



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

**Le Pro Loco e i loro eventi come pagine di cultura che raccontano il
territorio e ispirano il turismo**

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureanda:

Martina Duso

Matricola 2053959

A.A 2023/2024

I live, so I love

Trivia 承: Love, RM

Indice

Introduzione.....	7
Capitolo 1 – Il fenomeno turistico.....	9
1.1 Definizione di turismo.....	9
1.2 Origine ed evoluzione del turismo	10
1.3 Gli studi sul turismo	15
1.4 Il turismo internazionale.....	16
1.4.1 L’avvento della <i>sharing economy</i>	18
1.4.2 Il ruolo delle OTA	20
1.5 Il turismo in Italia	23
1.5.1 Il Piano Strategico del turismo 2017-20122	26
1.5.2 Il Piano Strategico del turismo 2023-2027	28
1.6 Gli impatti della situazione geopolitica internazionale sul turismo	30
Capitolo 2 – La destinazione turistica	35
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici	35
2.2 Definizione di destinazione turistica	37
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica	40
2.4 Destination Management.....	42
2.4.1 Destination Management Organization	44
2.4.2 Destination Management Plan.....	47
2.5 Destination Marketing.....	51
Capitolo 3 – Il marketing degli eventi	61
3.1 Definizione di evento	61
3.2 Pianificazione, esecuzione e valutazione degli eventi.....	65
3.3 Gli obiettivi degli eventi turistici.....	68
3.4 L’impatto economico e turistico degli eventi	72
Capitolo 4 – Il turismo in Veneto.....	75
4.1 Le risorse e l’offerta turistica.....	75
4.2 I flussi turistici.....	79
4.3 La legge regionale n. 11/2013 – Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto	83
4.4 Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024	87
4.5 Il Piano Turistico Annuale 2024	92

Capitolo 5 – Il turismo nel Vicentino	97
5.1 L’offerta turistica	97
5.2 I movimenti turistici	99
5.3 Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione	101
5.3.1 OGD Terre Vicentine	102
5.3.1 OGD Pedemontana Veneta e Colli	104
5.3.1 OGD Montagna Veneta.....	107
Capitolo 6 – Il ruolo delle Pro Loco del Consorzio Medio Astico nel turismo.....	109
6.1 Storia e mission delle Pro Loco.....	109
6.2 Il Consorzio Medio Astico	110
6.2.1 La Pro Marostica e la Partita a Scacchi: dalla leggenda alla tradizione ..	111
6.2.2 La Pro Breganze e “Prima” del Torcolato DOC: eccellenze vinicole e specialità culinarie	114
6.2.3 La Pro Lugo e le Arti in Villa: cultura e storia locale	118
Capitolo 7 – Proposte	121
Conclusioni.....	125
Bibliografia	127
Sitografia.....	130
Altre fonti.....	133
Ringraziamenti	135

INTRODUZIONE

La promozione del turismo culturale rappresenta una sfida cruciale per molte regioni italiane, dove il ricco patrimonio storico e artistico può costituire una leva per lo sviluppo economico e turistico. In questo contesto le Pro Loco svolgono un ruolo fondamentale, non solo nelle destinazioni già ampiamente conosciute, ma anche in aree meno note, nelle quali l'organizzazione di eventi culturali può attrarre un numero maggiore di visitatori. Questa tesi si propone, dunque, di esplorare come le Pro Loco del Consorzio Medio Astico, in particolare quelle di Breganze, Lugo di Vicenza e Marostica, contribuiscano alla promozione del turismo culturale attraverso l'organizzazione di eventi.

Nel primo capitolo, viene introdotto il concetto di turismo, definendolo e tracciando la sua evoluzione storica, dalle sue origini nell'antichità classica fino alle diverse definizioni contemporanee del fenomeno. Vengono successivamente analizzati i recenti sviluppi nel turismo internazionale, con un focus sulla sharing economy e sul ruolo delle Online Travel Agency. Infine, viene esaminato il contesto specifico del turismo in Italia, andando ad osservare, nello specifico, i Piani di Sviluppo Strategico 2017-2022 e 2023-2027.

Si prosegue, poi, nel secondo capitolo, con la definizione del concetto di destinazione turistica, approfondendo gli aspetti che la determinano e il suo ciclo di vita. Viene poi esplorato anche il Destination Management – inclusi i ruoli e le funzioni delle Destination Management Organization (DMO) e l'importanza del Destination Management Plan – e il Destination Marketing e le sue strategie.

Il terzo capitolo si focalizza sul concetto di evento all'interno del contesto turistico, esaminando le tre fasi – prima, durante, dopo – che delineano la pianificazione di un evento. Vengono inoltre, identificati gli obiettivi e valutati gli impatti economici e turistici.

I capitoli relativi al turismo in Veneto e, nello specifico, nel Vicentino – rispettivamente il quarto e il quinto capitolo – forniscono un'analisi dettagliata non solo delle risorse e dell'offerta turistica ma anche dei flussi e dei movimenti dei visitatori di entrambe le aree. Nel quarto capitolo si esamina la legislazione regionale e i piani strategici del turismo, mentre il quinto si concentra sulle Organizzazioni di Gestione della Destinazione della provincia.

Il sesto capitolo, dopo aver analizzato la storia e la mission delle Pro Loco e introdotto il Consorzio di Pro Loco Medio Astico, pone l'attenzione su tre eventi – Calici di Stelle, Arti in Villa e la Partita a Scacchi Viventi – che celebrano i valori e l'identità del territorio in cui si svolgono, tenendo conto delle fasi organizzative, delle sfide e degli impatti sul turismo locale.

La tesi si conclude infine con delle proposte mirate allo sviluppo del settore turistico, attraverso l'istituzione di una Fondazione, che riunisca le OGD e le Pro Loco, in modo da creare un'offerta turistica integrata per il territorio della provincia di Vicenza.

CAPITOLO 1

Il fenomeno turistico

1.1 Definizione di turismo

Nel mondo contemporaneo, il turismo ha plasmato e influenzato profondamente l'economia, la società e l'ambiente a livello globale. Il concetto di turismo, che deriva dalla parola greca *tornos* e latina *tornus*, evoca l'idea di un viaggio circolare, un movimento organizzato. Nel corso della storia, il turismo ha subito una notevole trasformazione, prendendo forma con il prototurismo ed evolvendosi fino a diventare un fenomeno moderno, caratterizzato da una vasta gamma di esperienze e attività.

Nel 1963 si è tenuta a Roma la Conferenza Internazionale del Turismo, organizzata dalla IUOTO¹ (International Union of Official Travel Organization) e dalle Nazioni Unite, che ha rappresentato un momento cruciale poiché è stata fornita una definizione chiara di turismo e di visitatore. Il turista è stato identificato come *“chiunque viaggi in luoghi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerata all'interno del paese visitato”*². Una definizione esaustiva del concetto di turismo viene invece proposta da Alberto Sessa nel suo testo *"Elementi di Sociologia e Psicologia del Turismo"* (1985). Sessa concepisce il turismo come un fenomeno complesso e tipico della civiltà industriale che ha origine dal viaggio temporaneo dei non residenti. I processi di vario genere che ne derivano hanno come base unica ed originale le interrelazioni umane. Questo fenomeno si basa, oltre che sullo spostamento di flussi di persone, anche sulle interrelazioni umane che si sviluppano. Con questa definizione, Sessa sottolinea il carattere interdisciplinare del turismo, mettendo in evidenza l'importanza di studiarlo in tutti i suoi diversi aspetti.

Durante la Conferenza Internazionale di Manila del 1980, organizzata dall'UNWTO, le definizioni menzionate precedentemente vengono estese anche al turismo domestico, giungendo quindi ai concetti di turista, ovvero colui che viaggia verso destinazioni

¹ Attuale UNWTO: United Nations World Tourism Organization. È l'agenzia delle Nazioni Unite incaricata di promuovere il turismo in modo responsabile, sostenibile e accessibile a livello universale. In italiano, è nota anche come OMT, ovvero Organizzazione Mondiale del Turismo. Fonte: About us: UNWTO.

² Glossario: Osservatorio del Turismo Regionale Federato.

diverse dalla propria residenza per un massimo di sei mesi, e di escursionista, cioè colui che si reca in una destinazione per meno di 24 ore.

Durante la medesima conferenza, sono state inoltre delineate le diverse categorie di turismo, facendo una distinzione tra regioni di provenienza e di destinazione del visitatore. Il turismo domestico si riferisce ai residenti che visitano il proprio paese, mentre il turismo inbound riguarda i non residenti in visita in un paese straniero e infine, il turismo outbound è praticato dai residenti in visita in un paese straniero. Da questa distinzione derivano altre classificazioni di turismo, che consentono di definirlo in modo più preciso: il turismo internazionale comprende gli spostamenti inbound e outbound, il turismo nazionale include gli spostamenti domestici e outbound, e il turismo interno unisce gli spostamenti domestici e quelli inbound.

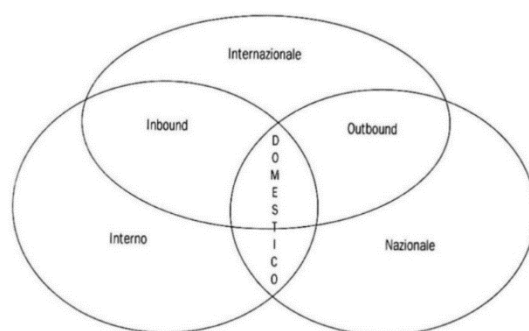


Figura 1. Tipologie di turismo. Fonte UNWTO.

Consapevole dell'importanza di valutare gli impatti economici del turismo, l'UNWTO ha introdotto nel 2000 il "Tourism Satellite Account" (TSA), uno strumento che tiene conto degli effetti delle diverse tipologie di turismo e, in luce di ciò, fornisce un metodo affidabile per valutare gli effetti economici dell'industria turistica in un determinato spazio turistico. Il TSA valuta la dimensione economica complessiva dell'industria turistica, misurando la ricchezza generata dalla domanda di beni e servizi da parte dei visitatori. Per una valutazione più completa, è essenziale considerare sia il turismo nazionale, che offre una prospettiva dettagliata a livello nazionale, sia quello internazionale, il quale fornisce una visione globale del sistema turistico

1.2 Origine ed evoluzione del turismo

Al giorno d'oggi, il desiderio di viaggiare è quasi considerato come un bisogno, ma le origini dei viaggi risalgono ad epoche remote. La prima forma di turismo si sviluppò nell'antichità classica con il nome di prototurismo e si diffuse grazie ai pellegrinaggi verso

luoghi sacri, verso gli oracoli, ai santuari e alle manifestazioni sportive, come i Giochi Olimpici, nell'antica Grecia. Anche i patrizi romani erano soliti ritirarsi nelle loro ville, situate in zone periferiche o termali, praticando quindi una sorta di villeggiatura. Favorito da un efficiente sistema di trasporti pubblici e dall'emergere delle prime guide stradali, questo fenomeno si diffuse in maniera capillare all'interno dell'Impero Romano.

Dopo la caduta dell'Impero Romano d'Occidente, gli spostamenti furono ridotti a causa di un susseguirsi di periodi di crisi e di instabilità. Tuttavia, durante il Basso Medioevo, si assistette ad una rinascita dei viaggi, concessa da condizioni economiche e sociali vantaggiose. I pellegrinaggi divennero comuni, con mete come Gerusalemme, Roma, Santiago de Compostela per i cristiani e La Mecca per i musulmani. Nonostante alcuni periodi di crisi, come durante la Riforma Luterana³, il fenomeno dei viaggi continuò a evolversi grazie al miglioramento dei mezzi di trasporto e all'apertura verso nuove forme di turismo.

Nel Seicento emerse il fenomeno del *Grand Tour*, con l'Italia e la Grecia come destinazioni principali, molto ambite da scienziati, intellettuali, studiosi e giovani nobili e borghesi, che cercavano un contatto diretto con la cultura classica. Successivamente, nel XVIII secolo, la Gran Bretagna diventò una meta centrale nello sviluppo del turismo con l'introduzione delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneoterapico, integrate nell'offerta del *Grand Tour*. Fra le più celebri spiccava Brighton, che diventò una destinazione turistica a pieno titolo con l'apertura della ferrovia nel 1841. In questo contesto, Thomas Cook, missionario protestante, avviò le prime escursioni e viaggi di gruppo all'interno del Regno Unito, portando visitatori nelle città di Loughborough e di Londra, in occasione della *Great Exhibition* del 1851, la prima grande esposizione universale delle opere dell'industria. In Inghilterra, il turismo era già piuttosto sviluppato, sebbene riservato a un'esclusiva cerchia dell'aristocrazia inglese. Questa inaugurò i soggiorni balneari nella Riviera Ligure e nella Riviera Francese, dando inizio ad una nuova tendenza: il turismo climatico marino durante i mesi invernali, per sfuggire al freddo e cercare un clima mite.

