innovare dei prodotti che soddisfino pienamente le esigenze turistiche. Questi gruppi sono costituiti dagli operatori turistici che vengono designati dagli *stakeholder* dei rispettivi ambiti¹⁵⁶. L'obiettivo principale è quello di condividere i requisiti necessari

¹⁵² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 21.

¹⁵³ *Ibidem*.

¹⁵⁴ *Ibidem*.

¹⁵⁵ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 24.

¹⁵⁶ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 28.

per la creazione dei prodotti turistici volti a migliorare la qualità dell'offerta veronese, al fine di promuoverli e commercializzarli nel catalogo attraverso la piattaforma e-commerce¹⁵⁷. Tra i requisiti emerge la necessità di prodotti innovativi, la programmazione di tour garantiti anche in lingua, l'offerta di prodotti ricorrenti e reperibili facilmente e che presentino sempre lo stesso prezzo. Il compito della Fondazione Verona Garda in questo frangente è quello di coordinare e redigere il verbale delle riunioni, durante gli incontri verranno presentati i requisiti e sarà avviato il progetto relativo alla stesura del catalogo promo-commerciale. La Fondazione ha anche il compito di far compilare, offrendo il supporto necessario, una scheda tecnica per i fornitori, al fine di raccogliere le esperienze. L'obiettivo è quello di riuscire a definire 4-5 prodotti per ogni ambito di intervento¹⁵⁸;

5. **Realizzazione del catalogo promo-commerciale:** la predisposizione del catalogo viene fatta dopo la raccolta delle schede tecniche, e viene suddiviso in diverse sezioni (Chi siamo; Posizione geografica; Collegamenti per arrivare; Cluster ed esperienze; Piattaforma e-commerce; Punti di informazione sul territorio; Contatti¹⁵⁹), dopodiché viene tradotto in inglese ed in tedesco ed andrà a costituire lo strumento che Verona & Garda Foundation utilizzerà negli eventi pubblici.
6. **Sviluppo di attività promo-commerciali:** si tratta di tutte quelle collaborazioni che la Fondazione Verona Garda attuerà per creare delle offerte vantaggiose per i clienti; un esempio è la collaborazione con l'aeroporto di Verona Valerio Catullo e le compagnie aeree interessate. Si punta a consolidare i voli già esistenti e lanciarne di nuovi, al fine di offrire motivi di viaggio agli utenti¹⁶⁰. Verona & Garda Foundation avrà il compito, insieme ai partner, di scegliere le modalità di marketing più efficaci. Inoltre, DVGF punta a creare delle *partnership* con i brand, sia pubblici che privati, del territorio di Verona e del Lago di Garda, supportando anche le loro stesse iniziative dal punto di vista tecnico; un esempio è l'affiancamento alla Fondazione Arena durante gli eventi internazionali e la stagione operistica.

Vengono organizzate inoltre delle visite direttamente sul territorio per farlo scoprire agli operatori turistici, i cosiddetti "*Fam Trip*"; in questa iniziativa la Fondazione si occupa di gestire l'accoglienza e il lato organizzativo.

Vengono organizzate anche delle fiere e degli workshop che si pongono come obiettivo quello di creare un contatto con il pubblico e gli operatori; in questo caso la Fondazione diventerà l'interlocutore principale del territorio e avrà il compito di presentare l'offerta turistica e il catalogo.

Viene utilizzata la piattaforma e-commerce per presentare l'offerta territoriale che DVGF avrà creato sulla base del DMS della Regione Veneto. Viene utilizzata la piattaforma e-commerce per garantire un facile ed immediato accesso alle

¹⁵⁷ *Ibidem*.

¹⁵⁸ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 30.

¹⁵⁹ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 32.

¹⁶⁰ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 33.

informazioni. Verrà garantito inoltre il supporto tecnico agli operatori per utilizzare correttamente la piattaforma.

4.2.3 Promozione

Partendo dal presupposto che il territorio veronese è ricco di attrazioni storiche, naturalistiche, enogastronomiche uniche nel loro genere¹⁶¹, Verona & Garda Foundation vuole impegnarsi nel valorizzare ogni singola area, incrementando la conoscenza del territorio (*awareness*) e cercando anche di aumentare le vendite.

Per conseguire questi obiettivi, la proposta è quella di promuovere il territorio veronese attraverso una narrazione unitaria¹⁶², ovvero di tutte le eccellenze del territorio, insieme ai motivi eventuali della visita e i luoghi che nello specifico contribuiscono a rendere Verona un luogo unico e di grande attrattiva turistica.

La promozione, per avere successo, si deve basare su quattro principi fondamentali:

1. **Valorizzazione esistente:** attraverso questo principio si deve essere consapevoli che le azioni proposte abbiano come priorità valorizzare ogni destinazione e marchio d'area¹⁶³;
2. **Cornice unitaria:** si deve avere la consapevolezza che sia necessario creare una narrazione del territorio unitaria, complessiva e che risulti armonica. Gli strumenti necessari a questo tipo di narrazione sono visivi e testuali¹⁶⁴;
3. **Sussidiarietà:** le azioni devono seguire una logica di rafforzamento, non di sostituzione. Le azioni promozionali saranno allargate anche ai mercati più lontani e si punterà ad integrare tutte le attività degli attori¹⁶⁵;
4. Si garantisce lo svolgimento delle azioni in maniera integrata sia sulla dimensione informativa che su quella di prodotto¹⁶⁶.

A questo punto, il team della Fondazione, insieme ai diversi *stakeholder* e i territori, sviluppa un **piano editoriale**, che si prefigge di fare una narrazione della città di Verona utilizzando lo stile di una testata giornalistica.

Per essere tale, il racconto ha bisogno di risultare attraente, coerente e deve suscitare nel lettore l'interesse e il desiderio di visitare il luogo. La scelta dei contenuti da pubblicare

¹⁶¹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 42.

¹⁶² *Ibidem*.

¹⁶³ *Ibidem*.

¹⁶⁴ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 43.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 43.

è un processo che viene guidato dalle caratteristiche e le proprietà di OGD e i Marchi d'Area¹⁶⁷.

La pubblicazione del piano editoriale viene fatta nei diversi canali online e offline che rappresentano il sistema comunicativo del territorio. Parte di questo sistema sono i siti web, i profili social, le newsletter, le campagne di *digital advertising*, le attività di PR con giornalisti e creator e lo sviluppo di una *brand identity*¹⁶⁸.

Da una parte si recuperano i canali preesistenti come i profili social e i siti web, dall'altra si creano nuovi spazi digitali, in base alle esigenze strategiche¹⁶⁹, come ad esempio l'apertura di un canale TikTok dedicato, qualora si sentisse l'esigenza di avvicinarsi ad un pubblico nuovo.

L'ecosistema comunicativo del territorio ha come suo architrave il DMS regionale, che funge da base informativa dei siti della destinazione. Attraverso quest'ultimo, è possibile lo scambio di contenuti tra i diversi siti del circuito, o la creazione di nuovi ambienti web¹⁷⁰. Il DMS rappresenta un punto di riferimento per la creazione di progetti digitali dei territori e dei diversi *stakeholder*¹⁷¹. Verona & Garda Foundation avrà il ruolo di coordinamento delle attività del DMS a livello territoriale.

Subito dopo il DMS, il perno operativo è basato sui siti web territoriali. I siti gestiti direttamente dal DVGF sono www.visitverona.it e www.lagodigardaveneto.com¹⁷³, gli altri siti invece sono gestiti dalle redazioni dei Marchi d'Area locali, ognuno di esse manterrà l'autonomia redazionale¹⁷⁴.

La logica con cui sono gestiti è federata, ovvero ciascuno è autonomo e auto-consistente ma allo stesso tempo sono tutti collegati tra loro e presentano livelli di offerta informativa e promo-commerciali consimili¹⁷⁵, mentre le attività dei diversi siti sono integrate grazie al piano editoriale.

Il sito web di Verona & Garda Foundation ha poi lo scopo di collegare tutti gli altri siti e soddisfare le esigenze istituzionali, di servizio e di rappresentanza¹⁷⁶.

Per quanto riguarda invece le *newsletter*, si tratta di strumenti innovativi in cui l'utente, avendo espresso il suo interesse per una destinazione, accetta di poter ricevere delle comunicazioni di tipo promo-commerciale periodicamente. Verona & Garda Foundation,

¹⁶⁷ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 44.

¹⁶⁸ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 45.

¹⁶⁹ *Ibidem*.

¹⁷⁰ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 46.

¹⁷¹ *Ibidem*.

¹⁷² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 47.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 48.

¹⁷⁵ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 47.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

in questo senso, si impegna nella creazione di due tipi di *newsletter*: una rivolta ai turisti dove si possono trovare informazioni e proposte promo-commerciali, e l'altra rivolta agli stakeholder territoriali e agli operatori in cui verranno offerte informazioni di servizio riguardo la Fondazione e il territorio, al fine di creare coinvolgimento interno¹⁷⁷.

Con l'importanza che i social stanno avendo negli ultimi anni, anche a livello turistico, si è valutato il rischio che le OGD potessero passare in secondo piano e di conseguenza si è pensato di riposizionarle strategicamente all'interno del mondo social, creando dei canali in cui si favorisce il dialogo con il pubblico, per poter raccogliere dei feedback e migliorare l'offerta per favorire le vendite.

Concentrando l'attenzione ora sul *digital advertising* e le campagne, si può dire che si tratta di attività fatte su piattaforme come Google e Meta di tipo promo-commerciale rivolte ad un target che viene individuato come prioritario¹⁷⁸. Ad esempio, se si vorrà aumentare la presenza di turisti provenienti dal Nord della Germania, la campagna sarà mirata a questo pubblico attraverso la pubblicazione di contenuti inerenti le preferenze di quello specifico target.

Le attività dei PR e degli uffici stampa hanno come obiettivo quello di far crescere la conoscenza di un determinato territorio, portando l'attenzione verso aspetti poco conosciuti di quest'ultimo. Il racconto di queste caratteristiche viene fatto attraverso le piattaforme social o i media locali.