Con l'avvento di nuovi mezzi di trasporto accanto alle ferrovie, come la navigazione e i primi trafori alpini del 1870, si generarono nuovi incentivi e stimoli al viaggio. In questo

³ Lutero rifiutò la pratica del pellegrinaggio, istituita dalla Chiesa, sostenendo che non fosse necessaria per ottenere la salvezza e che spesso fosse utilizzata per fini commerciali e non spirituali dalla Chiesa stessa.

periodo, il turismo rimase prerogativa di una ristretta élite benestante, anche a causa della rivoluzione tecnologica e industriale che si era verificata in Gran Bretagna e che portò all'incremento dei privilegi dell'alta borghesia europea e nordamericana. Alla fine del XIX secolo, nacquero le prime associazioni con scopi turistici ed escursionistici; tra queste, i Club Alpini, che gettarono le basi per il futuro dell'alpinismo. Nel 1863, a Torino, nacque ufficialmente il primo Club Alpino Italiano, seguito nel 1894 dalla fondazione a Milano del Touring Club Ciclistico Italiano, oggi noto come Touring Club Italiano.

Nei primi anni del Novecento, in Italia, vista la rapida crescita del turismo, fu necessaria l'istituzione delle prime leggi volte a regolamentare il settore turistico. Queste norme permettevano ai Comuni di ricevere una percentuale degli introiti degli alberghi, da destinare alla manutenzione e alla conservazione del territorio urbano. Tale sviluppo continuò fino all'inizio della Grande Guerra. Dopo il primo conflitto mondiale, nonostante i catastrofici effetti, l'Europa trovò nel turismo una grande opportunità di ripresa economica. Molti paesi europei, seguendo il modello francese dell'*Office National du Tourisme*⁴ (1910), istituirono i primi uffici nazionali per il turismo. In Italia nel 1919, nacque l'ENIT, inizialmente conosciuto come Ente Nazionale per le Industrie Turistiche. Nel periodo tra le due guerre mondiali lo sviluppo turistico fu ostacolato, sia per motivi socioeconomici sia per l'avvento del fascismo in Italia e del nazismo in Germania. Tuttavia, si registrarono importanti cambiamenti nelle tendenze socioculturali, come la destagionalizzazione dei flussi turistici. L'ascesa degli sport invernali, infatti, portò a un turismo montano a stagionalità invernale, mentre la moda per l'abbronzatura e per il balneare confermò la stagionalità estiva del turismo marino.

Tra la fine dell'Ottocento e il 1930, con l'introduzione delle ferie retribuite, lo sviluppo dei veicoli a motore e delle linee di trasporto intercontinentali, il turismo mutò profondamente: cessò di essere prerogativa delle classi elevate e divenne gradualmente accessibile a tutti, comprese le classi popolari, testimoniando una certa democratizzazione del fenomeno. Tuttavia, il clima politico degli anni '20 e '30, in particolare con l'avvento dei regimi fascista e nazista, non favorì l'espansione e il consolidamento dei movimenti turistici. Si sviluppò invece una forma di turismo di regime, il turismo veicolato, che vide

⁴ Il modello consisteva nell'istituzione di uffici nazionali per il turismo che avevano lo scopo di promuovere e valorizzare le destinazioni turistiche a livello nazionale e internazionale, fornendo informazioni e assistenza ai turisti e coordinando le attività legate al settore turistico.

l'introduzione di treni popolari in Germania e colonie marittime in Italia riservate agli impiegati e agli operai dell'apparato bellico. Attraverso il turismo veicolato, questi regimi esercitarono un forte controllo sugli individui, per ostacolare e impedire una diffusione eccessiva di un fenomeno considerato pericoloso per il suo aspetto democratico.

A partire dagli anni Quaranta, con la Seconda Guerra Mondiale, il turismo attraversò un ulteriore momento di crisi, seguito poi da un periodo di ripresa economica per l'Europa, durato trent'anni, dal 1945 al 1973, noto come "trenta gloriosi". Durante questo periodo, i congedi remunerati vennero prolungati e si giunse alla conquista del benessere economico, che portò a un riequilibrio sociale e all'inclusione di tutte le classi nella pratica delle vacanze. Il turismo di massa divenne sempre più diffuso, evolvendosi da fenomeno internazionale negli anni Cinquanta in America e negli anni Sessanta in Europa, a fenomeno intercontinentale dagli anni Settanta. In questa fase, il turismo assunse un carattere omogeneo, con un modello di vacanza familiare, caratterizzato da soggiorni medi o lunghi che potevano estendersi fino a 20 giorni, prevalentemente rivolti al mare in estate e alla montagna in inverno.

Negli anni Ottanta, le modalità di consumo dei turisti iniziarono a mutare, influenzate soprattutto dalla transizione post-fordista, che comportò la progressiva sostituzione del lavoro manuale con quello automatizzato. Questo processo portò a una delocalizzazione della produzione e a significativi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, con profonde ripercussioni sia sul piano sociale sia sulle modalità di fruizione dei servizi turistici.

Ecco perché, agli albori del XXI secolo, si è assistito all'emergere di nuove modalità di vacanze. A fianco della tradizionale villeggiatura di 15-20 giorni, sono diventati sempre più diffusi soggiorni di breve durata, che non superano le 7 notti, con un crescente numero di turisti che optano per una sola notte. In Europa, nonostante le differenti modalità di organizzazione del lavoro e del tempo libero in ogni nazione, si è registrato un aumento del tempo dedicato al divertimento, con partenze sempre più frequenti e di breve durata, accanto a periodi più lunghi, generalmente concentrati durante l'estate. Una caratteristica fondamentale del turismo nel nuovo millennio è la globalizzazione, che ha portato con sé rivoluzioni come la caduta delle barriere geopolitiche, la riduzione dei costi dei trasporti e lo sviluppo dei voli low-cost, che hanno ampliato il mercato turistico al di là dei confini nazionali, coinvolgendo territori emergenti in tutto il mondo. Questo cambiamento ha

interessato anche altri settori, come quello dell'informazione e della comunicazione. L'evoluzione di internet e dei social network, nonché la nascita della *sharing economy*, hanno reso più accessibili le informazioni, permettendo ai turisti di scegliere in modo autonomo e consapevole la loro destinazione tra un'ampia e diversificata gamma di proposte.

Tuttavia, questa rivoluzione tecnologica non è stata esente da problemi: l'emergere delle OTA⁵ (Online Travel Agency) e lo sviluppo dei *metasearch*⁶, se da un lato hanno offerto vantaggi sia ai turisti che agli operatori, dall'altro hanno anche contribuito all'incremento del fenomeno dell'*overtourism*, a scapito delle imprese e delle destinazioni turistiche.

Nel panorama turistico attuale, un ruolo cruciale è stato svolto dalla pandemia COVID-19, che ha pesantemente colpito il quadro macroeconomico mondiale nel biennio 2020-2022. Questo ha avuto significative ripercussioni a livello sociale e, di conseguenza, anche nel settore turistico. Durante questo periodo, molte destinazioni europee e internazionali hanno subito un improvviso arresto di tutte le attività turistiche principali, con conseguenze gravi sia dal punto di vista economico che occupazionale.

Tuttavia, sotto il profilo turistico, la pandemia, oltre ai suoi aspetti negativi, ha offerto un'opportunità significativa per ripensare la gestione delle destinazioni secondo un modello più responsabile e sostenibile. Questo contrasta con il modello prevalente fino al 2019, spesso incentrato solo sullo sviluppo economico e poco attento alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Oggi, l'obiettivo principale è quello di innovare e rinnovare il turismo in tutte le sue forme, non solo per favorire lo sviluppo economico, ma anche per proteggere l'ambiente, tenendo conto delle crescenti conseguenze del cambiamento climatico. Inoltre, si cerca di preservare le comunità ospitanti, la loro cultura e le tradizioni locali, attraverso un processo di graduale riduzione del fenomeno dell'*overtourism*.

⁵ Le OTA sono agenzie di intermediazione online nel settore turistico, che forniscono portali dove i turisti possono confrontare e prenotare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di loro interesse. Ne sono esempio Booking.com, Expedia, HRS, etc.

⁶ I portali di *metasearch*, conosciuti anche come motori aggregatori, hanno il compito di cercare e confrontare le migliori offerte di viaggio, raccogliendole dai vari portali delle OTA o direttamente dai portali delle destinazioni.

1.3 Gli studi sul turismo

L'evoluzione del fenomeno turistico è intrinsecamente connessa allo sviluppo degli studi dedicati al turismo. Verso la fine del secolo scorso, Luis Fernández Fuster, considerato il padre della formazione turistica intesa come scienza economica, propose una suddivisione cronologica degli studi che riflettesse le diverse fasi di sviluppo del turismo. Secondo questa suddivisione, la prima generazione di studiosi evidenziò diverse criticità. Tra queste, si discusse a lungo sulla questione relativa alla possibilità di considerare il turismo come una disciplina autonoma o se invece fosse più appropriato trattarlo come un campo interdisciplinare dipendente dall'economia e da altre scienze sociali. Inoltre, gli studi dedicati al turismo spesso soffrirono di un'assenza di rigore scientifico, con metodologie non sempre valide e una terminologia non univoca.

In questo contesto, si distinguono diverse scuole di pensiero, tra cui spiccano la scuola italiana e quella berlinese. Il filone italiano giocò un ruolo significativo nella storia degli studi sul turismo, specialmente grazie al contributo di Angelo Mariotti, che affrontò il turismo da un punto di vista professionale, sia come politico e avvocato sia come studioso. Mariotti fondò la Raccolta di studi e pubblicazioni del Centro Studi Turistici nel 1929, che è considerata uno dei primi filoni di studi scientifici sul turismo, sebbene al di fuori di un contesto accademico ufficiale. Inoltre, nel 1933, pubblicò il primo Corso di Economia Turistica, ritenuto il primo vero manuale completo sull'argomento. Dall'altra parte, la scuola berlinese fu rappresentata dall'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino e fondata da Robert Glücksmann. Questo istituto, dotato di una biblioteca e di un archivio dedicati ai temi del turismo, divenne il centro più prestigioso al mondo per la ricerca e l'indagine del fenomeno turistico. Le pubblicazioni come la *Monatlichen Mitteilung* e l'*Archiv für Fremdenverkehr* furono strumenti fondamentali per gli studi del turismo.

La seconda generazione di studiosi emerse in un periodo – dal secondo dopoguerra agli anni 70 – caratterizzato da consistenti flussi turistici provenienti dai paesi sviluppati. Gli studiosi furono influenzati dall'idea che la crescita potesse essere infinita e che l'economia potesse espandersi continuamente. Sostennero la necessità di creare uno sviluppo turistico integrato nelle aree insulari del Mediterraneo, del Pacifico e dei Caraibi. Questo periodo fu segnato da una rinascita economica e da uno sviluppo per il turismo di massa, oltre che da un'estensione sociale della vacanza. In questi anni si costituirono anche associazioni

internazionali come l'AIEST (*International Association of Scientific Experts in Tourism*), volte a dare nuovo impulso agli studi in materia.

Nel corso degli anni '70, periodo in cui prese piede la terza generazione di studiosi, il sistema capitalistico del dopoguerra fu messo in discussione da diversi autori, che contestavano il suo fallimento nel promuovere un riequilibrio sociale, nonostante il benessere economico ottenuto. Gli studiosi si opposero allo sviluppo turistico incontrollato e privo di modelli razionali della fase precedente, mettendo invece a punto un nuovo approccio che considerasse il ruolo delle comunità ospitanti e affrontasse gli abusi territoriali e delle popolazioni, ponendo le basi per affrontare la sostenibilità nel turismo non solo dal punto di vista ambientale, ma anche economico e sociale. Questa nuova generazione criticò aspramente gli effetti tipici del colonialismo e dell'imperialismo nel contesto turistico, evidenziando lo sfruttamento sconsiderato delle risorse locali e il carattere egemonico delle relazioni sottostanti.