In questo contesto, la Fondazione ha il compito di rendere il più ospitale possibile il territorio per i giornalisti, i creator, ecc. Nel pratico, Verona & Garda Foundation punta a fare una selezione delle ospitalità con maggiore qualità curandone gli aspetti operativi; ad esempio si occuperà di redigere dei programmi di visita di tipo personalizzato e di coprire le spese¹⁷⁹.

La selezione delle attività stampa e PR sarà sempre fatta in riferimento al piano editoriale annuale¹⁸⁰.

Verona & Garda Foundation si impegna anche nella creazione di un'immagine coordinata, a partire dalle identità già esistenti, puntando su pochi nuovi elementi che avranno come obiettivo «*creare un'aria di famiglia light tra tutti*¹⁸¹.» Un esempio può essere l'utilizzo di colori ricorrenti, affiancati a quelli primari nei siti e nelle brochure, oppure l'utilizzo di set fotografici aventi la stessa estetica¹⁸².

¹⁷⁷ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 50.

¹⁷⁸ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 52.

¹⁷⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 54.

¹⁸⁰ *Ibidem*.

¹⁸¹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 55.

¹⁸² *Ibidem*.

DVGF si impegnerà anche nella creazione di contenuti offline e materiali che risultino essere, insieme a tutti gli altri, originali e d’impatto per il pubblico.

Negli ultimi anni le emergenze locali, globali, mediatiche o ambientali sono state sempre più frequenti, ed è stato compito delle destinazioni rispondere a queste ultime nella maniera più immediata possibile; questa risposta necessaria è diventata una sorta di “sfida” per le destinazioni chiamata “*Crisis Management*”.

A tal proposito, DVGF si propone di impegnarsi nell’individuazione delle risorse necessarie per fronteggiare le crisi, al fine di aumentare la velocità della risposta.

L’obiettivo è individuare una struttura di riferimento unica in cui si condividerà con il territorio la procedura necessaria per fronteggiare le crisi, quindi gli step da seguire e i canali di comunicazione da utilizzare¹⁸³.

Un’altra attività molto importante nella promozione di un territorio è la *Customer Relationship Management (CRM)*, ovvero la progettazione di strategie basate sul rapporto con il cliente.

I dati dei turisti vengono presi e organizzati a seconda delle varie esigenze operative e strategiche; per quanto riguarda il marketing l’obiettivo è quello di creare delle proposte commerciali personalizzate sulla base di dati e delle preferenze.

Questa strategia funziona nel momento in cui un utente entra in comunicazione con un DVGF attraverso uno dei punti di contatto (siti web, canali social, ecc.), in quel momento si generano dei dati che saranno raccolti e messi a disposizione di DVGF. I dati verranno inseriti nel *Customer Relationship Management* per poter creare poi in futuro rielaborazioni di vario tipo, sulla base di esigenze di business o di indagine statistica¹⁸⁴.

All’interno del mercato ci sono diverse forme di CRM, l’obiettivo della Fondazione in questo caso è quello di adottare nei prossimi quattro anni una tecnologia capace di gestire i dati e svolgere azioni di marketing sulla base dei dati raccolti¹⁸⁵.

¹⁸³ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 59.

¹⁸⁴ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 61.

¹⁸⁵ *Ibidem*.

4.3 Analisi dei dati

Si tratta del processo attraverso il quale si studiano i dati, si comprendono, e attraverso di essi si prendono delle decisioni, le quali andranno a supportare il lavoro degli operatori della filiera turistica.

Il fine ultimo dell'analisi dei dati è "comprendere e programmare"¹⁸⁶: si cerca di capire al meglio le aspettative e le esigenze del mercato turistico in modo da poter migliorare la qualità ed essere in vantaggio rispetto ai concorrenti¹⁸⁷; inoltre si cerca di migliorare la qualità dell'offerta anche dal punto di vista ambientale, in modo da poter trovare delle alternative per riuscire a contrastare il fenomeno dell'*overtourism* e salvaguardare l'ambiente.

Per ottenere questi risultati, è opportuno fissare degli obiettivi specifici e prendere delle decisioni che siano coerenti con il piano di interventi scelto.

Per i prossimi quattro anni, sono state promosse delle linee guida per lo sviluppo, una di queste riguarda la creazione di un sistema di analisi dei dati della Fondazione volta ad organizzare le informazioni. Altre linee guida si concentrano nella collaborazione con l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto, l'Università e i centri di studi¹⁸⁸ per l'utilizzo delle stesse fonti di dati di OTRF e DVGF al fine di creare una *dashboard* di Verona & Garda Foundation per l'analisi dei dati del territorio, che sia in linea con quella dell'Osservatorio, al fine di poter visualizzare gli stessi dati e averli a disposizione in maniera più accessibile e semplificata.

Un'ulteriore linea guida riguarda la divulgazione dei vari risultati, i diversi aggiornamenti e l'assistenza agli *stakeholder*¹⁸⁹ attraverso la *dashboard* adottata dalla Fondazione, in linea con le caratteristiche dell'Osservatorio, che sarà messa a disposizione degli operatori del territorio come uno strumento di condivisione, facilmente accessibile a tutti gli *stakeholder*. Con questa azione le informazioni e i dati della Fondazione e dell'Osservatorio saranno accessibili da un canale unico¹⁹⁰.

La *dashboard* sviluppata da DVGF contiene al suo interno diversi indicatori e informazioni che derivano da metodologie innovative, procedure e fonti¹⁹¹, le quali si dividono in:

¹⁸⁶ Fonte: BISOLE., DOVICO L., MARCHIORO S., SISTO S., VITI M.G. (2020). *Comprendere per programmare: la lettura del fenomeno turistico in Italia, tra analisi e big data*. Firenze: TURISTICA, vol. 4, articolo 4, ISSN: 1974-2207.

¹⁸⁷ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 67.

¹⁸⁸ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 68.

¹⁸⁹ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 70.

¹⁹⁰ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 70.

¹⁹¹ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 71.

- **Area di visualizzazione dinamica e interattiva di dati e indicatori** con riferimento all'andamento turistico, alla *performance* del comparto alberghiero ed extra-alberghiero e alla percezione della destinazione. Le metodologie di organizzazione degli indicatori vengono integrate con degli indici predittivi che danno un valore aggiunto all'analisi dei dati. È quindi necessario effettuare una lettura integrata degli indicatori a disposizione per avere un quadro completo, in modo da poter programmare le attività in maniera efficace¹⁹².
- **Area documentale** che raccoglie le pubblicazioni delle statistiche e dei report periodici, le schede informative sui mercati, segmenti, linee di prodotto e studi ad hoc su temi inerenti allo sviluppo del turismo nella destinazione, le analisi dei flussi turistici e il sistema di monitoraggio della destinazione¹⁹³.

4.3.1 Andamento turistico

Concentrando l'attenzione sull'area di visualizzazione dinamica dei dati, in riferimento all'andamento turistico, si può notare come i dati forniti siano relativi agli arrivi e alle presenze, e che siano suddivisi in periodo, regione o paese di provenienza e tipologia di alloggio¹⁹⁴.

Dalla lettura di questi dati è possibile comprendere la durata media del soggiorno, gli indici di destagionalizzazione (i mesi di “bassa stagione”) e quelli di internazionalizzazione (specifici paesi strategici)¹⁹⁵.

A proposito degli indici di internazionalizzazione, dai dati si è potuto verificare come nel 2021, sia nel territorio veronese che nel territorio del Lago di Garda, si è registrata una grande maggioranza di turisti provenienti dalla Germania, rispetto agli altri paesi. Questo dato è stato verificato attraverso lo studio degli arrivi e delle presenze in entrambi i territori.

¹⁹² *Ibidem.*

¹⁹³ *Ibidem.*

¹⁹⁴ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 73.

¹⁹⁵ *Ibidem.*

4.3.2 Performance del comparto ricettivo

Per analizzare correttamente la *performance* del sistema ricettivo di una destinazione, bisogna basarsi su tre indicatori specifici:

1. **Tasso di occupazione camere** (TOC): la percentuale di camere vendute sulle camere disponibili¹⁹⁶.
2. **Ricavo medio per camera venduta** (ADR): il prezzo medio di vendita di una camera, calcolato dividendo il ricavo camere (valore della vendita di una camera, escluso il valore del trattamento, gli extra e l’IVA) per quelle vendute¹⁹⁷.
3. **Ricavo medio per camera disponibile** (REVPAR): il ricavo medio ottenuto per camera disponibile. Si calcola dividendo il ricavo della vendita di una sola camera (esclusa IVA, extra e trattamento) per le camere disponibili¹⁹⁸.

Con l’obiettivo di armonizzare la *dashboard* di DVGF con l’OTRF del Veneto si propone l’adozione di un sistema già previsto nell’Osservatorio per misurare le performance del sistema ricettivo alberghiero¹⁹⁹: si tratta di una piattaforma di *hospitality data intelligence* che riceve dai gestionali degli hotel le metriche delle prenotazioni, le quali vengono successivamente aggregate per poter restituire in tempo reale diversi indicatori della *performance*, utili per lo sviluppo del business della destinazione e della struttura²⁰⁰.

Questo meccanismo permette ai singoli operatori di confrontare le *performance* della struttura con quelle del territorio per un periodo specifico, passato o futuro²⁰¹. Gli operatori inoltre possono:

- Definire i prezzi a seconda della pressione della domanda di occupazione nel territorio²⁰²;
- Intercettare le date di eventi futuri che potranno avere una maggiore richiesta, e di conseguenza migliorare la strategia di marketing²⁰³;
- Contestualizzare le performance per capire se sono efficaci o migliorabili²⁰⁴;
- In caso di scarsa occupazione, comprendere se il problema riguarda la strategia di prezzo o la mancanza di domanda;
- Capire quando la mancata occupazione non dipende dal prezzo in modo da evitare guerre di prezzo;

¹⁹⁶ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 75.

¹⁹⁷ *Ibidem*.

¹⁹⁸ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 75.

¹⁹⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 79.

²⁰⁰ *Ibidem*.

²⁰¹ *Ibidem*.

²⁰² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 80.

²⁰³ *Ibidem*.

²⁰⁴ *Ibidem*.