Si sviluppò infine la quarta generazione di studiosi, il cui pieno esercizio si concentrò soprattutto a partire dagli anni '80 fino ai primi anni del nuovo millennio. Questi studiosi comunicavano a livello globale tramite il web, utilizzando siti specializzati per coordinare e diffondere la ricerca scientifica nel campo del turismo. Temi centrali di questa generazione furono gli effetti collaterali del turismo, con particolare attenzione agli impatti ambientali, sociali e antropologici. Emerse anche una preoccupazione riguardo la relazione tra dimensione globale e locale, evidenziando il rischio di omogeneizzazione e standardizzazione dei fenomeni e dell'offerta turistica.

1.4 Il turismo internazionale

La crescita del turismo a livello internazionale dagli anni Novanta del secolo scorso è stata notevolmente significativa, rappresentando fino al 10% dell'intero PIL mondiale. Questo fenomeno ha sperimentato una crescita esponenziale, anche se non uniforme, con varie interruzioni dovute a fattori sia locali sia globali. Quattro principali mutamenti hanno radicalmente trasformato il panorama turistico internazionale:

- 1) Globalizzazione e variabili non ponderabili: L'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto, insieme allo sviluppo dei nuovi mercati, ha portato a una crescita senza precedenti del turismo internazionale. Questo ha

anche generato una vasta differenziazione dell'offerta turistica e un'accelerazione della domanda.

- 2) Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di fruizione della vacanza: Nel corso del tempo, il profilo del turista è notevolmente cambiato. Il viaggiatore è oggi più esigente e sempre alla ricerca di esperienze personalizzate e adatte alle proprie necessità e stili di vita.
- 3) Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto: Negli ultimi decenni sono nati grandi gruppi multinazionali nel settore dell'intermediazione e del trasporto, che hanno introdotto politiche economiche sempre più aggressive.
- 4) Avvento delle ICT⁷ (*Information and Communication Technologies*) applicate al turismo: L'avvento del web ha rivoluzionato completamente il modo in cui viaggiamo, dalla ricerca di informazioni alla prenotazione e alla progettazione dell'offerta da parte delle OTA. La crescita della *sharing economy* ha ulteriormente ridefinito le dinamiche di viaggio, consentendo lo scambio, il riuso e la condivisione di beni e servizi.

Diversi momenti di crisi geolocalizzati hanno influenzato specifiche regioni del pianeta, talvolta bloccando, mentre in altre occasioni semplicemente frenando o indirizzando il turismo verso nuove direzioni.

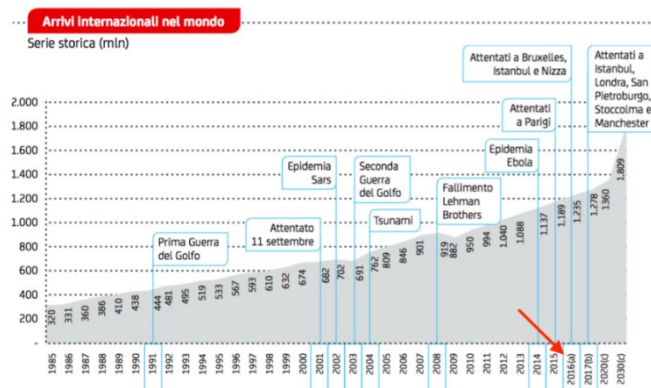


Figura 2: Arrivi Internazionali. Fonte: UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano

⁷ Tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni.

La prima guerra del Golfo, avvenuta all'inizio degli anni '90, generò timori per la sicurezza e l'instabilità nella regione, influenzando negativamente le decisioni dei viaggiatori. Inoltre, l'attentato dell'11 settembre 2001, con la distruzione delle Torri Gemelle, provocò, nei sei mesi successivi all'attacco, una drastica diminuzione dei flussi turistici da e verso gli Stati Uniti. Anche l'epidemia di SARS del 2002, concentrata principalmente in Asia, rallentò i flussi turistici. La crisi economica globale del 2008-2009 ridusse la disponibilità di reddito, portando quindi ad una diminuzione della spesa destinata ai viaggi. Infine, una serie di attentati terroristici jihadisti tra il 2015 e il 2017 in varie capitali mondiali, incluse Parigi, Istanbul, Bruxelles, Londra e Stoccolma, causarono uno spostamento dei flussi turistici verso altre destinazioni.

Solo in due occasioni il turismo fu drasticamente frenato: durante il fallimento della Banca *Lehman Brothers*, che scatenò la crisi del debito americano, coinvolgendo l'economia mondiale, e durante la pandemia di COVID-19, che ha segnato una significativa battuta d'arresto per il turismo internazionale.

1.4.1 L'avvento della *sharing economy*

Il termine *sharing economy*, definito anche economia collaborativa o consumo condiviso, rappresenta il fenomeno che ha avuto origine dalle effettive necessità dei consumatori e che ha promosso l'emergere di un nuovo modello economico. Tale espressione fa riferimento a *modelli di business in cui le attività sono favorite dall'uso di piattaforme collaborative, che creano un mercato aperto per lo scambio e l'uso temporaneo di beni e servizi spesso forniti da privati* (Ceci Stefano, 2018). Questo approccio si dimostra capace di affrontare situazioni di crisi e di promuovere forme di consumo più consapevoli, aprendo così la strada a nuove opportunità di sviluppo e di crescita economica. Il settimanale *Time*, nel 2011, ha infatti definito la *sharing economy* come una delle dieci idee che avrebbero cambiato il mondo e attualmente si prevede che entro il 2025 le transazioni legate alla *sharing economy*, negli ambiti della finanza collaborativa, degli alloggi e dei trasporti tra privati, dei servizi domestici e quelli professionali a richiesta, raggiungeranno un valore 20 volte superiore a quello attuale, passando da 28 miliardi di euro a 570.

La nascita di questo fenomeno è stata determinata da diversi fattori. In primo luogo, è associata alla crisi finanziaria del 2008, che ha messo in discussione la capacità dei

tradizionali modelli economici di soddisfare le nuove esigenze del mercato, spingendo quindi verso il cambiamento. È stato anche influenzato dalla necessità di socializzazione, che deriva dall'alienazione causata da un attaccamento eccessivo alla tecnologia, e dallo sviluppo di internet e dei social media, che hanno avuto un ruolo fondamentale nel modificare il modo di comunicare degli individui. L'avanzamento tecnologico ha, inoltre, permesso lo sviluppo di piattaforme digitali che semplificano la condivisione o la vendita di beni e servizi tra singoli individui. Ciò ha fatto sì che un numero potenzialmente illimitato di utenti potesse accedervi e che la rete diventasse non più solamente un mezzo ma anche un luogo di scambio di informazioni, beni, servizi, competenze e opinioni. È, dunque, ampiamente condiviso che la *sharing economy* abbia ampliato l'offerta di beni e servizi, generando anche occupazione, e che la digitalizzazione abbia favorito un incontro immediato tra domanda e offerta.

Non solo i modelli di consumo, ma anche gli attori coinvolti nel processo stanno mutando: al posto delle figure di produttore e consumatore sta subentrando il *prosumer*⁸, che unisce in un unico ruolo. Gli individui sono ora sia produttori che consumatori e partecipano attivamente nel processo di creazione di contenuti ed esperienze e di condivisione con altri utenti.

L'evoluzione della *sharing economy* ha generato quattro forme di condivisione, ciascuna caratterizzata dalla tipologia di scambio che avviene. La prima forma di condivisione è rappresentata dal *sourcefunding*, che vede gli individui di una comunità partecipare attivamente e gratuitamente alla creazione di un bene comune, come ad esempio *Wikipedia*⁹. La seconda è l'economia del dono, che, come il *sourcefunding*, non prevede transazioni monetarie. Un esempio di questa dinamica è *Couchsurfing*¹⁰, una piattaforma attraverso la quale gli utenti offrono gratuitamente ad altri utenti una stanza del proprio appartamento. La terza categoria è l'affitto, in cui viene richiesto un pagamento in denaro.

⁸ L'espressione, coniata da Alvin Toffler nel libro "The Third Wave" (1980), deriva dalla combinazione dei termini *producer* e *consumer*. Indica un consumatore che, oltre a consumare beni o servizi, è anche coinvolto nel processo di produzione.

⁹ Enciclopedia online senza scopo di lucro, finanziata tramite donazioni di singoli individui ed enti privati. Consente ad ogni internauta di creare e modificare voci all'interno dell'enciclopedia. La responsabilità della stesura e del controllo dei contenuti è affidata alla comunità degli utenti.

¹⁰ Servizio gratuito di scambio di ospitalità, originariamente ideato come progetto no-profit con l'obiettivo di facilitare la connessione tra persone disponibili a scambiarsi ospitalità. Dal 2011, l'organizzazione che gestisce la piattaforma opera con scopo di lucro.

Ne sono esempio *AirBnB*¹¹ e *BlaBlaCar*¹². La quarta tipologia consiste nella richiesta *on-demand*, attraverso cui l'utente richiede un servizio immediato di tipo commerciale, come ad esempio la piattaforma *Uber*¹³. In questo caso, i confini con la *Gig economy*¹⁴, l'economia dei lavoretti, sono poco nitidi poiché, venendo meno la condivisione, si configura più come una forma di innovazione di un business che già esiste.

Pertanto, la *sharing economy* ha ottimizzato l'utilizzo di risorse con un potenziale latente, promuovendo il riuso, la condivisione e l'accesso all'acquisto in modo più efficiente. Questo modello è considerabile uno dei più, se non il più, sostenibile attualmente disponibile, poiché porta avanti alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030¹⁵, ovvero la promozione della prosperità economica, lo sviluppo sociale e la protezione ambientale attraverso lo scambio e il riuso di beni.

1.4.2 Il ruolo delle OTA

A partire dal primo decennio del nuovo millennio, la rivoluzione digitale si è diffusa fortemente anche nel settore turistico, riformando profondamente il ruolo delle tradizionali agenzie di viaggio. L'emergere delle OTA (o OLTA), che hanno assunto la funzione di intermediari turistici online, ha avuto un impatto decisivo in questo contesto. Attraverso queste piattaforme, gli utenti hanno la possibilità di prenotare alloggi e di condividere le proprie esperienze di viaggio. Le OTA offrono un servizio pratico e veloce che soddisfa appieno le necessità dei clienti. Consentono, infatti, di confrontare i diversi prezzi di un determinato prodotto o servizio, permettendo agli utenti di prenotare la soluzione migliore tra le varie offerte proposte, in base alle proprie esigenze e disponibilità finanziarie. Inoltre, attraverso le recensioni, i viaggiatori hanno la possibilità di condividere le esperienze, rafforzando la fiducia e l'affidabilità delle OTA.

¹¹ Portale online che mette in contatto persone in cerca di alloggi per brevi periodi e persone che dispongono di spazi da affittare.

¹² Piattaforma che si basa sulla condivisione di viaggi in auto, mettendo in contatto coloro che offrono posti liberi a bordo delle proprie vetture con persone che necessitano di spostarsi.

¹³ Azienda che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione mobile che mette in collegamento diretto passeggeri e autisti.

¹⁴ Sistema economico basato su prestazioni lavorative temporanee, occasionali e a chiamata

¹⁵ L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Prevede 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, gli SDGs (*Sustainable Development Goals*) da raggiungere entro il 2030.

Per gli alberghi, le OTA possono rappresentare degli strumenti di promozione efficaci, in quanto costituiscono dei grandi canali di distribuzione, in grado di fornire alle strutture ricettive una visibilità e un pubblico molto ampi, che altrimenti sarebbero difficili da raggiungere. D'altra parte, però, le alte commissioni applicate dalle OTA per i loro servizi di promo-commercializzazione offrono alle strutture ricettive margini di guadagno piuttosto bassi. I vantaggi offerti dalle OTA non sono esclusivi per gli hotel. Queste piattaforme, infatti, forniscono ai clienti un percorso completo, che parte dalla selezione della destinazione e della struttura ricettiva più adatte fino alla condivisione dell'esperienza di viaggio.

I portali, che hanno, invece, il compito di cercare e confrontare le migliori offerte di viaggio, raccogliendole dalle diverse OTA o direttamente dai portali delle destinazioni e riunendole in un'unica piattaforma, sono definiti *metasearch*, o metamotori. Il vantaggio di questa tipologia di sistema informatico è la possibilità di avere una visione unificata delle offerte e delle informazioni disponibili, senza doverle cercare in siti diversi. In questo modo, sia per le OTA che per gli albergatori si apre una nuova porta per il marketing online. I metamotori non applicano commissioni alle strutture ricettive ma addebitano ai siti di prenotazione un importo che varia in base al numero di visite che hanno ricevuto tramite esso. Difatti, i *metasearch* non danno la possibilità di prenotare il soggiorno, ma, confrontando le diverse tariffe e offerte, indirizzano l'utente verso i siti di prenotazione della destinazione prescelta.

La *sharing economy* ha portato a grandi innovazioni nel settore del turismo ma, allo stesso tempo, ha reso più evidente il contrasto tra domanda e offerta. Sul fronte della domanda, si è vista una continua espansione, determinata in particolar modo dalla tendenza dei viaggiatori a ricercare esperienze uniche e personalizzate, adatte alle proprie necessità. Grazie ai servizi online il mondo è diventato più accessibile e le possibilità di scelta sono aumentate, diversificando, in questo modo, l'offerta turistica. Se da un lato i viaggiatori sono stati avvantaggiati da un'offerta sempre più eterogenea, dall'altro lato, le imprese, gli operatori e le destinazioni turistiche hanno dovuto affrontare una feroce competizione – che spesso viene percepita come sleale – e ardue sfide per riuscire a soddisfare le aspettative sempre più esigenti dei clienti. È anche vero però che i servizi offerti tramite piattaforme online non garantiscono gli stessi standard di sicurezza e gli stessi controlli assicurati dai servizi tradizionali.

Per affrontare in modo efficace i cambiamenti nel settore, le destinazioni e le imprese turistiche devono sviluppare un metodo organizzativo che permetta loro di riprendere il controllo del sistema turistico e, contemporaneamente, soddisfare le necessità di una domanda sempre più esigente. Questo processo di organizzazione assume diverse forme e azioni, ognuna finalizzata a migliorare la competitività e la sostenibilità nel lungo termine. La prima alternativa è quella di stringere alleanze con le OTA, con i portali *metasearch* o con i colossi della *sharing economy*. Questa soluzione è adatta alle grandi destinazioni, poiché hanno le risorse necessarie per negoziare su un piano di parità e per far valere la propria posizione sul mercato. La seconda possibilità è data dalla costruzione di un vero e proprio *marketplace* turistico, coinvolgendo diverse DMO ed imprese. La terza strategia consiste nella convivenza, a livello nazionale o regionale, di vari modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, attribuendo però una funzione determinante ai Destination Management System (DMS)¹⁶. Questi sistemi gestiscono in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione.

Infine, dal punto di vista dei turisti, si osserva una crescente inclinazione verso l'autonomia, con una tendenza sempre più marcata a evitare le agenzie di viaggio e altri canali tradizionali. Questo cambiamento è evidente anche nelle abitudini di prenotazione dell'alloggio, con una netta preferenza per l'approccio "fai da te", come illustrato nel grafico (fig. 3).

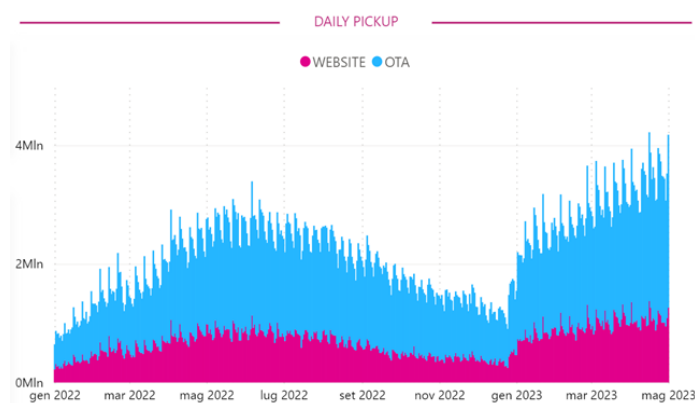


Figura 3: Andamento delle prenotazioni online dal 1° gennaio 2022 al 30 aprile 2023 nelle strutture ricettive italiane. Fonte: GuidaViaggi

¹⁶ I DMS sono strumenti che gestiscono in modo integrato tutte le informazioni, procedure e comunicazioni necessarie per la gestione delle destinazioni turistiche. Permettono di raccogliere e rendere fruibili agli utenti le informazioni, facilitando il coordinamento, la razionalizzazione e la sistematizzazione dell'offerta turistica del territorio.

1.5 Il turismo in Italia

L'Italia, terra di meraviglie millenarie e paesaggi mozzafiato, si colloca da sempre tra le mete turistiche più ambite a livello globale. La sua ricchezza culturale e il suo patrimonio artistico unico al mondo attirano milioni di visitatori ogni anno, desiderosi di scoprire le sue straordinarie bellezze. La varietà e l'autenticità delle sue attrazioni fanno dell'Italia una destinazione turistica eccezionale, in grado di offrire esperienze indimenticabili. In questo contesto, le presenze straniere rivestono un ruolo sempre più significativo, contribuendo a una distribuzione più uniforme dei flussi turistici durante l'anno e promuovendo una gestione più equilibrata delle risorse economiche e ambientali. Un'indagine condotta da Banca d'Italia evidenzia che il turismo in Italia rappresenta una componente essenziale dell'economia nazionale, contribuendo con oltre il 5% del PIL e oltre il 6% dell'occupazione del Paese. Negli ultimi anni, si è osservata una significativa crescita del fenomeno turistico in Italia. Questo è attribuibile alla costante espansione della domanda, sia a livello nazionale che internazionale, e al vantaggio competitivo derivante dal ricco patrimonio artistico e culturale del Paese.

Secondo le analisi condotte da ISTAT (fig. 4), il 2018 ha segnato un record nel turismo italiano, con 428,8 milioni di presenze totali e un aumento del 2% rispetto all'anno precedente. Le provenienze straniere europee mantengono una forte presenza, con la Germania in testa (58,6 milioni), seguita da Francia (14,2 milioni) e Regno Unito (14,0 milioni). Per quanto riguarda le presenze extraeuropee, gli Stati Uniti (14,5 milioni) e la Cina (5,3 milioni) sono tra i principali paesi di provenienza dei turisti. Le città più richieste sono state Roma, Venezia e Milano, con Napoli che ha ottenuto il titolo di "prima città del sud" nel 2018.



Figura 4: Turismo in Italia nel 2018. Fonte: ISTAT.

Nel 2019, il turismo in Italia ha raggiunto un altro record storico, con 436,74 milioni di notti trascorse (+1,8% rispetto al 2018) e 131,38 milioni di turisti (+2,6% rispetto al 2018). Le presenze straniere hanno rappresentato circa il 50% del totale, con 220,7 milioni di notti imputabili a turisti stranieri.¹⁷

Nel 2020, il turismo italiano ha subito un'improvvisa battuta d'arresto a causa della pandemia da COVID-19. Le restrizioni amministrative imposte per contenere la diffusione del virus hanno portato a una brusca diminuzione degli arrivi e delle notti trascorse, con un calo del 57,6% nei primi e del 52,3% nelle seconde. In totale, si stima che siano arrivati in Italia circa 16,5 milioni di turisti stranieri nel corso dell'anno, registrando una drastica diminuzione del 74,6% rispetto all'anno precedente.

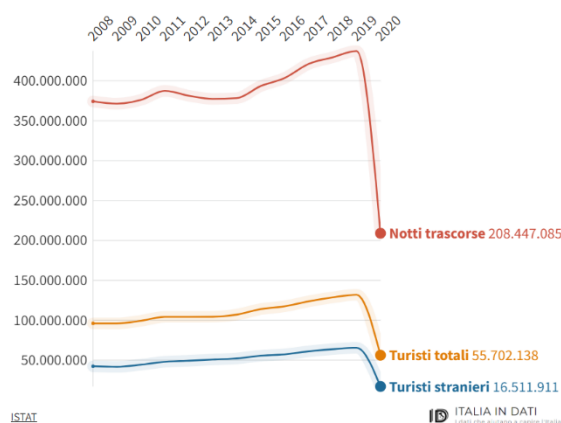


Figura 5: Storica degli arrivi e delle presenze di turisti in Italia dal 2008 al 2020. Fonte: ISTAT.

Secondo le analisi condotte dal Centro Studi di Confindustria sui dati Eurostat, l'impatto della crisi sanitaria sul settore turistico italiano è stato devastante. Nel trimestre marzo-maggio, i flussi turistici si sono ridotti drasticamente, quasi azzerandosi, con una diminuzione media delle presenze totali che ha superato l'80%. In particolare, nel mese di aprile si è registrato un minimo storico con una diminuzione del 95%. Le misure di chiusura amministrativa introdotte a marzo e aprile hanno colpito duramente i settori della filiera turistica. Circa il 75% delle imprese attive nell'alloggio, nella ristorazione, nei servizi culturali, artistici e di intrattenimento sono rimaste chiuse, mentre circa l'80% delle attività ricreative e delle agenzie di viaggio hanno sospeso le proprie attività. Questi settori hanno subito un impatto più grave rispetto alla media complessiva, dove il 45% delle attività è rimasto fermo. Il grafico in figura 6 mostra chiaramente il notevole calo

¹⁷ Il Settore del Turismo in Italia. Italia in Dati

delle notti trascorse in strutture ricettive, pari circa all'80%, testimoniando quindi l'impatto del virus su questo settore.

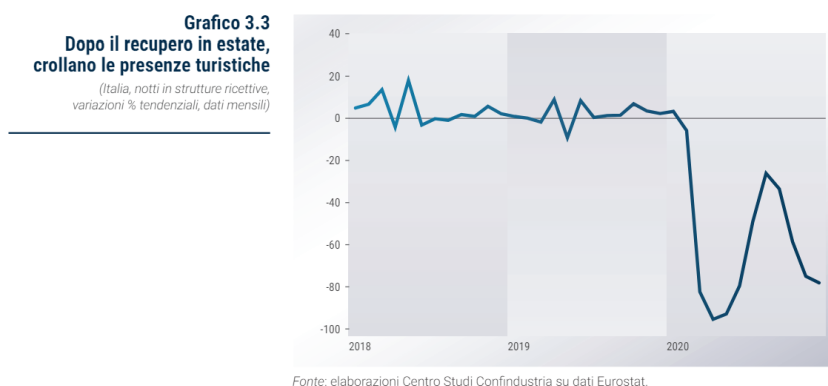


Figura 6: Notti trascorse nelle strutture ricettive in Italia 2018-2020. Fonte: Centro Studi di Confindustria.

Nonostante le sfide incontrate, l'Italia ha dimostrato una notevole capacità di adattamento durante la crisi, pianificando una ripresa graduale. Grazie alle misure di sostegno del governo e all'implementazione di rigorosi protocolli di sicurezza sanitaria, si è riusciti a ricostruire la fiducia dei viaggiatori, aprendo così la strada a una ripresa graduale nel corso del 2021 e del 2022.

Nel 2021, anno in cui si sono registrati 41,6 milioni di viaggi (+11% rispetto al 2020), si sono manifestati i primi segnali di ripresa, seppur in misura ancora contenuta. In termini di notti, si è osservato un lieve aumento per i viaggi di vacanza, portando la durata media da 6,3 a 6,9 notti. Durante questa fase, il turismo di prossimità ha preso particolarmente piede a causa delle restrizioni normative ancora vigenti, con numeri che sono ancora ben lontani dallo scenario pre-pandemico.