- Essere a conoscenza del tasso di cancellazione per ogni mercato in modo da poterlo confrontare con la concorrenza;
- Capire quali sono i canali di vendita più a rischio cancellazione, facendo un confronto dei trend;
- Confrontare i diversi canali di vendita e capire se le prenotazioni sono state fatte con anticipo rispetto agli anni precedenti²⁰⁵;
- Monitorare il cambiamento dei prezzi, in prossimità della data della prenotazione del soggiorno²⁰⁶;
- Cogliere le dinamiche dei flussi turistici anticipatamente, analizzandole con parametri come la redditività di prezzo medio per singole nazionalità²⁰⁷;
- Analizzare i dati della struttura relativi ai trattamenti confrontandoli con il mercato di riferimento, in chiave storica e futura²⁰⁸.

Essendo la piattaforma fonte di un patrimonio di dati considerevole, potrebbe manifestarsi la mancata frammentazione territoriale e di soggetti di riferimento²⁰⁹. Per questo motivo, per migliorare l'efficacia della tecnologia di dati disponibili, è necessario un intervento al fine di centralizzare la *governance*.

In tal senso, Verona & Garda Foundation assume il ruolo di soggetto di riferimento per quanto riguarda gli aspetti contrattuali e di divulgazione del dato, tenendo sempre presente il ruolo che le associazioni di categoria hanno nel coinvolgimento delle singole strutture ricettive associate²¹⁰.

L'extra-alberghiero, in particolar modo nella sua accezione di affitti brevi, costituisce un modello di soggiorno sempre più in crescita che rappresenta il 20% della domanda globale²¹¹.

Sulla base di questo dato, la strategia che DVGF dovrebbe adottare è un monitoraggio ed una mappatura dell'offerta di affitti brevi nel territorio tenendo presente il numero di alloggi disponibili, il numero di persone che le strutture possono ospitare e il luogo dove le strutture sono localizzate, a seconda dei diversi punti di interesse.

²⁰⁵ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 81.

²⁰⁶ *Ibidem*.

²⁰⁷ *Ibidem*.

²⁰⁸ *Ibidem*.

²⁰⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 82.

²¹⁰ *Ibidem*.

²¹¹ Fonte TRASPARENT: Private accommodation in short-term rentals is a growing pattern in travel and a very relevant one too. Transparent estimated that more than 20% of the global demand for accommodation in 2021 was driven by short-term rentals.

4.3.3 Percezione della destinazione

La Fondazione intende eseguire un'analisi della percezione di una destinazione, basandosi sulla mappatura dei maggiori punti di interesse (POI) aventi un profilo digitale e recensioni nei canali turistici più importanti come Tripadvisor, Booking.com, ecc. L'analisi in questione viene fatta sulle componenti che caratterizzano i punti di interesse e non sulle parole chiave, avendo decretato che le analisi che si basano su di esse sono meno efficaci²¹².

Con l'obiettivo di ottenere una *dashboard* armoniosa, in cui si doterà DVGF con l'OTRF del Veneto²¹³, la proposta è quella di utilizzare uno strumento per monitorare tutti gli indici di *appeal* e gradimento digitale di una destinazione. Grazie all'utilizzo di questo strumento è possibile analizzare la reputazione online di tutti i punti di interesse di un territorio, che si possono articolare nei diversi ambiti:

- **Ricettività:** tutte le tipologie di strutture ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere;
- **Bar e ristorazione;**
- **Attrazioni e risorse culturali:** musei, monumenti, parchi, teatri, ecc;
- **Retail:** negozi, agenzie di viaggi, autonoleggio, ecc;
- **Vacation rentals:** annunci di affitti brevi, come ad esempio Airbnb.

L'analisi viene fatta su diverse dimensioni, le quali si articolano in:

- **Numerosità:** ci si riferisce al numero delle strutture online e dei relativi contenuti, ma anche dei giudizi;
- **Sentiment:** con il *Sentiment* ci si riferisce al grado di soddisfazione, ovvero la percentuale di giudizi positivi all'interno dei contenuti che vengono tradotti ed analizzati in maniera specifica. Il punteggio finale sarà influenzato dalla tempistica, dagli argomenti e dalla quantità di aggettivi positivi utilizzati;
- **Stagionalità.**

Queste dimensioni vengono analizzate anche secondo parametri come il periodo di riferimento, la provenienza dei visitatori e la tipologia, la geo-localizzazione e gli argomenti di discussione²¹⁴.

²¹² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 86.

²¹³ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 87.

²¹⁴ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 92.

4.3.4 Schede informative e studi ad hoc

Nei prossimi quattro anni, Verona & Garda Foundation si porrà come obiettivo lo sviluppo di un set di schede informative che tratteranno le caratteristiche dei paesi target, dei segmenti di interesse e delle linee di prodotto strategiche che caratterizzano il territorio²¹⁵. Le schede saranno realizzate anche grazie agli studi già effettuati, alle indagini e alle interviste agli operatori del sistema turistico.

L'obiettivo di questa iniziativa è il potersi rivolgere in modo efficace ai nuovi paesi, rafforzare il proprio posizionamento nei paesi e nei mercati che sono già consolidati²¹⁶, ma anche saper individuare le necessità dei servizi turistici da sviluppare per soddisfare le diverse motivazioni di viaggio²¹⁷.

Per la realizzazione di ognuna delle schede informative, verranno analizzati una serie di indicatori, alcuni dei quali riguardano:

- ***Le tendenze e le opportunità;***
- ***Le principali caratteristiche sociodemografiche della domanda;***
- ***Le caratteristiche di viaggio dei fruitori;***
- ***Gli elementi dell'offerta volti a soddisfare la domanda.***

Per quanto riguarda gli studi ad hoc, si tratta di un'ulteriore iniziativa che DVGF ha proposto per i prossimi quattro anni. Si tratta di ricerche specifiche su temi che riguardano lo sviluppo del turismo nella destinazione di riferimento. Questi temi possono riguardare la conoscenza da parte del mercato della destinazione, la spesa dei turisti in loco, l'impatto economico del turismo in termini di creazione di valore aggiunto ed occupazione, l'impatto del turismo sul fronte del sociale in termini di accettazione da parte dei residenti e lo sviluppo di case vacanze che assumono il ruolo di strutture ricettive e sono gestite da piattaforme come Airbnb e Homeaway²¹⁸.

Questi studi ad hoc, insieme ai risultati delle schede, saranno divulgati agli *stakeholder* in occasione delle sessioni di formazione previste per garantire il costante aggiornamento e adattamento dell'offerta ai cambiamenti sempre più frequenti del mercato turistico.

²¹⁵ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 93.

²¹⁶ *Ibidem*.

²¹⁷ *Ibidem*.

²¹⁸ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 97.

4.3.5 Analisi dei flussi turistici

Analizzare i flussi turistici prevede uno studio accurato del loro movimento all'interno del territorio e del tempo trascorso in quest'ultimo. Si analizzano anche le parti della destinazione che vengono maggiormente visitate dai turisti, così da poter approfondire il modo in cui i turisti utilizzano gli spazi e i servizi di un territorio.

Studiare il comportamento del turista risulta utile non solo a DVGF e all'Amministrazione ma anche agli *stakeholder* e agli operatori turistici per valorizzare specifiche parti di un territorio, oppure per migliorare il sistema dei trasporti, oppure attuare azioni di marketing mirato per le aree potenzialmente più attrattive a seconda delle esigenze degli ospiti.

Per monitorare i flussi turistici, negli ultimi anni sono stati utilizzati dei metodi innovativi, introdotti grazie alla possibilità di monitorare in tempo reale il numero di turisti presenti in un territorio e grazie anche allo sviluppo delle nuove tecnologie digitali.

Tali metodi utilizzano il supporto di GPS (sugli smartphone o sui navigatori) oppure il rilevamento di prossimità (NFC), queste tecnologie a loro volta producono degli output che consentono la più facile comprensione dei fenomeni.

Ad esempio, esistono dei sistemi basati su dei sensori permanenti, come ad esempio il Wi-Fi; infatti, ogni qualvolta un dispositivo passa nel raggio di una rete viene aggiunto al montante complessivo²¹⁹. Un altro esempio di sensore permanente sono le telecamere; lo stesso processo avviene ogni volta che una persona passa nel raggio di una telecamera.

Verona & Garda Foundation, a questo proposito, punta alla creazione di una metodologia di rilevazione dati che sia congiunta con l'OTRF del Veneto, e che vada ad analizzare le aree con maggiore densità turistica, come esperimento per un possibile futuro ampliamento del territorio di riferimento.

Come sistema di monitoraggio, viene utilizzato il cosiddetto *Audit della destinazione*, un metodo già consolidato a livello internazionale²²⁰ per la definizione della strategia e/o alla verifica dello sviluppo²²¹.

Verona & Garda Foundation si impegnerà, nei prossimi quattro anni, nella creazione di un sistema di *reporting-audit* con l'obiettivo di monitorare l'evoluzione della

²¹⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 102.

²²⁰ *European Tourism Indicators System for sustainable destination management* (toolkit ETIS, Commissione Europea), *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism* (OCSE), Osservatori Turistici di Destinazione (progetto NECSTouR, Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism).

²²¹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 105.

destinazione, creando un set di indicatori a partire da quelli individuati nell'analisi dei dati, che renda conto dei progressi nel tempo²²².

Verrà analizzato l'andamento della destinazione, la sua competitività e visibilità, il suo impatto economico e sociale.

Il territorio a cui si farà riferimento nell'analisi sarà la destinazione nel suo complesso, l'obiettivo è creare un report annuale che faccia riferimento alla serie storica relativa all'anno precedente all'analisi e all'anno 2019, ovvero il periodo pre-pandemia.

4.4 Formazione

Una ulteriore importante iniziativa è quella di creare un calendario annuale di incontri formativi tra operatori turistici ma anche tra cittadini, con l'obiettivo di formare, aggiornare, coordinare e coinvolgere.

Oltre alla parte formativa vera e propria, è importante sottolineare quanto questi incontri siano utili per apprendere e approfondire il coordinamento dell'attività turistica e di conseguenza anche il coinvolgimento dei cittadini. Ciò che questi incontri di formazione si pongono come obiettivo è l'aumento della consapevolezza di una cultura dell'accoglienza e di un turismo equilibrato²²³.