Questa rinascita proseguirà poi sempre più velocemente nel 2022, grazie all'avvio delle campagne vaccinali e al miglioramento delle condizioni dell'emergenza sanitaria, consentendo al turismo di riacquisire una posizione di rilievo tra i vari settori economici del Paese. La ripresa del turismo in Italia nel 2022 ha segnato un significativo aumento rispetto all'anno precedente. Con 54,8 milioni di viaggi e 346 milioni di pernottamenti, si è registrato un incremento del 31,6% rispetto al 2021. Le vacanze di quattro o più notti hanno raggiunto i livelli del 2019, mentre i viaggi all'estero, pur mostrando un aumento, sono rimasti al di sotto dei livelli pre-pandemici. Nonostante i segni della pandemia, la domanda turistica è cresciuta notevolmente nel primo trimestre del 2022, senza però

raggiungere i livelli del 2019. Anche se si osservano miglioramenti significativi nelle vacanze nel secondo trimestre, la domanda turistica continua a essere inferiore rispetto al periodo corrispondente del 2019. È solo nel trimestre estivo che i numeri tornano ai livelli pre-pandemici, con una differenza minima del 6,8% rispetto al 2019. Nel complesso, tra luglio e settembre del 2022, i turisti sono stati poco più di 21 milioni, registrando una crescita del 5% rispetto all'anno precedente.

1.5.1 Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022

Il Piano Strategico del Turismo (PST 2017-2022): *Italia Paese per Viaggiatori* è un documento redatto 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 (MiBACT). Il progetto è stato proposto nel dicembre 2016 da Dario Franceschini, all'epoca Ministro della Cultura.

Partendo dall'obiettivo di posizionare il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese, il Piano si ripropone, in un periodo di sei anni, di intervenire sull'innovazione sia tecnologica che organizzativa dell'offerta nazionale, sulla valorizzazione delle competenze e sulla qualità dei servizi.

Si distinguono quattro obiettivi principali, elencati e spiegati di seguito:

- *Innovare, specializzare ed integrare l'offerta nazionale*: l'attenzione è stata posta sui principali attrattori e sui relativi prodotti nelle destinazioni consolidate, con l'intento di migliorare la loro immagine di landmark, in modo da stimolare i flussi turistici anche verso mete minori o poco note. Nelle destinazioni emergenti, sono state adottate strategie di management volte ad espandere l'offerta, permettendo quindi ai viaggiatori di vivere esperienze più innovative e, allo stesso tempo, riducendo la congestione di flussi nelle mete più frequentate. Sono state, inoltre, ideate delle alternative di percorso che collegano le zone di grande interesse alle nuove destinazioni e ai prodotti emergenti;
- *Accrescere la competitività del sistema turistico*: le infrastrutture turistiche sono state adattate e aggiornate in modo da promuovere l'accessibilità alle destinazioni. Riducendo il carico normativo, burocratico e fiscale, il Piano ha voluto rafforzare il rapporto tra le imprese regionali e quelle locali. Inoltre, l'intero sistema turistico è stato digitalizzato, facendo in modo che fosse in grado di adattarsi alla rapida

evoluzione tecnologica. Infine, sono nate nuove figure professionali, capaci di collocare il sistema turistico italiano in una posizione di vantaggio sul mercato internazionale;

- *Sviluppare un marketing efficace e innovativo*: l'obiettivo è stato quello di ridefinire la posizione del Marchio Italia, promuovendolo soprattutto all'interno del mercato nazionale, implementando politiche di destination marketing per attenuare gli effetti della stagionalità e rafforzando le attività di promozione e commercializzazione online.
- *Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche*: gli operatori hanno adottato strategie basate sull'innovazione e sulla sostenibilità. I dati delle indagini statistiche sono stati resi accessibili in tempi ridotti, permettendo alla governance di affrontare in modo efficace le tendenze turistiche globali. È stato, inoltre, introdotto un *cruscotto di monitoraggio del PST* per assicurare un controllo costante sulle politiche e sui piani di sviluppo e di valorizzazione turistica.

Il PST 2017-2022 identifica tre principi fondamentali che agiscono in modo combinato con i quattro obiettivi sopracitati e che guidano l'intera organizzazione delle scelte e delle modalità di intervento: sostenibilità, innovazione e accessibilità (fig. 7)

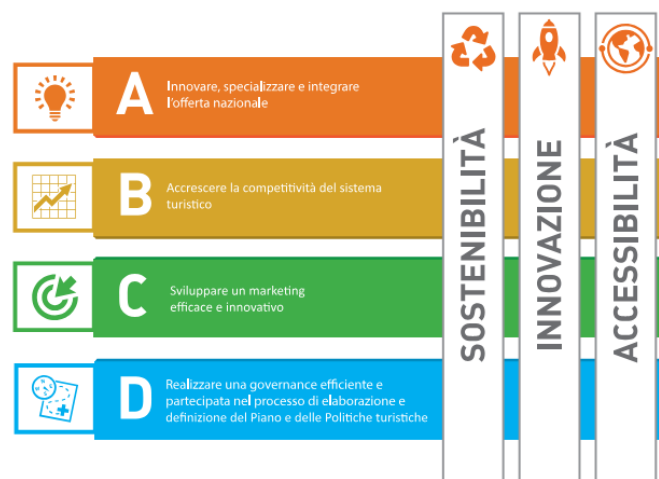


Figura 7: Principi trasversali e obiettivi generali del PST 2017-2022. Fonte: Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022.

1.5.2 Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Il Piano Strategico del Turismo (PST) per il periodo 2023-2027 rappresenta una fondamentale iniziativa di pianificazione strategica per il settore turistico italiano. Basato sui principi del precedente PST 2017-2022, il Piano mira ad un rinnovamento e a una gestione più organizzata dell'intera filiera turistica e promuove un approccio integrato e coordinato per massimizzare i benefici economici, sociali e ambientali derivanti dal turismo. Il PST 2023-2027 è stato elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, sotto il coordinamento della Direzione Generale del Turismo e del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

Gli obiettivi strategici del PST 2023-2027 si concentrano su cinque pilastri: Governance, Innovazione, Qualità e Inclusione, Formazione, Sostenibilità.

Per quanto riguarda la governance, il Piano Strategico del Turismo prevede una stretta collaborazione tra le Regioni e lo Stato attraverso l'adozione di un modello condiviso di governance e monitoraggio. Le Regioni, grazie alla loro profonda conoscenza del territorio, lavorerebbero in sinergia con lo Stato e il Ministero per definire linee guida coerenti e mirate a risolvere le emergenti criticità nei diversi contesti regionali. L'obiettivo è creare un processo decisionale efficace e partecipativo, garantendo continuità anche durante situazioni di emergenza. In questo modo, si mira a favorire una gestione ottimale delle risorse turistiche e a promuovere lo sviluppo sostenibile del settore in tutte le sue sfaccettature.

Nel contesto dell'innovazione, il Piano mira a creare un sistema organizzato per il settore turistico attraverso la promozione dell'innovazione e della digitalizzazione in tutto l'ecosistema industriale turistico. Questo processo coinvolge sia enti pubblici che privati, con l'obiettivo di offrire servizi innovativi ai turisti garantendo al contempo sicurezza e privacy. L'obiettivo è fornire un'esperienza turistica specifica e diversificata, consentendo loro al contempo di fare scelte consapevoli e sostenibili.

Il pilastro della qualità e dell'inclusione vuole migliorare sia la qualità che la quantità dei servizi turistici, concentrandosi sull'infrastruttura e sulla mobilità. L'obiettivo è rendere le attrazioni turistiche più attraenti e promuovere una maggiore affluenza di visitatori, valorizzando nuove zone in modo sostenibile e autentico. Si intende potenziare il carattere inclusivo del turismo attraverso una serie di azioni, tra cui l'aumento e il miglioramento dell'accessibilità nei vari luoghi, soprattutto nelle aree carenti di servizi. Inoltre, si intende

garantire la qualità dei prodotti offerti ai turisti valorizzando le eccellenze produttive, le tradizioni artigianali e il Made in Italy.

Per quanto riguarda la formazione e le carriere professionali nel settore turistico, le azioni previste mirano allo sviluppo e alla promozione di percorsi formativi di alto livello nei vari ambiti del turismo, al fine di creare nuove professionalità preparate ed in grado di rispondere alle nuove e sempre più specifiche richieste di una domanda turistica in costante cambiamento.

Per quanto riguarda la sostenibilità, l'obiettivo è coinvolgere nuovi gruppi interessati a esperienze autentiche e sostenibili, e turisti in cerca di offerte esclusive. Nel perseguire questo proposito, il Piano mira a valorizzare e sviluppare il territorio nazionale, sfruttando l'attrattiva generata da eventi internazionali di grande portata, un esempio sono i Giochi Olimpici e Paralimpici invernali Milano-Cortina 2026. Questa strategia si propone di favorire una crescita sostenibile del turismo, rispettando le linee guida comunitarie sulla sostenibilità culturale e ambientale, e promuovendo un cambiamento verso modelli di turismo che privilegiano la mobilità dolce e l'uso di mezzi di trasporto ecologici. Inoltre, si prevede di incoraggiare il turismo di prossimità e di adottare modelli di economia circolare e sistemi efficaci di gestione e smaltimento dei rifiuti nelle località turistiche, contribuendo così alla conservazione e alla tutela dell'ambiente per le generazioni future.



Figura 8: I pilastri strategici del PST 2023-2027. Fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027.

1.6 Gli impatti della situazione geopolitica internazionale sul turismo

La pandemia non solo ha causato conseguenze disastrose per la salute pubblica, ma ha anche lasciato un'impronta profonda su settori economici chiave, tra cui il turismo. Attraverso gli studi condotti dall'UNWTO e i dati resi da esso disponibili, è possibile comprendere i cambiamenti più significativi nell'attività di viaggio a livello globale. Confrontando i report annuali dell'UNWTO per gli anni 2019 e 2020 (figg. 9 e 10), emerge chiaramente l'impatto significativo che la pandemia ha avuto sul turismo internazionale. Mentre nel 2019 si è registrato un aumento del 4% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un totale di 1,5 miliardi di arrivi internazionali, il 2020 ha visto una situazione drammatica con una diminuzione del 74%. Questo ha portato il numero di arrivi a soli 381 milioni, concentrati principalmente nelle fasi finali di libera circolazione prima del periodo di *lockdown*.

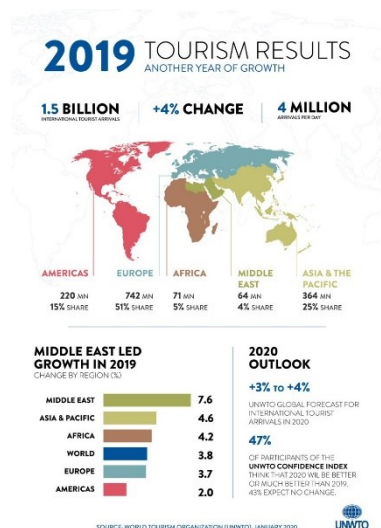


Figura 10: Arrivi Internazionali 2019. Fonte: UNWTO.



Figura 9: Arrivi Internazionali 2020. Fonte: UNWTO.

Nel biennio 2021-2022 (figg. 11 e 12), si è osservata una graduale ripresa del turismo. Nonostante i segnali iniziali di recupero nel 2021, il settore turistico ha incontrato delle difficoltà nel raggiungere i livelli pre-pandemici a causa della persistenza dei contagi. Le restrizioni allora in vigore in molte parti del mondo hanno favorito principalmente il turismo domestico e di prossimità, ostacolando i viaggi a lungo raggio. Nel 2021, si è verificato un ulteriore calo del 73% nei flussi internazionali rispetto al 2020, ma con un aumento del 4% rispetto al 2019. Il 2022 ha segnato invece una significativa ripresa del

settore turistico, grazie all'attuazione di campagne vaccinali su scala globale che hanno contribuito a indebolire il virus e a ridurre i casi di contagio e le manifestazioni gravi della malattia. Questo scenario ha permesso un graduale allentamento delle restrizioni e una ripresa generalizzata dei vari settori economici, con il turismo in prima linea. In termini percentuali, si osserva un aumento del 130% dei flussi internazionali rispetto al 2020.



Figura 12: Arrivi Internazionali 2021. Fonte: UNWTO.



Figura 11: Arrivi Internazionali 2022. Fonte: UNWTO.

A tutto ciò, nei due anni successivi alla pandemia, si aggiungono altri eventi che hanno colpito duramente l'economia europea e mondiale. A febbraio del 2022 le Forze armate della Federazione russa hanno invaso l'Ucraina, mentre ad ottobre 2023 l'organizzazione palestinese Hamas ha attaccato lo Stato d'Israele, innescando la guerra di Gaza.

La recente guerra tra Russia e Ucraina ha rappresentato una minaccia significativa per settore turistico. In seguito all'attacco, diversi Paesi occidentali hanno adottato misure di sicurezza sia per proteggere i propri confini sia per esprimere solidarietà verso l'Ucraina. Queste misure includono sanzioni contro la Russia, il blocco dei voli e restrizioni sugli spostamenti, il che ha comportato un netto calo di turisti russi. Nel 2022 l'Associazione degli operatori turistici della Russia (Ator) ha registrato una diminuzione di turisti russi in Europa dell'84%, cifra che non è cambiata di molto durante la stagione estiva 2023. In Italia, la Russia rappresentava il decimo mercato per numero di arrivi e l'ottavo per numero complessivo di presenze. A partire dal crollo dell'Unione Sovietica, i movimenti turistici provenienti dalla Russia sono costantemente aumentati, passando da un milione di presenze russe nel 1991 a 5,8 milioni nel 2019.

Con il suo intervento di arresto del traffico aereo da e per la Russia, l'Europa mirava ad isolare Mosca a livello internazionale. Tuttavia, questa decisione ha avuto conseguenze significative sull'industria del trasporto aereo, con la perdita di 221 rotte settimanali e circa 400 mila posti volo. Inoltre, molte compagnie aeree sono state costrette a ripensare le loro tratte intercontinentali, in modo da evitare di transitare sopra il territorio russo, con un conseguente aumento dei costi operativi di trasporto.

Per far fronte a questa drammatica situazione, molti Paesi europei hanno ideato nuove strategie con lo scopo di riprogettare la gestione del settore turistico entro i propri confini, mantenendo solide allo stesso tempo le sanzioni contro la Russia. In Lettonia, il CEO di Baltic Travel Group, Vladislavs Korjagins, ha riconosciuto quanto il mercato russo rappresentasse un elemento significativo per l'economia nazionale lettone ma, da un punto di vista politico, ha ritenuto necessario sostenere l'Ucraina, identificando e sviluppando nuovi mercati turistici che non erano stati presi in considerazione in precedenza. La situazione di instabilità ha toccato anche in Finlandia in termini di arrivi turistici. Prima dell'escalation del conflitto, circa 1,2 milioni di turisti russi all'anno visitavano l'area orientale del paese. In seguito allo scoppio della guerra e al calo di turisti russi, la Finlandia ha avviato una campagna per incentivare il turismo interno e di prossimità.

In Italia, secondo alcuni studi condotti dal Centro Studi del Touring Club Italiano, il settore turistico ha subito principalmente un impatto negativo sull'incoming a lungo raggio. Questo è stato causato da un timore diffuso nei confronti dell'Europa, unito ai problemi legati al rincaro dei prezzi dell'energia e delle materie prime, che hanno influenzato sia l'erogazione dei servizi turistici che la mobilità in generale. Secondo un'analisi condotta da Pambianco Hotellerie, infatti, il clima di tensione ha causato una serie di disdette di prenotazioni alberghiere, soprattutto da parte dei viaggiatori americani. Questi ultimi sembrano esitare nel viaggiare verso l'Europa a causa della sua vicinanza geografica alle zone coinvolte nel conflitto. Inoltre, il rincaro dei prezzi, e la conseguente crisi energetica, sono stati causati dalle sanzioni imposte alla Russia dall'Europa, che hanno ridotto la quantità di gas proveniente da Mosca, e aumentato le importazioni da Norvegia, Algeria e Azerbaijan. Tuttavia, con l'Europa che acquistava circa il 40% del suo gas dalla Russia, di cui il 22% transitava attraverso l'Ucraina, il costo è aumentato del 30% in tempi brevissimi.

Un altro conflitto, quello tra Israele e Palestina, scoppiato negli ultimi mesi del 2023, ha provocato non solo una tragedia umanitaria, ma anche gravi danni economici, in particolare nel settore turistico, che per il Medio Oriente è una delle principali fonti di reddito e una fonte significativa di acquisizione di valuta estera.

A causa della loro posizione di prossimità fisica al conflitto, il Libano, la Giordania e l'Egitto, in cui il peso del turismo è maggiore, hanno registrato considerevoli perdite economiche. In Giordania, la città di Petra, uno dei siti turistici più importanti del Paese, ha visto la cancellazione dell'80% delle prenotazioni alberghiere, mentre la presenza di turisti europei a Jerash, dove si trova il più grande sito romano del regno, è diminuita drasticamente. Inoltre, nel governatorato di Aqaba, unico sbocco al mare del Paese arabo, le navi da crociera hanno cessato di arrivare, causando ulteriori danni al settore turistico locale. In Egitto è prevista una perdita dei punti percentuali del PIL compresa tra 0,3 e 1,8, mentre la situazione si mostra più drammatica in Libano, dove ci si aspetta un calo compreso tra 3,3 e 22,9 punti PIL.

Israel, Egypt, Jordan, Lebanon--Quantifying the loss from a fall in tourism receipts under three scenarios					
	Shock to total tourism revenue (%)	Israel	Egypt	Jordan	Lebanon
Tourism, (% of CARs; 2022)		2.7	11.6	20.6	25.8
Loss from fall in tourists (bil. US\$)	10.0	0.6	1.2	0.6	0.5
	30.0	1.7	3.6	1.7	1.6
	70.0	3.9	8.4	4.0	3.7
Loss from fall in tourists (% of GDP)	10.0	0.1	0.3	1.2	3.3
	30.0	0.3	0.8	3.6	9.8
	70.0	0.7	1.8	8.5	22.9
Loss from fall in tourists (% of FX reserves)	10.0	0.3	3.8	3.2	2.0
	30.0	0.9	11.4	9.5	6.0
	70.0	2.0	26.6	22.2	13.9

CARs--Current account receipts, FX--Foreign exchange. Sources: S&P Global Ratings and national authorities data.

*Figura 13: Analisi delle perdite derivanti da un calo degli introiti turistici in base a tre scenari: dollari, quota del PIL e quota delle riserve valutarie.
Fonte: S&P Global Ratings.*

Gli altri Paesi della regione, grazie alla distanza geografica dal conflitto, hanno risentito in maniera più lieve degli impatti e, in alcuni casi, ne hanno quasi beneficiato. In Turchia e negli Emirati Arabi Uniti, ad esempio, i flussi turistici potrebbero addirittura aumentare proprio grazie ai turisti che prediligono, a causa della guerra, destinazioni di viaggio reputate più sicure. In Iraq e Arabia Saudita non sono attese conseguenze critiche perché una parte consistente del turismo è di tipo religioso e questo rende tali mete meno suscettibili agli impatti dei conflitti.

Nonostante, quindi, la robusta ripresa del turismo globale nel 2023 – il Medio Oriente aveva registrato un aumento del 20% dei turisti rispetto al 2019, rappresentando l'unica

regione al mondo a ritornare e sorpassare i livelli pre-pandemici¹⁸– il conflitto, oltre a danneggiare le infrastrutture, ha portato al deflusso di portafogli e depositi dei non residenti e una riduzione degli investimenti esteri nell'area. L'instabilità sociale e i rischi politici si sono intensificati a causa delle diffuse proteste nei paesi coinvolti. Inoltre, c'è il rischio di una nuova ondata di flussi di rifugiati che potrebbero pesare sulle economie locali, compromettendo i parametri fiscali e creditizi della regione. Se il conflitto dovesse poi protrarsi nel tempo, le conseguenze immaginabili sarebbero perdite significative di PIL e di entrate in valuta estera, che metterebbero ulteriormente a repentaglio la stabilità economica dell'intera area.

¹⁸The Middle East, Europe and Africa lead recovery. In International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels. UNTWO.

CAPITOLO 2

La destinazione turistica

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici

Durante il XVII Congresso Geografico Italiano, che ebbe luogo a Bari nel 1957, il geografo romagnolo Umberto Toschi si distinse quando identificò gli oggetti di indagine che stanno alla base del fenomeno turistico in due regioni principali, oltre a quella di transito: quella di partenza o di origine, che si caratterizza per essere la regione di turismo attivo o *outgoing*, e quella di destinazione, anche definita regione di turismo passivo o *incoming*. Nel 1979, questi concetti furono sviluppati da Neil Leiper, influente accademico australiano, e rielaborati poi nel 1990 nel proprio modello turistico, il quale prendeva in considerazione tre elementi:

1. il turista, che rappresenta il fattore umano e l'attore del sistema, poiché l'esperienza turistica viene spesso percepita come una parte significativa della vita dell'individuo;
2. gli elementi geografici, che Leiper identifica come regione di origine del viaggiatore, regione di destinazione e regione di transito;
3. la filiera (o industria) turistica, che comprende un ampio complesso di tutte quelle attività, imprese ed organizzazioni che sono coinvolte nella determinazione e messa sul mercato del prodotto turistico.

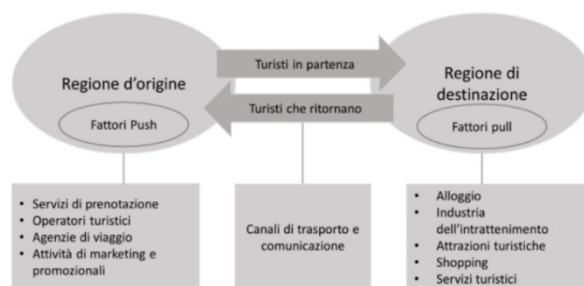


Figura 14: Modello di Leiper (1990). Fonte: A. Miotto, S. Marchioro, *Ripensare il futuro del turismo*.

Da come si evince dal modello di Leiper (fig. 14), dunque, il fenomeno turistico può essere definito come il movimento di persone che si spostano dalla loro località di origine e, attraversando le zone di transito, giungono alle destinazioni turistiche. Tali spostamenti sono influenzati dai cosiddetti fattori *push* e *pull*.

I primi, i fattori *push*, corrispondono a tutti quegli elementi presenti nelle regioni di origine dei flussi che motivano il potenziale visitatore a lasciare momentaneamente la propria residenza per recarsi in una destinazione turistica in cui trascorrere una vacanza. Questi fattori possono essere suddivisi in base ai seguenti aspetti:

- Caratteristiche proprie della regione di generazione
 - fattori economici: disponibilità e distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale;
 - fattori sociali: attività economiche principali, rapporto tra il tempo di lavoro e il tempo di non lavoro, livello di istruzione della popolazione;
 - fattori demografici: età media della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie;
 - fattori ambientali: caratteristiche climatiche e geomorfologiche del territorio, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, tasso di urbanizzazione del territorio;
- Rapporti tra regione generatrice e regione di destinazione:
 - fattori geografici: distanza tra le regioni, livello di sviluppo del trasporto, tempi di percorrenza;
 - fattori storici: scambio di tradizione tra le due regioni, fenomeni migratori;
 - fattori culturali: livello di somiglianza o diversità tra le due regioni sulla base di lingua, costumi, tradizioni, ecc.

I fattori *pull*, invece, comprendono tutti quegli elementi che agiscono nella regione di destinazione e che influenzano la scelta della meta del futuro turista. Sono strettamente connessi alle risorse di cui dispone il territorio e alle iniziative proposte per fare in modo che il viaggiatore scelga quella determinata destinazione rispetto alle altre concorrenti. Vengono distinte in:

- Attrazioni, che coincidono con l'insieme degli elementi naturali, culturali e artificiali – materiali e immateriali – che invitano un visitatore verso una determinata meta. Sono la ragione d'essere del viaggio, la sua vera motivazione e costituiscono un fattore di competitività;
- Accessibilità, che viene declinata in funzione delle varie dimensioni di una determinata destinazione. Include gli aspetti geografici, che si riferiscono alla

raggiungibilità del luogo, ai percorsi possibili, ai mezzi di trasporto e alle infrastrutture disponibili, quelli sociopolitici, come le procedure formali, le autorizzazioni, i visti, i permessi di soggiorno, le condizioni di sicurezza vigenti, ed infine economici, che ovvero il costo che i turisti devono sostenere per viaggiare ed alloggiare nella destinazione;

- Informazione, accoglienza e ricettività, che rappresentano elementi cruciali nella decisione della destinazione da parte del turista. L'informazione e l'accoglienza stanno alla base delle strategie di destination marketing attuate dalla destinazione, sia per attrarre turisti sia per migliorare la qualità del soggiorno offerto. La ricettività fa parte dell'offerta turistica, non solo come semplice servizio a disposizione del turista, ma anche come motivo di scelta per il visitatore, grazie alle caratteristiche che la contraddistinguono;
- Immagine turistica, che rappresenta l'immagine comunicata e percepita dai potenziali turisti e dal mercato e che permette alla destinazione di distinguersi rispetto alla competizione. Nasce e si diffonde grazie alle esperienze degli effettivi turisti, del passaparola – sia tradizionale che attraverso il web e i social media - e delle azioni di comunicazione attuate dalla destinazione, ma è anche influenzata da fattori naturali, politici, sociali, economici, ecc.