Gli incontri formativi sono finalizzati a far agire gli operatori in sinergia con Verona & Garda Foundation, che rappresenta il punto di riferimento per la promozione turistica, in modo da aumentare la conoscenza sulle varie tendenze del settore, sulle caratteristiche dei mercati, sulle preferenze dei turisti e sui servizi offerti dalla Fondazione²²⁴.

Le modalità con cui questi incontri vengono divulgati sono diverse, a partire da schede informative mirate a paesi specifici, che trattano i segmenti di mercato, le linee di prodotto e degli studi ad hoc fatti sullo sviluppo del turismo²²⁵, poi ci sono gli interventi che vengono rivolti esclusivamente agli operatori fino ad arrivare alle attività di assistenza tecnica che vengono richieste da specifici soggetti²²⁶.

Le tematiche trattate durante i seminari rivolti agli operatori possono riguardare la costruzione, classificazione e standardizzazione del prodotto turistico, la sicurezza, l'accessibilità e la sostenibilità. Gli argomenti trattati devono essere in linea con le normative, il Piano Strategico della Regione Veneto 2022-2024 e devono tutelare il prodotto turistico locale.

²²² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 106.

²²³ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 113.

²²⁴ *Ibidem*.

²²⁵ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 114.

²²⁶ *Ibidem*.

Sarà compito del personale di Verona & Garda Foundation effettuare gli interventi tecnici, che saranno realizzati in presenza, da remoto o in modalità mista, a seconda del tipo di insegnamento che si vuole dare e dall'argomento trattato durante l'incontro.

4.5 Prospettive di sviluppo

Ciò che si è compreso nei paragrafi precedenti, è che Verona & Garda Foundation propone di sviluppare un rapporto di *partnership* con gli operatori locali con l'obiettivo di favorire gli imprenditori turistici e sostenere l'economia circolare attraverso una gestione ed integrazione degli attrattori, il coordinamento delle informazioni e l'individuazione del soggetto affidatario delle attività di *Convention Bureau* della destinazione Verona e Lago di Garda²²⁷.

Ciò che la Fondazione si propone è una promozione del territorio unita ad una gestione dei vari attrattori presenti in esso con modelli di gestione volti alla conservazione, valorizzazione e fruizione del patrimonio²²⁸.

Affinché i turisti possano sperimentare una corretta fruizione di un'attrazione turistica, è necessario organizzare al meglio una serie di ambiti che comprendono la definizione degli orari di apertura al fine di poter scegliere il periodo di tempo migliore per il turista per visitare un luogo, la suddivisione degli ingressi in "slot", la determinazione dei prezzi in modo da garantire a tutti i turisti di poter accedere alla visita e l'utilizzo dei sistemi di prenotazione attraverso l'e-commerce o gli IAT²²⁹.

L'Attività di Informazione ed Accoglienza Turistica (IAT), fornisce al turista le informazioni necessarie per migliorare la sua permanenza nel territorio di interesse²³⁰. Gli Uffici Turistici di destinazione sono solitamente in comuni ad alta intensità turistica e rilevanti per il turismo veneto, ma si prevede di garantire un servizio che sia omogeneo e adeguato alle varie esigenze dei turisti.

Le attività principali di IAT si articolano nelle seguenti:

- Fornire le informazioni, in maniera diretta in ufficio e in maniera indiretta attraverso *touch point* digitali, relative all'offerta turistica della destinazione²³¹;
- Fornire assistenza nella ricerca della disponibilità delle strutture ricettive e dei vari servizi collegati, fornendo anche la possibilità di prenotare direttamente attraverso il sistema;

²²⁷ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 121.

²²⁸ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 122.

²²⁹ IAT: Attività di Informazione e Accoglienza Turistica.

²³⁰ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 125.

²³¹ "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 126.

- Vendere i servizi offerti dal comune di riferimento come i tour guidati, le card turistiche, i percorsi tematici, ecc.;
- Quando possibile, vendere i servizi di altri operatori (sedi museali, teatri, associazioni culturali, ecc.);
- Produzione e distribuzione dei materiali necessari per promuovere eventi turistici;
- Raccogliere le varie segnalazioni e i vari reclami che vengono fatti dai turisti o dagli operatori del sistema;
- Raccogliere tutte le informazioni utili per una corretta comprensione del fenomeno turistico;
- Redigere informazioni relative agli eventi, punti di interesse, ecc. avvalendosi del DMS adottato dalla Regione del Veneto ed inserirle nel database dedicato.

Verona & Garda Foundation, unita agli obiettivi di formazione e accoglienza che vengono descritti dal DGR 472/2020, intende fare una valutazione dei punti informativi con l'obiettivo di migliorare la fruizione dell'offerta turistica della destinazione²³². Questo miglioramento deve comprendere una maggiore omogeneità nei servizi che vengono proposti, ma allo stesso tempo un buon livello di specializzazione; inoltre è necessario anche che il raggio di azione di IAT venga ampliato grazie alla collaborazione con le OGD e gli operatori turistici che dovranno fornire dei servizi integrati²³³.

Un elemento fondamentale nella prospettiva di sviluppo è il *Convention Bureau*, che svolge delle azioni di promozione e comunicazione a partire dalla creazione di materiali informativi, al fine di fare una presentazione della destinazione quanto più integrata e attraente possibile²³⁴. L'obiettivo è portare Verona e il Lago di Garda ad essere le prime destinazioni a livello nazionale ed internazionale nel settore MICE²³⁵, concentrandosi maggiormente su tutti quegli eventi di tipo congressuale che trattano di vari ambiti a seconda delle preferenze di mercato²³⁶.

Il fine ultimo del *Convention Bureau* è far sì che Verona e il Lago di Garda siano correttamente commercializzate a livello nazionale e internazionale nel mercato MICE, andando a valorizzarne i punti di forza territoriali. Questa azione deve essere svolta attraverso la gestione dell'offerta da parte di tutti gli esponenti del settore, le attività dei vari esponenti si uniscono per attrarre nuovi eventi, rispondere alle esigenze dei congressisti, agevolare la loro permanenza per poi quindi incrementare i flussi turistici e il numero di eventi²³⁷.

A questo proposito, è la Fondazione Verona Garda a destinare le risorse necessarie per la realizzazione del *Convention Bureau* di Verona e del Lago di Garda. Il progetto di

²³² “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 132.

²³³ *Ibidem*.

²³⁴ *Ibidem*.

²³⁵ MICE: Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions.

²³⁶ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 134.

²³⁷ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 135.

costruzione sarà selezionato con una gara di appalto e l'incaricato dovrà essere un soggetto singolo o un associato o deputato²³⁸.

Per la crescita del turismo e per la corretta ed efficace gestione della filiera, esistono i cosiddetti Tavoli Trasversali, in cui gli *stakeholder* insieme a DVGF, nel corso dei prossimi quattro anni, discuteranno di importanti tematiche attraverso una serie di incontri.

Alcune tematiche riguarderanno la sostenibilità, al fine di arrivare ad avere un equilibrio tra il turismo e il territorio dal punto di vista sia ambientale che sociale.

Verona & Garda Foundation si impegna nella realizzazione di marchi di certificazione ecologica di qualità che siano in grado di inserire la sostenibilità ambientale all'interno dell'offerta turistica²³⁹.

²³⁸ *Ibidem*.

²³⁹ “Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation”, 18 aprile 2023, pp. 138.

4.6 Organigramma e Budget

In questo paragrafo, verranno analizzati l'Organigramma e il Budget di DVGF, attraverso la lettura delle due schede riportate di seguito.

Sulla base dell'Organigramma riportato, si può vedere la struttura interna di Verona & Garda Foundation, dal punto di vista amministrativo.

Sono riportati gli addetti, i dipendenti e le varie posizioni, a partire dal Direttore Generale Luca Caputo.

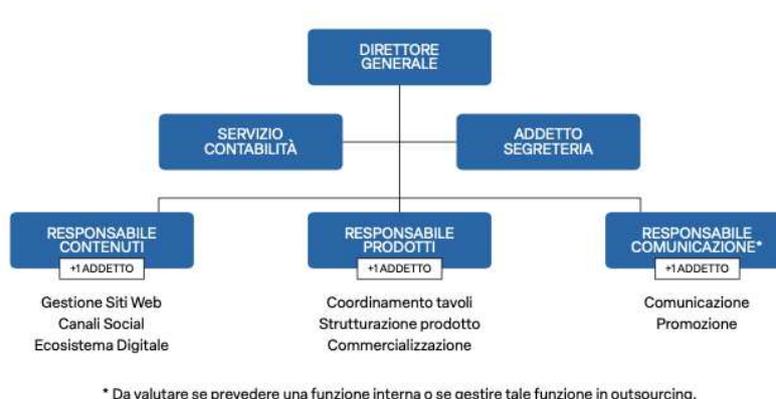


Figura 19. Organigramma Verona & Garda Foundation. FONTE: "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 141.

Per quanto riguarda l'analisi del Budget, si fa riferimento in questo caso al budget adottato nell'anno 2023, nello schema sotto riportato, è possibile notare le cifre relative alle entrate alle uscite, con i loro rispettivi dati.

Entrate		
Ricavi/Contributi	1.400.000€	
Uscite		
Struttura/Personale	600.000€	
• Personale	400.000€	
• Riserva	200.000€	(convention bureau, consulenza piano, strategico)
Costi di promozione	800.000€	
• Comunicazione	350.000€	(branding, press trip)
• Ecosistema digitale	150.000€	(sito web e social, newsletter, e-commerce)
• Prodotto	250.000€	(fam trip, fiere, tavoli, stampa materiali)
• Formazione	25.000€	(in presenza, webinar)
• Business Intelligence	25.000€	(analisi quali-quantitative)

Figura 20. Budget 2023 di Verona & Garda Foundation. FONTE: "Piano Strategico 2023-2026, Destination Verona & Garda Foundation", 18 aprile 2023, pp. 142.

Capitolo quinto

PROPOSTE

5.1 Proposte in ambito strategico

Sulla base delle analisi e degli studi presentati nei precedenti capitoli sulla fondazione Verona Garda e la gestione turistica del territorio veronese, in questo capitolo verranno formulate delle proposte personali in merito al miglioramento della Fondazione stessa, ma anche della questione del territorio turistico veronese, correlato direttamente poi alla Fondazione.