Vi è una sostanziale differenza tra i fattori *push* e i fattori *pull*. Nel primo caso, le regioni di destinazione possono solo tenere in considerazione tali fattori, e per questo motivo è essenziale che li conoscano in maniera approfondita attraverso ricerche e analisi di mercato, in modo da poter orientare le strategie e le azioni di marketing. Al contrario, i fattori *pull*, che riflettono le preferenze ed esigenze dei viaggiatori, richiedono un'azione in una prospettiva manageriale da parte delle organizzazioni che gestiscono la destinazione, al fine di migliorare la propria competitività rispetto ai concorrenti.

2.2 Definizione di destinazione turistica

Agli inizi degli anni Novanta del secolo scorso, il concetto di destinazione è stato introdotto nella terminologia e nella prassi turistica. Trattandosi di un argomento complesso, si osserva una varietà di termini e concetti che vengono spesso utilizzati in riferimento alla destinazione turistica, come area, luogo, regione, comprensorio, accompagnati dall'aggettivo "turistico". In Italia il concetto di destinazione viene

riconosciuto solo più tardi, con l'affermazione, in base alla l.n. 135/2001¹⁹, dei Sistemi Turistici Locali (STL). Tuttavia, nello stesso momento, si era diffusa l'idea che la motivazione dei viaggi basati sulla ricerca di esperienze nuove potesse prescindere dai sistemi organizzati all'interno delle destinazioni.

Per definire al meglio il concetto di destinazione turistica, è necessario tenere in considerazione ed analizzare tre prospettive: quella della domanda, quella dell'offerta e l'approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda, per destinazione si intende il contesto geografico – che può essere un luogo, un comprensorio o una piccola località – che viene scelto dal turista come meta del proprio viaggio. La destinazione viene determinata sulla base delle esigenze e richieste del potenziale cliente e dai servizi che egli intende consumare²⁰. La delimitazione geografica della destinazione dipende sia dalla provenienza del turista sia dalle conoscenze e informazioni che egli possiede riguardo al luogo. Sulla base di queste considerazioni, si può affermare che la definizione di una destinazione è determinata dall'ospite potenziale, che individua una serie di prodotti e servizi di cui intende usufruire in un dato spazio geografico, e varia a seconda del segmento di turisti presi in considerazione. Dunque, la destinazione si restringe o si allarga in base alla specificità degli interessi e delle motivazioni del viaggiatore. Le variabili che influenzano la scelta sono la distanza tra residenza e meta e l'ampiezza dell'offerta turistica. Più la residenza è lontana dalla destinazione, più ampia sarà la destinazione; più specifico è l'interesse del turista, più focalizzata sarà la destinazione.



Figura 15: Definizione della destinazione in base alla distanza. Fonte: A. Miotto, S. Marchioro, *Ripensare il futuro del turismo*.

¹⁹ L. 29 marzo 2001, n. 135: "Riforma della legislazione nazionale del turismo", in seguito abrogata da nuove normative, ha introdotto per la prima volta nel contesto legislativo turistico italiano il concetto di Sistema Turistico Locale basato sui principi di destination management e destination marketing. Tuttavia, l'implementazione di tali concetti da parte delle leggi regionali è stata varia e non sempre efficace.

²⁰ Bieger T. (2000). 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.

Dal punto di vista dell'offerta, la destinazione turistica si presenta come *il risultato un sistema più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario*²¹. Secondo Michele Tamma²², professore associato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e dal 2021 presidente del Ciset²³, è fondamentale porre come oggetto di analisi la destinazione non in quanto località geografica e amministrativa, bensì in quanto Sistema locale di offerta turistica (SLOT). Questo concetto comprende tutte quelle attività ed elementi di attrattiva in un determinato spazio che collaborano per proporre un'offerta turistica completa e organizzata. Pertanto, secondo questo approccio, la destinazione diventa un luogo gestito secondo strategie ben definite e un'offerta strutturata in un'ottica manageriale.

Infine, l'approccio più completo è quello olistico, poiché, tenendo in considerazione entrambi i punti di vista precedentemente descritti, unisce il concetto di spazio geografico e le prospettive della domanda e dell'offerta. Infatti, secondo Valentina Della Corte²⁴, professoressa presso l'Università Federico II di Napoli, la destinazione si presenta non solo come un prodotto complesso dal punto di vista della domanda, ma anche come una forma di offerta complessa, frutto della collaborazione e del coordinamento tra diversi attori coinvolti nella promozione della località turistica. Pencarelli e Forlani²⁵, nel loro articolo *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, includono nella definizione le risorse e le competenze necessarie per sviluppare un'offerta di prodotti turistici complessi, facendo ricorso a combinazioni più o meno integrate di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni.

Come evidenzia Tamma²⁶, da queste definizioni emergono tre punti chiave che fungono da comune denominatore:

- uno spazio geografico determinato e ben delineato;

²¹ Marchioro S., Miotto A. (2022). *Ripensare il futuro del turismo*. Franco Angeli. Milano, p. 53.

²² Tamma M. (2000). *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.

²³ Il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica è un'associazione privata riconosciuta senza fini di lucro, nata nel 1991 dall'unione di Università Ca' Foscari Venezia, Regione del Veneto e Touring Club Italiano. Svolge attività di ricerca, studio, informazione e formazione sui temi e i problemi del turismo a livello internazionale, nazionale, regionale e locale.

²⁴ Della Corte V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.

²⁵ Pencarelli T., Forlani F. (2022). *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, *Sinergie*, 58/02.

²⁶ Tamma M. (2002). *Destination Management: gestire prodotti e sistemi di offerta locale*, in *Destination management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

- un'offerta – che può configurarsi in un singolo prodotto oppure un insieme di prodotti – che si forma dall'integrazione di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati già presenti e attivi nel territorio;
- un mercato, ovvero la gestione dei flussi turistici verso la destinazione considerata.

Altro elemento fondamentale nella definizione di destinazione turistica è il turista stesso. Infatti, nonostante le destinazioni tendano ad auto-riconoscersi, secondo criteri politico-amministrativi o storico-culturali, nel contesto del turismo, è il turista che conferisce valore alla destinazione. Dunque, *un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva*²⁷.

Per poter comprendere e analizzare meglio le differenti tipologie di destinazioni turistiche, è utile distinguere tra destinazioni *corporate* e le destinazioni *community*.

Le destinazioni *corporate* prevedono che l'offerta turistica venga progettata, gestita e promossa sul mercato attraverso strategie di destination marketing da parte di una società di gestione che controlla, direttamente o tramite accordi contrattuali, le risorse turistiche di interesse, le strutture e le infrastrutture turistiche. Si tratta dunque di destinazioni etero governate.

Le destinazioni *community* sono caratterizzate dall'interazione degli attori locali che collaborano per proporsi sul mercato turistico con un brand distintivo. In questo caso, le risorse e le attività sono spesso gestite da imprese indipendenti e quasi sempre locali, con un forte coinvolgimento dell'ente pubblico.

Questo modello di destinazione evidenzia l'importanza dell'interazione tra il turista e il territorio, il quale, presentandosi autonomamente sul mercato attraverso la cooperazione degli attori locali, offre un ricco sistema di risorse e attrazioni naturali e artificiali.

2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica

Il ciclo di vita della destinazione turistica rappresenta il naturale susseguirsi di fasi, che partono dall'introduzione sul mercato della destinazione fino al raggiungimento del consolidamento e infine della maturità della stessa. Allo stesso tempo, si registra

²⁷ Martini U. (2000). Destinazione turistica e territorio, in Franch M. (a cura di), Marketing delle destinazioni turistiche, McGraw-Hill, Milano.

all'interno del territorio interessato dai flussi turistici un'evoluzione degli elementi di seguito riportati:

- l'offerta della destinazione, da un'ottica strutturale, infrastrutturale e livello di competenza e abilità operativa degli attori locali;
- la notorietà della destinazione e la sua posizione nel contesto motivazionale all'interno dei mercati obiettivo;
- il consumo di territorio, ovvero l'area destinata allo svolgimento dell'attività turistica;
- l'impatto del turismo sulla cultura della comunità locale, considerando le attività economiche, la cultura dell'interazione tra residenti e visitatori e gli usi e costumi che derivano e vengono determinati dalla pratica turistica.

Studiosi come Butler (1980) e Agarwal (1997) prima e Martini (2010) poi hanno identificato i principali momenti che caratterizzano la vita di una destinazione turistica.

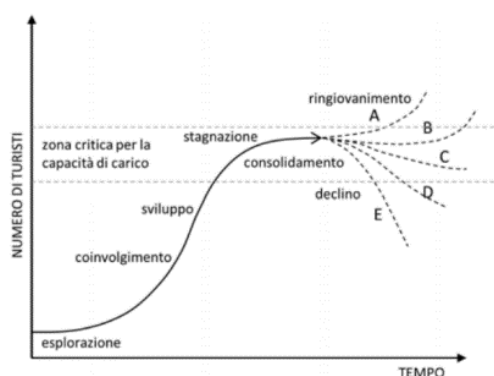


Figura 16: Ciclo di vita di una destinazione. Fonte: Marchioro S., Miotto A., "La Governance del Turismo nell'Era Digitale".

La prima fase, l'esplorazione, si distingue, da un lato, per una scarsità di turisti e servizi e per una capacità ricettiva ridotta e, dall'altro, per una certa naturalezza ed originalità del luogo, ancora integro. Segue il momento del coinvolgimento, durante il quale aumentano sia la gamma di servizi offerti sia l'impatto ambientale turistico sul territorio. Inoltre, il turismo inizia a rappresentare una significativa fonte di lavoro per i residenti. Si prosegue con la fase di sviluppo, in cui la destinazione vede una costante crescita nell'offerta di servizi e nell'importanza della promozione degli stessi. Nei periodi di picco il numero di turisti supera quello dei residenti, con possibili episodi di antagonismo. Durante la fase del consolidamento, il turismo diventa una parte fondamentale dell'economia locale, ma

allo stesso tempo si iniziano a manifestare i primi problemi legati all'inquinamento e deterioramento del territorio. La fase successiva è definita stagnazione e si caratterizza per il massimo sfruttamento del territorio e per un turismo di massa che ha reso sì la destinazione nota ma che ha creato, al contempo, problemi di eccesso di carico per l'area. Nell'ultima fase, la post-stagnazione, che prevede due alternative – il declino oppure il rilancio – e sono fondamentali le decisioni che vengono prese a livello di management per riposizionare la destinazione sul mercato.

È pertanto essenziale non solo definire la destinazione, ma anche individuare in quale momento del ciclo di vita si trova la stessa, in modo da creare prodotti turistici idonei e attuare le strategie turistiche più efficaci e coerenti con la *vision* che la destinazione ha adottato.

2.4 Destination Management (DM)

Il concetto di destination management si è affermato nel corso degli anni Novanta del secolo scorso, un periodo caratterizzato da notevoli cambiamenti, quali la globalizzazione, l'evoluzione delle esigenze e delle motivazioni dei viaggiatori e l'avvento delle ICT. Ragione per cui si è sentita la necessità di modificare la gestione del turismo sia nelle destinazioni consolidate sia in quelle emergenti. Nasce così il destination management, con l'obiettivo di unire in un'unica linea strategica i fattori di attrattiva e i servizi turistici e di posizionare la destinazione in mercati competitivi coerenti con le caratteristiche del territorio.

La già citata professoressa Della Corte ha definito questo concetto 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*²⁸. Dunque, un piano di destination management efficace deve avere la capacità non solo di analizzare, gestire e definire le componenti del sistema territoriale, ma anche di organizzarle in offerte che siano competitive e adeguate alle caratteristiche della destinazione, in modo tale da soddisfare le esigenze della domanda di mercato.