Le proposte in ambito strategico saranno improntate in un'ottica di *Destination Management*, mentre invece quelle in ambito operativo in un'ottica di *Destination Marketing*.

Verona & Garda Foundation nasce con l'obiettivo di attuare le strategie proposte dalle due OGD di Verona e del Lago di Garda.

Le OGD sono soggetti aventi una parte pubblica, ovvero i comuni, la Camera di Commercio, gli enti fiera e gli aeroporti ma devono avere anche al loro interno le associazioni di categoria.

La Camera di Commercio, essendo ente pubblico economico, rappresenta le imprese, invece la *governance* è costituita dalle cosiddette associazioni di categoria.

Per questo motivo, si è proseguito con la costituzione di Verona & Garda Foundation evitando di trasformare le due OGD in Fondazioni.

La Fondazione Verona Garda è invece interamente a partecipazione pubblica, e rappresenta il soggetto attuatore delle strategie delle due OGD; è presente infatti un piano strategico unico e condiviso proposto da Patrick Romano, Direttore Generale di Bologna Welcome, che ha operato anche all'interno della Fondazione Verona Garda, proponendo un piano strategico per quest'ultima che è stato accettato anche dalle due OGD, diventando quindi il piano strategico principale.

Nel territorio veronese quindi sono presenti le due Organizzazioni di Gestione della Destinazione e la Fondazione Verona Garda, che ha il ruolo di soggetto attuatore delle strategie proposte dalle OGD.

Si deve precisare che per il territorio l'organizzazione principale è rappresentata dalle due OGD; Verona & Garda Foundation, quindi, nonostante sia in continua evoluzione ed espansione, rimane comunque secondaria rispetto alle OGD.

In questo tipo di organizzazione emergono però dei rischi: in primo luogo, affidandosi alla struttura completamente nuova della Fondazione, rispetto a quella delle OGD, una parte dei soggetti aderenti potrebbe scegliere di non partecipare, e quindi la Fondazione potrebbe perdere parte della sua rappresentanza.

Facendo un esempio, se il comune di Verona decidesse di non rinnovare l'adesione alla Fondazione, quest'ultima non sarebbe più rappresentativa del territorio veronese.

È necessario quindi che la Fondazione non perda il contatto con gli enti locali e i privati (parchi tematici, ecc.), per evitare le possibili conflittualità: deve insomma essere legittimata da tutti gli attori del territorio.

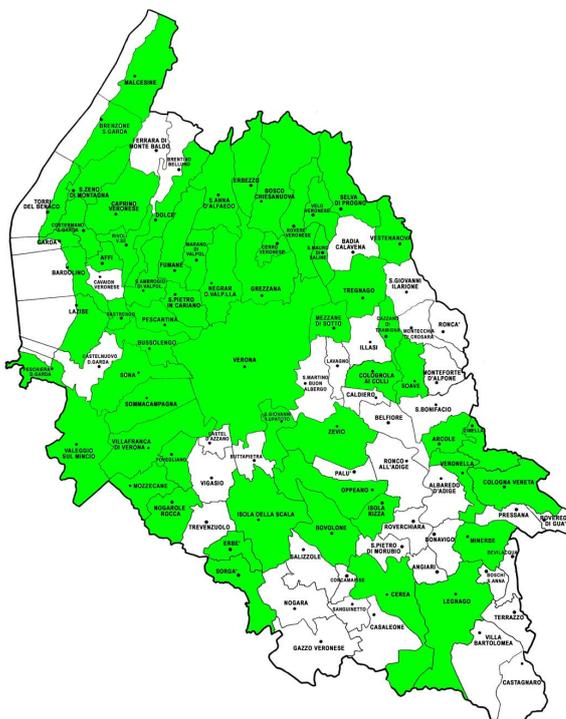
Essendo infatti costantemente impegnata ad attuare le strategie e ad agire nel territorio, il rischio di perdere il contatto con i rappresentanti esiste, ed è quindi necessario mantenere questo contatto attraverso dei momenti di confronto tra tutte le parti, riunioni, e veri e propri tavoli di confronto in cui tutte le parti si possano sentire legittimate e rappresentate e si vada a scongiurare il rischio che una di esse possa distaccarsi.

All'interno di Verona & Garda Foundation, sono presenti un totale di 59 comuni, che rappresentano il 91% dei comuni veronesi totali. Non tutti i comuni quindi hanno aderito alla Fondazione, alcuni rimangono aderenti solamente ad una delle due OGD.

Ad esempio, non hanno aderito alla Fondazione i comuni di San Martino Buon Albergo, Caldiero, Illasi, Vigasio, Castelnuovo del Garda, Cavaion Veronese ed altri che vengono rappresentati nello schema sottostante.

DESTINATION VERONA & GARDA Foundation

59 Comuni aderenti, corrispondenti al 91% delle presenze turistiche della provincia di Verona



Schema dei comuni aderenti e non aderenti alla Fondazione Verona Garda. Fonte: Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Verona.

Potrebbe essere quindi necessario uno studio riguardo alle motivazioni di tale scelta, e delle azioni improntate verso il coinvolgimento dei comuni restanti, in modo tale che possano sentirsi rappresentati e siano propensi ad aderire alla Fondazione.

Per fare questo, una soluzione potrebbe essere quella di attuare una campagna di sensibilizzazione mirata solamente ad illustrare i benefici apportati da Verona & Garda Foundation ai comuni che non hanno ancora aderito. La campagna potrebbe essere fatta attraverso i social, oltre che tramite convegni o incontri.

Per quanto riguarda gli incontri, potrebbero essere istituiti dei workshop nei vari comuni, organizzati da DVGF, dove vengono illustrati la *mission* e la *vision* della Fondazione e le attività in corso, insieme a quelle future. L'obiettivo è coinvolgere i rappresentanti di tutti i comuni e incentivare l'adesione dei comuni non ancora facenti parte, per questo motivo si potrebbe lasciare uno spazio dedicato ai dubbi e le perplessità dei comuni non aderenti

durante questi incontri, in modo tale che DVGF possa rispondere e chiarire eventuali questioni.

Potrebbe essere anche una efficace soluzione quella di presentare dei “progetti pilota”, per dimostrare l’efficacia delle iniziative della fondazione, oppure coinvolgere i rappresentanti locali (sindaci, consiglieri comunali, ecc.) nella promozione della fondazione. Il sostegno diretto da parte dei leader locali può influenzare positivamente la decisione dei comuni rimanenti.

È importante inoltre che vengano evidenziati e condivisi i risultati positivi ottenuti dalle varie attività della fondazione.

In tal senso, attraverso un colloquio diretto con la Fondazione, nello specifico con il Direttore Luca Caputo, è emerso che pur avendo un’adesione del 91% dei comuni veronesi, rimane ancora fuori una piccola parte; tuttavia, anche gli operatori del turismo di questa piccola parte hanno più volte espresso l’esigenza di aderire alla Fondazione al fine di potenziare e migliorare l’offerta turistica, ed inserirsi più agevolmente così nel mercato turistico. Questo obiettivo è facilmente raggiungibile lavorando “in rete”.

Pertanto, l’azione che viene proposta dalla Fondazione è quella di promuovere l’adesione facendo leva, tra l’altro, anche alla crescita di mercato.

Vengono programmate e rese unitarie tutte le azioni e organizzati degli incontri dove si espongono i risultati raggiunti.

Va sottolineato anche un altro margine di miglioramento per Verona & Garda Foundation; spesso infatti gli operatori decidono di muoversi separatamente dalla Fondazione, come nel caso di Federalberghi Lago, che rimane autonoma ed opera per conto proprio.

Questa mancanza può rappresentare una grande lacuna per la Fondazione, che si deve impegnare per riuscire ad integrare gli operatori e farli sentire rappresentati, in modo tale che si possano riconoscere nelle attività della Fondazione.

Alla base di tutte queste iniziative, vi è la necessità che Verona & Garda Foundation rafforzi il suo ruolo di rappresentanza.

Per riuscire in questo intento, si propone una comunicazione chiara, efficace e coerente rispetto alle iniziative, i fondi, le azioni, ecc.

A tal proposito è necessaria anche l’assoluta trasparenza per quanto riguarda le informazioni principali ed essenziali, come i rapporti annuali e i risultati delle azioni intraprese.

Potrebbe risultare positiva anche una collaborazione con altre Fondazioni simili per ampliare l’impatto delle azioni e condividere le risorse.

È importante anche che DVGF sostenga cause rilevanti per la comunità, e che partecipi attivamente anche alla difesa dei diritti e gli interessi di coloro che vengono rappresentati dalla fondazione. È importante per questo motivo ascoltare le esigenze di tutti i comuni, identificare i problemi maggiori e lavorare per la loro risoluzione attraverso programmi mirati.

Ad oggi, con i continui cambiamenti e le continue evoluzioni in atto, è necessario che anche gli enti di gestione e promozione del territorio evolvano allo stesso modo, seguendo l'andamento degli ultimi tempi.

È infatti grazie al continuo aggiornamento delle modalità di fruizione, che devono sempre essere al passo con le novità, che una destinazione può considerarsi competitiva nel mercato turistico. Per questo motivo deve esserci un continuo aggiornamento, in modo tale che Verona & Garda Foundation continui a rappresentare un punto di riferimento.

In un'ottica che comprende sia il *Destination Marketing* che il *Destination Management*, un aspetto che si vuole evidenziare è la necessità di allargare e agevolare la fruibilità e la accessibilità della "Verona Card".

Per migliorarne la fruizione, si deve tenere presente che nel territorio veronese sono presenti molti tipi di turismo, di varia natura, diverse esigenze da parte dei visitatori e diverse modalità di fruizione del territorio.

Ad esempio, il turismo nel Lago di Garda è un tipo di turismo stanziale, che dura da una settimana fino a dieci/quindici giorni, il turismo invece all'interno della città di Verona è più breve, solitamente il soggiorno dura due o tre giorni. È evidente quindi la necessità di aumentare la durata della Card, riuscendo però a mantenere l'equilibrio con il prezzo e i contenuti disponibili.

Per riuscire ad ottenere questo obiettivo, la proposta è quella di creare una Card componibile: grazie a questa Card il turista sarà in grado di scegliere lui stesso i servizi di cui usufruire, avendo però comunque una base di contenuti fissa da cui partire.

In questo modo non si presenterebbe il problema del prezzo, che diventerebbe poco sostenibile se si inserissero nella Card tutte le esperienze e contenuti possibili.

Sarebbe componibile quindi, di conseguenza, anche la durata stessa della Card, in modo tale da riuscire a rendere disponibili tutte le esperienze possibili, e lasciare che sia il turista a decidere in base alle proprie esigenze quali inserire.

Per facilitarne l'acquisto, la Card dovrebbe essere resa disponibile preferibilmente in un formato digitale, così da facilitare ed accelerare la procedura di acquisto.

A tal proposito, risponde la Veneto Card, che si propone di essere un modello strategico con funzione di servizio, che parte dalle singole card turistiche delle principali destinazioni regionali e crea un sistema univoco e componibile in base alle attitudini e alle scelte dell'ospite. Grazie ad essa si permette al turista di creare il proprio viaggio e scegliere i siti da visitare all'interno delle diverse destinazioni regionali. La Veneto Card si pone come obiettivo quello di rispondere alla sempre più crescente domanda da parte del pubblico di accedere a diversi servizi, collegando anche diverse destinazioni turistiche, affini o limitrofe per dei percorsi e per cluster di prodotto.

È stata promossa dalla Regione in attuazione del Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024, come strumento che integra servizi, prodotti e agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti, al fine di favorire l'organizzazione e gestione dell'offerta turistica regionale.

La regione ha individuato Feratel Technologies, gestore del DMS regionale, come partner tecnologico per la Card e CoopCulture come partner per la sua strutturazione e gestione.

La proposta potrebbe essere quella di agganciarsi alla Card regionale, per creare, anche per la città di Verona, una card di tipo componibile in base alle attitudini e alle scelte dell'ospite, in modo da garantire al turista di poter creare il suo viaggio e scegliere i luoghi da visitare all'interno della città in un arco di tempo da stabilire.

Si deve lavorare quindi per garantire una card che sia duttile, trasversale e componibile on-line. I contenuti all'interno della card partirebbero da contenuti esistenti ma anche dalle esperienze presenti nel DMS regionale.

La presenza di card tematiche veronesi, all'interno del sistema della Veneto Card, favorirebbe una scelta più mirata da parte dei turisti, evitando offerte "a vuoto" che non verrebbero sfruttate, riducendo così l'inefficienza e portando dunque nel complesso ad un miglioramento del meccanismo di domanda e offerta turistica.

Il fine ultimo sarebbe quindi quello di creare delle economie di scala, ovvero riuscire a ridurre i costi ed aumentare al contempo l'efficienza del "prodotto", attraverso un aumento del volume della produzione. La produzione di diverse card veronesi, componibili con differenti contenuti, all'interno del sistema Verona Card già di per sé componibile, potrebbe non solo aumentare la loro efficienza ma anche ridurre i rispettivi costi.

Si ritiene opportuna anche la creazione nel sito di Verona & Garda Foundation di uno spazio di dialogo con il pubblico, che permetta in primo luogo ai gestori di conoscere direttamente, senza mediazioni, gli interessi, le richieste, le preferenze dei potenziali turisti come degli utenti, e in secondo luogo, a partire da tale feedback, permettere di rivedere le proposte turistiche, per andare sempre più incontro all'utenza che in questo modo si sentirebbe anche più ascoltata e accolta.

Negli anni gli enti di promozione del turismo, a qualsiasi livello, sono infatti chiamati ad una continua evoluzione e ad un progressivo miglioramento, per stare al passo con un pubblico sempre più variegato, sempre meno omogeneo e soprattutto sempre più esigente ed “informato”.

Solo in questo modo le proposte di un ente turistico possono mantenersi sempre competitive.

Una questione molto importante da porre è in che modo la Fondazione possa agire per contrastare un fenomeno che negli ultimi tempi è stato causa di grandi disagi e danni all’ambiente: *l’overtourism*.

È risaputo che negli ultimi anni questo fenomeno ha sempre più preso piede e che questa sua diffusione ha portato conseguenze importanti come disagi nei trasporti pubblici, nella visita dei luoghi, danni all’ambiente e a siti di grande rilievo.

Si vuole anche evitare che le locazioni turistiche arrivino a riempire interi condomini, causando disagio per coloro che li abitano, questo disagio potrebbe aumentare il fenomeno detto “anti-turismo”, diffuso già in alcune città europee, per cui il turismo viene visto come un fenomeno negativo piuttosto che una risorsa per il territorio.

Si deve tenere ben presente però che in questo caso si tratta di rapporti tra privati, e quindi è necessario che sia il comune ad intervenire con dei regolamenti per contrastare questo fenomeno.

Verona & Garda Foundation, a questo proposito, sta lavorando alla creazione di una *dashboard* (basata sullo schema di OTRF) per avere i dati ufficiali sull’occupazione delle locazioni turistiche alberghiere ed extralberghiere, dati che verrebbero usati per programmare delle soluzioni strategiche atte a contrastare *l’overtourism*.

Per contrastare per quanto possibile questo fenomeno, una proposta potrebbe essere quella di creare una campagna di sensibilizzazione per la città di Verona, sull’esempio di quella creata per la città di Venezia: #EnjoyRespectVenezia²⁴⁰.

Sarebbe quindi necessario creare un sito web dedicato alla campagna, all’interno del quale il visitatore possa consultare:

- Le buone pratiche da seguire per una corretta visita nel rispetto dell’ambiente;
- I percorsi alternativi per raggiungere i luoghi di maggior interesse, per evitare l’accalcarsi di troppe persone in un’unica strada;
- La possibilità di spostarsi all’interno della città con delle biciclette, evitando per quanto possibile i mezzi;

²⁴⁰ <https://www.comune.venezia.it/it/enjoyrespectvenezia>

- I comportamenti che non sono consentiti all'interno del centro storico;
- I periodi dell'anno in cui la città è meno frequentata da turisti, in modo che il turista possa scegliere di visitare la città in un momento più favorevole, sia economicamente sia in termini di afflusso di persone. Distribuendo in questa maniera l'afflusso e il periodo di visita si potrebbe riuscire a contrastare l'*overtourism* e dal punto di vista economico e ambientale la città ne gioverebbe.

Oltre a rendere disponibile la campagna all'interno del sito web, le proposte sopra elencate potrebbero essere stampate sotto forma di volantino e posizionate nelle hall delle varie strutture ricettive, all'interno degli appartamenti e dei Bed&Breakfast, ecc. Oppure, potrebbero essere consegnate direttamente ai turisti al momento del check-in in albergo.

In questo modo il turista potrebbe avere accesso diretto a questa iniziativa, e la probabilità che queste pratiche vengano rispettate salirebbe.

Per riuscire a destagionalizzare i flussi turistici, e quindi ad espandere il periodo di visita in modo da contrastare il turismo di massa, si deve lavorare sull'innovazione dell'offerta; sono necessarie quindi vere e proprie politiche di prodotto (*marketing event*, club di prodotto, tematizzazione) per aumentare la permanenza media.

Si è notato infatti come nei periodi di maggiori picchi di presenze turistiche, il *sentiment* risulti diminuito in maniera piuttosto evidente, per via dei disagi dovuti al grande afflusso di persone: risulta quindi necessario agire per contrastare questo fenomeno.

Un'altra strategia per contrastare il turismo di massa, potrebbe essere incentivare i tematismi in termini di turismo, come ad esempio il cicloturismo, il cineturismo, ecc.

Negli ultimi anni infatti, si è notato che il turista si mostra sempre più esigente in termini di specificità dell'esperienza turistica; questo aumento della domanda, se sfruttato al meglio, potrebbe portare ad un miglioramento dell'*overtourism* e potrebbe dare più spazio a delle tipologie di turismo che solitamente vengono lasciate da parte.

In tal senso, proporre diverse tipologie di fruizione dell'esperienza turistica potrebbe portare a delle ricadute positive su molti fronti: il turismo verrebbe distribuito evitando concentrazioni dannose, si darebbe più visibilità ad attività non sempre conosciute e fruite dai turisti e si renderebbe l'esperienza turistica unica nel suo genere.

Per promuovere questi tematismi l'iniziativa è quella di agganciarsi alla proposta fatta in precedenza, quindi proporre le diverse tipologie sotto forma di *dépliant* all'interno delle strutture ricettive.

Un'ulteriore modalità di promozione potrebbe essere quella di creare uno spazio dedicato alle tipologie di turismo presenti e possibili nella città di Verona all'interno del sito di Verona & Garda Foundation, e fare in modo che al momento di una eventuale prenotazione online, nel sito web della prenotazione, ci sia anche un link diretto al sito della fondazione, così si garantirebbe la visibilità e l'accesso diretto.

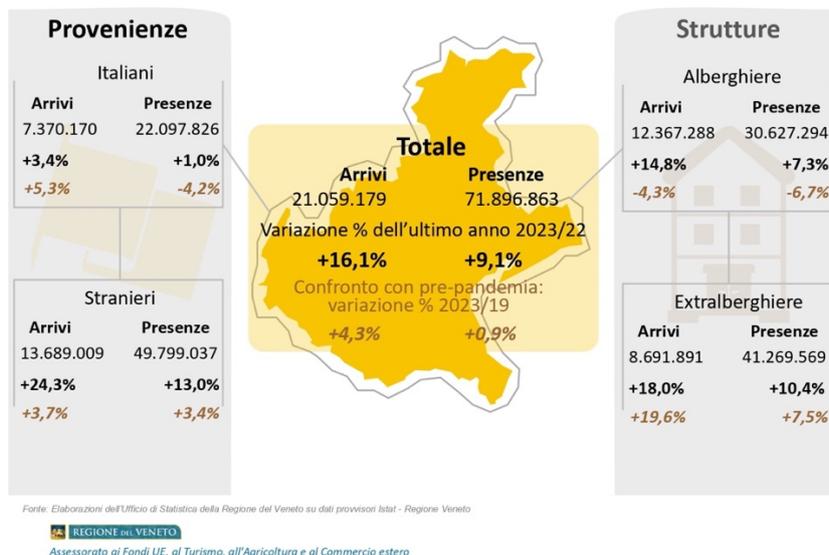
Riguardo al tema del contrasto del turismo di massa, attraverso il colloquio diretto con Verona & Garda Foundation, è emerso che una possibilità potrebbe essere quella di porre in evidenza tutte le attività possibili nella città di Verona e nei suoi marchi d'area, partendo necessariamente da un attrattore principale. Così facendo, si darebbe visibilità a luoghi ed attività che solitamente i turisti non conoscono, espandendo i luoghi della visita ed evitando eccessive concentrazioni in un unico luogo.

Per quanto concerne la necessità di approfondire i tematismi a livello turistico, dal colloquio è emerso come sia necessario in primo luogo ragionare sui bisogni del turista, e partire da questi ultimi per creare un prodotto trasversale che unisca diverse attività per soddisfare questo bisogno.

È stato fatto anche un esempio riguardo alla ipotetica necessità di un turista di voler fare un'esperienza di solo "relax": partendo da questo bisogno, si potrebbero proporre attività, strutture ricettive, ristoranti e siti che soddisfino unicamente questo bisogno, per creare un'esperienza unica nel suo genere e tematizzata in base alla necessità del turista.

Basandosi sui dati relativi alla ripresa turistica post-pandemia sotto indicati, si può comprendere come nel turismo alberghiero sia diminuita la redditività, e come sia aumentata di conseguenza quella del turismo extralberghiero.

Movimenti turistici per provenienza e tipologia di struttura nel 2023



Movimenti turistici per provenienza e tipologia di struttura nel 2023. Fonte: Regione del Veneto.

In tal senso, per quanto la ripresa turistica dal 2019 ad oggi sia un importante caso studio e abbia avuto un esito più che positivo, resta il fatto che il settore alberghiero sta affrontando una fase di calo, perciò necessario concentrarsi in particolare su questa flessione, studiandone i motivi e sviluppando delle strategie per tornare ad avere una parità di afflussi tra settore alberghiero ed extralberghiero.

5.2 Proposte in ambito operativo

Dal punto di vista operativo, un'iniziativa potrebbe essere quella della digitalizzazione di tutti i processi, in modo tale da renderli automatizzati; a tal fine sarebbe necessaria la creazione di un software dedicato.

Il sito web principale della città di Verona, ovvero «visitverona.it» è stato uno dei primi siti dinamici creati; al suo interno il visitatore può selezionare le sue preferenze di visita e in base a quelle vengono proposte delle esperienze.

Il passaggio con la Fondazione ha leggermente rallentato questa dinamica, è necessario quindi ripartire rilanciando le esperienze e la promo-commercializzazione partendo dal DMS.

Il sito web di DVGF, spazio indispensabile di incontro e scambi di informazioni, va quindi implementato e migliorato sotto vari profili.

In primo luogo, è necessario che il sito offra una panoramica completa ed esauriente di tutti i possibili itinerari, così da permettere all'utenza una scelta più ampia.

Una particolare attenzione va dedicata poi alle strategie atte a favorire un turismo più consapevole e sostenibile, promuovendo soggiorni più lunghi e meno impattanti sull'ambiente. Una modalità potrebbe essere quella di favorire lo slow-turism attraverso attività rivolte al pubblico interessato, quindi attraverso la creazione di itinerari specifici per le varie preferenze del turista.

Non va trascurato infine il mondo dei social, attraverso il quale ormai sempre più spesso i giovani, in particolare, cercano le loro mete di viaggio, sono indirizzati ed esprimono preferenze e giudizi.

Molto utile dunque può essere la collaborazione con alcuni "influencer" o creator sui canali Instagram, Facebook e Tiktok, così come la creazione ex novo di un canale social di Verona & Garda Foundation, finalizzato allo scopo.

Il mondo social è ormai una parte fondamentale nella ricerca e nella scelta della meta per un viaggio, per cui diventa utile appoggiarsi a queste piattaforme per attrarre un pubblico sempre più vasto ed ampio di turisti e valorizzare il territorio veronese utilizzando un canale facilmente fruibile ed immediato, senza però trascurare nel contempo i canali principali ed i siti relativi al territorio.

Un'ulteriore modalità di promozione potrebbe essere quella di creare all'interno del sito di Verona & Garda Foundation uno spazio dedicato alle tipologie di turismo presenti e possibili nella città di Verona, e fare in modo che al momento di una eventuale prenotazione online, nel sito web della prenotazione ci sia anche un link diretto al sito della Fondazione, per garantire visibilità e accesso diretto.

In conclusione, va sottolineato che la Fondazione Verona Garda si sta già attivando per migliorare la promozione del territorio veronese con delle iniziative che in parte coincidono con le proposte sopra presentate.

È in atto infatti un progetto per creare una maggiore e migliore connessione tra gli utenti e le destinazioni, consolidando il rapporto con l'Aeroporto Valerio Catullo e la compagnia aerea "Volotea" per l'aggiunta di nuove tratte aeree e nuovi collegamenti; inoltre è anche prevista una campagna di co-marketing con la compagnia aerea dove saranno utilizzati i social media.

Verona & Garda Foundation si sta inoltre impegnando nella collaborazione con i creator, i blogger e gli "influencer" per portare la promozione della città di Verona anche sui principali social del momento come Tiktok e Instagram.

Sono previsti infine anche tavoli di lavoro e workshop dove sarà possibile il confronto diretto con il pubblico e con i partecipanti della Fondazione.

Conclusioni

Il turismo nel nostro Paese ha avuto uno sviluppo ed una crescita tali da poterlo considerare uno dei settori di maggiore importanza e rilevanza. L'Italia è infatti una delle maggiori mete turistiche mondiali, per la sua cultura, la sua storia, i suoi paesaggi, le opere d'arte, e le eccellenze enogastronomiche.

Il nostro Paese vanta una fama che ha pochi eguali al mondo, per questo motivo risulta necessario intervenire per gestire al meglio, a livello turistico, il suo territorio, diffondendone la cultura e il patrimonio nella maniera più adeguata e proficua possibile.

A seguito degli avvenimenti degli ultimi anni che riguardano la crisi pandemica, la Guerra tra Russia e Ucraina, la crisi energetica e il conflitto tra Israele e Palestina, il turismo ha subito molte oscillazioni, sia in termini di afflusso sia in termini di tipologia.

Si è compreso ancora meglio come il turismo rappresenti un settore fondamentale per il nostro Paese, e si sono sperimentate anche le ricadute negative provocate da eventuali flessioni.

Si è capito quindi come sia necessario attivarsi per promuovere la conoscenza del patrimonio storico-artistico, paesaggistico e culturale che l'Italia offre, adattandosi nel contempo ai cambiamenti e alle esigenze dei visitatori ma anche del periodo storico che si sta vivendo.

Il Veneto, nello specifico, risulta essere una delle regioni con il maggiore afflusso turistico; si tratta infatti di una regione con un'ampia offerta di attrattive, sia sul piano naturalistico che sul piano culturale.

La Regione offre infatti diversi tipi di turismo, da quello culturale nelle città d'arte (Venezia, Verona, Padova, ecc.), al turismo montano, sia estivo che invernale nelle Dolomiti, al turismo balneare nel lido di Jesolo, Caorle, Rosolina, ecc., e infine anche al turismo di tipo enogastronomico, che comprende tutte le specialità della regione e delle rispettive località.

Parlando nello specifico della città di Verona, è stata studiata la sua offerta e si è notato come la città abbia al suo interno una grande quantità di territori di grande attrattiva turistica, che si delineano principalmente nella città storica e nel Lago di Garda, per poi allargarsi anche ai quattro marchi d'area ovvero la Lessinia, Soave, il territorio della Valpolicella e la Pianura dei Dogi.

Essendo l'offerta turistica così ampia e variegata, è stato necessario un intervento dal punto di vista di *Destination Management* mirato a creare un'organizzazione che riuscisse a mettere in atto le strategie delle già esistenti DMO di Verona e del Lago di Garda.

Nasce quindi "Verona & Garda Foundation", una Fondazione di partecipazione pubblica che si pone come obiettivo quello di unificare la DMO territoriale del Lago di Garda con

quella della città di Verona e dei suoi quattro marchi d'area, per favorire la connessione tra queste realtà, potenziare il messaggio e ampliare la qualità dei servizi offerti.

L'obiettivo principale è la valorizzazione dell'offerta turistica e la creazione di una linea di azione efficiente ed organizzata che comunichi l'unicità del territorio e delle realtà che lo compongono.

Tutti gli attori del territorio vengono coinvolti al fine di garantire un impegno unitario nella promozione e fornire delle esperienze che soddisfino tutte le esigenze dei turisti.

Si è compreso infatti come negli ultimi anni i turisti siano sempre più esigenti e selettivi, e come ricerchino esperienze innovative e autentiche, per questo la realizzazione di nuovi tematismi in ambito turistico oggi riveste un'importanza fondamentale.

Verona & Garda Foundation, risulta essere efficace ed ottimale nella promozione unitaria del territorio veronese e nell'attuazione della strategia delle due DMO.

La mia ricerca in questo ambito ha voluto richiamare l'attenzione sull'aspetto organizzativo di tale Fondazione, e partendo da esso, ideare delle proposte finalizzate al suo miglioramento e consolidamento.

In questo contesto, dal punto di vista strategico, è stata individuata la necessità di mantenere il rapporto ed il contatto con tutti gli attori del territorio, in modo che la Fondazione risulti sempre legittimata da questi ultimi e che si evitino eventuali conflitti che potrebbero sfociare nell'abbandono da parte di uno o più attori.

Inoltre, si è suggerito di analizzare le motivazioni per cui alcuni comuni già aderenti alle due DMO non hanno scelto di aderire anche alla Fondazione, e attraverso azioni di promozione di quest'ultima, lavorare al fine di riuscire ad inserire tutti i comuni veronesi al suo interno.

È stata individuata altresì la necessità di lavorare affinché anche gli operatori del settore alberghiero possano sentirsi rappresentati da Verona & Garda Foundation. Spesso infatti, come nel caso di Federalberghi Lago, si muovono in modo autonomo, mentre sarebbe auspicabile integrarli all'interno della Fondazione in modo tale da mantenere attiva la collaborazione con tutti gli attori del territorio.

In un'ottica sia strategica che operativa, si è suggerito poi di lavorare sulla "Verona Card", in modo da agganciarla alla Card regionale, per creare anche per Verona una card di tipo componibile; in questo modo si manterrebbe l'equilibrio tra prezzo, durata e contenuti, poiché sarebbe il visitatore stesso a scegliere i tipi di attività da inserire all'interno della sua carta; così facendo potrebbero essere inseriti contenuti relativi alla città di Verona, al Lago ma anche ai quattro marchi d'area, mentre il prezzo e la durata varierebbero in base alla scelta fatta dal turista e non ci sarebbero limitazioni.

Dal punto di vista operativo, è stata posta l'attenzione sul sito di Verona & Garda Foundation, sottolineando come potrebbe essere implementato con degli spazi relativi al dialogo attivo con il pubblico, con itinerari differenziati sulla base dei diversi tematismi, così da contrastare anche, in parte, il fenomeno dell'*overtourism* e favorire invece il turismo lento.

È stato visto anche come sia importante la promozione della Fondazione e del territorio veronese attraverso i social, così da espandere il più possibile il pubblico di riferimento. Si suggerisce quindi la collaborazione con i creator digitali e la creazione ex novo di un canale Instagram e Tiktok di DVGF, finalizzato a promuovere il territorio con un linguaggio più "*social*".

Sulla base dei suggerimenti sopraindicati, si può concludere sottolineando che, nonostante la Fondazione risponda pienamente agli obiettivi che si è data e possa costituire un modello da seguire o una fonte di ispirazione anche per altre realtà simili, con la mia analisi si è cercato di mettere in evidenza alcuni ambiti da potenziare, incrementare e migliorare; mettendo in pratica le strategie proposte in tale direzione, la collaborazione unitaria tra gli enti appartenenti alla Fondazione potrebbe essere ancora più efficace e potrebbe contribuire ad una migliore valorizzazione dell'offerta turistica territoriale.

Bibliografia

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2022), *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano.

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2018), *La Governance del Turismo nell’Era del Digitale*, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano.

Altre fonti

Banca d’Italia. luglio 2019. «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza.

MiBACT, *Piano Strategico del Turismo 2017-2022 – “Italia Paese per Viaggiatori”*, Executive Summary, 2016.

Ministero del Turismo, dicembre 2022. «*Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*».

ISTAT, 10 maggio 2022. «*Due anni di pandemia: l’impatto su cittadini e imprese*».

Italia Domani, 30 aprile 2021. «*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*».

Consiglio Regionale del Veneto, XI Legislatura, 22 marzo 2022. «*Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 (Programma regionale per il turismo. Legge Regionale N. 11/2013, Articolo 6.)*».

Il Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Verona, 11 marzo 2016. *«DMO Lago di Garda – invio linee strategiche 2016-2018».*

Università degli Studi di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale, 31 gennaio 2020. *«Piano Strategico per la DMO Lago di Garda 2019-2021».*

Regione Veneto, Unioncamere del Veneto, Bologna Welcome, Just Good Tourism, *«Verso le Smart Tourism Destination, analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni»*

Destination Verona & Garda Foundation, 18 aprile 2023. *«Piano Strategico 2023-2026 Destination Verona & Garda Foundation».*

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura Verona, *«Statuto Fondazione di Partecipazione».*

Regione Veneto, Camera di Commercio, Industria, Artigianato Agricoltura Verona, *«Verona, il Sistema-Turismo: 2 destinazioni e 4 marchi d'area».*

Regione Veneto, CoopCulture, Veneto Innovazione, Feratel Media Technologies, *«Veneto Card».*

L.R. 14 giugno 2013, n.11. *«Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto».*

Avv. Prof. Giovanni Sala, 18 settembre 2023. *«Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 – DGR Veneto 1467/2022».*, Verona.

Ugolini M., 15 maggio – 25 settembre 2017. «*Piano Strategico DMO di Verona*», Verona.

Bur n. 28, 1 marzo 2024, deliberazione della giunta regionale n.191 del 27 febbraio 2024. «*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Approvazione del Piano Turistico Annuale P.T.A. per l'anno 2024. Articolo 7, comma 1, della legge regionale 14 giugno 2013, n. 11. Deliberazione/CR n.5 del 23 gennaio 2024.*»

Sitografia

Centro Studi Turistici Firenze (CST). 14 marzo 2018. «*La storia del turismo moderno: dal Grand Tour al Gran Turista*». Consultato il 10 dicembre 2023. <https://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/>

Fedeturismo Confindustria. «*REPORT: i numeri del turismo internazionale*». Consultato il 20 dicembre 2023 <https://www.fedeturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>

The Post Internazionale. Aggiornato l'11 settembre 2019. «*Cos'è la sharing economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa*». Consultato il 22 dicembre 2023. <https://www.tpi.it/esteri/sharing-economy-car-sharing-italia-europa-2016083021788/#r>

Moreno di Giacinto. 2019. «*Il settore del turismo in Italia*». Italia in Dati. Consultato il 15 dicembre 2023. <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

Istat. 23 dicembre 2022. «*Il turismo nei primi nove mesi del 2022*». Consultato il 16 dicembre 2023. <https://www.istat.it/it/archivio/279280>

Istat. 19 aprile 2023. «*Viaggi e vacanze in Italia e all'estero, anno 2022*». Consultato il 16 dicembre 2023. https://www.istat.it/it/files/2023/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2022.pdf

Ministero dell'Economia e delle Finanze. 25 maggio 2021. «Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza». Consultato il 15 dicembre 2023. <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>

Gazzetta Ufficiale. *Decreto-Legge n. 59 del 6 maggio 2021*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/07/21G00070/sg>

Confindustria. 2022. Consultato il 15 dicembre 2023. «*PNRR: riuscirà ad essere attuato nei tempi previsti?*»

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/f5a2d773-6be1-4d99-b098-cb9c579b128c>

Banca d'Italia. Consultato il 20 dicembre 2023. «*Turismo internazionale*».

<https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/index.html>

Redazione ANSA. 2 novembre 2023. Consultato il 21 dicembre 2023. «*Turismo in crisi in Medio Oriente per la guerra a Gaza*». ANSAmed.

https://www.ansa.it/ansamed/it/notizie/rubriche/turismo/2023/11/02/turismo-in-crisi-in-medio-oriente-per-la-guerra-a-gaza_f05fe73a-6ff0-442e-92b7-9256a901ff17.html

Askew J., Mac Dougall D., Llach L., 19 giugno 2023. Consultato il 21 dicembre 2023. «*L'impatto dell'assenza del turismo russo in Europa*». Euronews. <https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-europa>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 15 gennaio 2024. «*Elaborazioni dell'Ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati Istat, turisti italiani per regione di provenienza, 2023*». https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismoNA2.jsp

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Serie Storiche. Consultato il 15 gennaio 2024. «*Movimento turistico annuale e mensile per destinazione*».

https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo1.jsp

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 15 gennaio 2024. «*Indicatori Arrivi e Presenze*». <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/indicatori-arrivi-e-presenze/>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 15 gennaio 2024. «*Sentiment e Reputazione online*». <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 13 gennaio 2024. «*Come variano gli arrivi turistici in Veneto per mese e paese di provenienza?*». <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/indicatori-arrivi-e-presenze/arrivi-mese/>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 13 gennaio 2024. «*Come variano i pernottamenti turistici in Veneto per mese e paese di provenienza?*» <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/indicatori-arrivi-e-presenze/presenze-mese/>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Consultato il 16 gennaio 2024. «*Customer Journey Tool*». <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/customer-journey-tool/>

«*Regione del Veneto*». Consultato il 13 gennaio 2024. Il portale della Regione del Veneto. <https://www.regione.veneto.it/>

«*Veneto, The Land of Venice*». Consultato il 12 gennaio 2024. <https://www.veneto.eu/>

«*Destination Verona & Garda Foundation*». Consultato il 27 gennaio 2024. <https://www.destinationveronagarda.it/it>

«*Visit Verona*». Consultato il 2 febbraio 2024.

https://www.visitverona.it/it?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAloavBhBOEiwA-btAJO39qcUMbnFXnO_7mJI9kZLx3ZLK_tbRuw0A0HG6lYHuDI-vAaqpB2XRoCPUCQAvD_BwE

Comune di Verona, «*Verona Card*». Consultato il 3 febbraio 2024.

https://turismo.comune.verona.it/nqcontent.cfm?a_id=38678

Destination Verona & Garda Foundation. Consultato il 19 febbraio 2024. «Diario di Bordo». <https://www.destinationveronagarda.it/it/press-area/diario-di-bordo>

Destination Verona & Garda Foundation. «*Attività e Obiettivi*». 20 dicembre 2023. Consultato il 19 febbraio 2024. <https://www.destinationveronagarda.it/it/news/destination-verona-garda-foundation-attivita-e-obiettivi>

Ringraziamenti

Ringrazio anzitutto il mio relatore, il Chiar.mo Professore Stefan Marchioro, per la Sua generosa e costante disponibilità e per avermi guidato e accompagnato con grande professionalità e gentilezza nel mio lavoro.

Ringrazio in seguito la mia famiglia, che è stata per me grande fonte di ispirazione e sostegno durante il mio percorso universitario, e non solo. Ho imparato grazie a loro la dedizione, la costanza, la forza e la determinazione necessarie per affrontare oltre che un percorso di studi, anche la vita.

Ringrazio la mia mamma e il mio papà, che non hanno mai smesso di credere in me e che mi hanno sempre fatto capire, ognuno in modi diversi, quanto mi considerassero una donna forte e capace di affrontare ogni situazione. Sono stati i primi a credere nelle mie capacità, e non hanno mai smesso, nemmeno quando io stessa avevo smesso di crederci.

Ringrazio mia sorella, il mio punto fermo, la mia più grande amica e confidente, da sempre.

Ringrazio i miei nonni, che anche se non sono qui, so che fanno sempre il tifo per me.

Ringrazio infine i miei amici, che sono stati fonte di svago, di confronto e rassicurazione costante. Li ringrazio indirettamente uno ad uno, poiché ognuno di loro rappresenta per me un grande valore, a cui non potrei mai rinunciare.