Il destination management è una nozione piuttosto complessa e può essere interpretata in termini istituzionali o funzionali. L'interpretazione istituzionale comprende tutte le istanze di governo della destinazione e le loro autorità decisionali e direttive, mentre per

²⁸ Della Corte V. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, Padova.

l'interpretazione funzionale vengono considerate la pianificazione, l'organizzazione, la gestione e il coordinamento delle imprese coinvolte²⁹. Esso implica perciò un processo di gestione strategica del territorio, che comprende tutte le attività essenziali per sviluppare una visione condivisa della destinazione e che sia in grado di superare le logiche competitive interne, promuovendo la collaborazione tra gli attori pubblici e privati e la partecipazione di tutti i soggetti al disegno complessivo della destinazione³⁰.

Nelle dinamiche di mercato attuali, tutti gli approcci di destination management devono focalizzarsi in primo luogo sul turista, il cui scopo non è tanto ricevere servizi, bensì acquistare benefici intangibili che siano in grado di soddisfare le sue aspettative e che rispettino i suoi valori.

In luce di quanto detto finora, risulta chiaro che una delle responsabilità principali del destination management è coordinare gli attori territoriali per fornire una visione unitaria della destinazione, che si traduca in una progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. Altrettanto fondamentale è far comprendere ad ogni operatore che i propri prodotti contribuiscono a dare forma all'offerta turistica e che le proprie azioni sono strettamente collegate a quelle degli attori locali. Identificare i meccanismi di coordinamento che agevolano la cooperazione – anziché la competizione – tra gli attori della destinazione è dunque essenziale e permette di configurare la destinazione in termini di network e quindi di coopetition³¹. Secondo questo approccio, i vari attori collaborano per unire le rispettive offerte, in modo da garantire al viaggiatore una gamma diversificata e qualitativamente uniforme di attrazioni durante la vacanza. Ciò significa che i prodotti turistici derivano dall'integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale tra gli attori, guidati da decisioni coordinate e standard di qualità condivisi. Tale approccio si basa sulla condivisione di informazioni, sulla collaborazione tra i diversi attori territoriali e su una leadership riconosciuta e può portare ad altri processi virtuosi, come la diffusione di buone pratiche, l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze e la coevoluzione delle imprese locali.

²⁹ Tschurtschenthaler P. (2000), 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.

³⁰ Sicca L. (2000). 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.

³¹ Nalebuff B., Brandenburger A.M. (1996) Coopetition, Crown Publishing Group, New York City.

Le destinazioni devono garantire ai viaggiatori, attraverso efficaci linee di coordinamento e di cooperazione tra tutti i soggetti coinvolti, esperienze turistiche positive e di qualità, per fare in modo che il turista condivida – tramite passaparola, recensioni, ecc. – la sua testimonianza, favorendo lo sviluppo e l'incremento dei flussi turistici. D'altro canto, però, l'approccio di destination management non deve considerare esclusivamente il punto di vista dei viaggiatori o quello delle imprese, ma anche la prospettiva della comunità ospitante, che deve essere coinvolta nel processo strategico di definizione della visione della destinazione e nelle relative decisioni. Ciò implica infatti la creazione di un network relazionale che sia in grado di coinvolgere tutti gli attori interessati e coinvolti nello sviluppo turistico – residenti, imprese, turisti, tour operator e settore pubblico – al fine di ottimizzare la gestione complessiva della destinazione. Questa gestione organizzata permette di evitare sovrapposizioni nelle attività di promozione ed erogazione dei servizi turistici, di fornire adeguati supporti e formazione alle imprese locali e di individuare e risolvere eventuali criticità gestionali. La gestione delle destinazioni può essere organizzata più agevolmente a livello locale, subregionale, regionale e statale, poiché spesso è il settore pubblico a detenere e gestire la gran parte delle infrastrutture e del patrimonio artistico, naturale, storico e monumentale dei territori presi in considerazione. Tutto ciò viene facilitato dall'istituzione di partnership pubblico-private che hanno come obiettivi principali lo sviluppo e la gestione del turismo, declinati nei seguenti punti:

- lo sviluppo della *vision* della destinazione;
- la definizione condivisa delle strategie di gestione;
- l'implementazione coordinata dei piani di azione;
- lo sviluppo di prodotti turistici integrati e di progetti di promozione;
- il coinvolgimento dei partner nella pianificazione e nell'attuazione di progetti e investimenti.

2.4.1 Destination Management Organization

La Destination Management Organization (DMO) è stata definita dall'UNWTO come *l'organizzazione responsabile per il management e 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*³².

È utile fare una distinzione tra i due macro-gruppi in cui le attività della DMO possono essere suddivise: da un lato, le attività finalizzate all'organizzazione e alla gestione della destinazione – il destination management – e dall'altro lato, le attività focalizzate sulle iniziative di marketing – il destination marketing –. Non pochi sono i compiti che spettano alle DMO. Esse devono, infatti, essere in grado di unire la domanda con l'offerta e, attraverso gli strumenti, i metodi e le competenze necessarie, devono riuscire a comprendere ed interpretare le richieste dei viaggiatori e fornire loro le adeguate risposte. Inoltre, è fondamentale che le DMO coordinino in modo continuativo le attività e le proposte della destinazione, anche attraverso un'efficace piano di distribuzione dei prodotti nei mercati obiettivo, e che prendano decisioni di carattere strategico in relazione che riguardano gli elementi del marketing mix: definizione del prodotto, *destination branding*, *pricing*, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

Tramite la *mission*, le DMO si prefiggono di:

- definire la *vision* e le direttive strategiche della destinazione e creare prodotti coerenti con le strategie ideate attraverso l'istituzione di network relazionali;
- pianificare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica del territorio interessato;
- stimolare la valorizzazione dei servizi e dei prodotti locali;
- ampliare l'offerta attraverso l'integrazione di proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- operare attività di marketing tramite l'analisi della domanda e dell'offerta, la segmentazione del mercato, l'attuazione di un sistema di gestione della qualità, lo sviluppo e la promozione di forme di turismo sostenibile;
- promuovere e commercializzare la destinazione attraverso canali digitali e altre forme di comunicazione.

Gli obiettivi delle DMO, invece, possono essere raggiunti in un contesto ricco di competenze nell'ambito della progettazione strategica, di governance, di comunicazione e negoziazione interna ed esterna la sistema. Tali obiettivi riguardano:

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;

³² A. Miotto, S. Marchioro (2022), Ripensare il futuro del turismo, Franco Angeli, Milano, p. 83

- la qualità dell'offerta e i vantaggi di carattere economico sia per le imprese che per gli operatori turistici;
- il coinvolgimento a vantaggio della popolazione locale;
- il rispetto e la salvaguardia dell'ambiente;
- il *branding* della destinazione, inteso come consapevolezza degli elementi che identificano e caratterizzano una località.

Altro elemento fondamentale è la struttura organizzativa, che può assumere la forma di dipartimenti istituzionali o una sua divisione, come l'Assessorato al turismo, di enti pubblici territoriali, di consorzi privati, di aziende a capitale misto pubblico-privato, di organizzazioni private o no-profit. Pertanto, in base al livello della destinazione, possono essere delineate differenti modalità di conformazione delle DMO:

- autorità o organizzazioni nazionali per il turismo, che si occupano di promuovere e gestire il turismo su scala nazionale;
- DMO di livello regionale o di area vasta;
- DMO locale, che ha il compito di gestire e promuovere il turismo all'interno di una specifica area geografica o città.

Nella gran parte dei casi, la DMO si presenta come una società pubblico-privata, focalizzata sulla promozione, commercializzazione e gestione dei movimenti turistici all'interno di una determinata destinazione, coinvolgendo contemporaneamente tutti i soggetti che operano nel territorio, tra cui aziende turistiche e non, istituzioni, associazioni e persone. È difatti la consapevolezza da parte degli attori locali riguardo la necessità di adottare un approccio di destination management che reso più competitiva e sostenibile la destinazione, portando poi all'istituzione di una DMO.

Nel contesto delle fonti di finanziamento e in base alla struttura organizzativa e all'ambito in cui le DMO operano, si possono identificare le diverse modalità di gestione delle risorse finanziarie: i sempre più scarsi fondi pubblici, le tasse di scopo, che vengono pagate da ogni esercizio che opera nella destinazione, l'imposta di soggiorno, che è a carico del turista, le sponsorizzazioni e le attività promozionali, i contributi richiesti ai promotori e ai soci e le commissioni per servizi e attività di prenotazione.

Per concludere la definizione della DMO, rilevanti sono gli scritti di Morrison³³ (1998) e Presenza³⁴ (2007) nell'individuazione delle diverse funzioni che la DMO può assumere:

- *economic driver*, che contribuisce allo sviluppo e alla diversificazione dell'economia locale attraverso la creazione di nuove entrate e di nuova occupazione;
- *community marketer*, che comunica un'immagine unitaria e indirizza le principali attrazioni della destinazione verso uno specifico mercato di potenziali visitatori;
- *industry coordinator*, che promuove uno sviluppo strategico del turismo, favorendo la cooperazione tra gli attori locali e gestendo la redistribuzione e diffusione delle risorse economiche del territorio;
- *quasi-public representative*, che media tra gli interessi degli stakeholder, le richieste dei residenti e le esigenze della domanda;
- *builder of community pride*, che si occupa di migliorare la qualità della vita sia per i visitatori sia per la popolazione locale.

2.4.2 Destination Management Plan

Il Piano Strategico di Destinazione, o Destination Management Plan (DMP), rappresenta lo strumento più adatto a creare una partnership tra gli attori locali e a delineare gli obiettivi condivisi, in modo da definire la visione della destinazione e le politiche strategiche e d'azione. Il DMP deve essere in grado di:

- integrare le azioni di organizzazione separate;
- potenziare il legame tra strategia e azione;
- mettere in pratica le conoscenze e le competenze della DMO nella pianificazione e progettazione di altre organizzazioni;
- promuovere un approccio alla promozione e alla gestione della destinazione, che sia basato su dati certi e sull'apprendimento delle dinamiche del mercato.³⁵

³³ Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J. (1998), Convention and visitors bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureaus executives and budgets, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1).

³⁴ Presenza A. (2007). *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, FrancoAngeli, Milano.

³⁵ Marchioro S., Miotto A. (2022), *Ripensare il futuro del turismo*, Franco Angeli, Milano, p. 79-80.

Più nello specifico, la guida di *Visit England*³⁶ definisce il DMP come una dichiarazione d'intenti condivisa dai vari *stakeholder*, che si focalizza sulla gestione della destinazione in un periodo di tempo predefinito, tendenzialmente tra i tre e i cinque anni. Esso ha la funzione di delineare ruoli definiti e integrati, individuare azioni precise per tutti i soggetti coinvolti e si occupa della distribuzione delle risorse. La guida, in *Principles for developing Destination Management Plans*³⁷, ha, inoltre, identificato le cinque fasi su cui si basa lo sviluppo di un DMP:

- 1) condivisione della programmazione e identificazione dei soggetti da coinvolgere;
- 2) raccolta dei dati e delle testimonianze;
- 3) delineamento delle direttive strategiche e degli obiettivi
- 4) definizione delle azioni;
- 5) monitoraggio e verifica dei progressi e implementazione del processo di pianificazione.

La prima fase rappresenta il vero e proprio processo di pianificazione e avvio di un piano strategico e di azione. Vengono delineati tutti i punti necessari per il suo sviluppo – attrattività, accessibilità, infrastrutture, servizi, promozione, ecc. – e individuati i soggetti da coinvolgere. Gli stakeholder comprendono tutti gli attori locali principali, ovvero il settore privato – che deve avere un ruolo di leadership nel processo di sviluppo del DMP e conta su associazioni di categoria e imprese chiave nel turismo – le autorità locali e relativi dipartimenti (sviluppo economico, turismo, arte, cultura, ecc.), le società civili – come ONG o associazioni di volontariato – altri soggetti economici che hanno un'influenza sul settore del turismo e, infine, soggetti e strutture che operano negli ambiti della cultura e dell'arte (musei, fondazioni, ecc.).

La seconda fase è quella che generalmente richiede più tempo, indicativamente tra i due e i sei mesi. Partendo dal presupposto che un DMP debba essere fondato su dati certi – e non ipotesi o testimonianze generiche – è necessaria un'organizzazione meticolosa del processo di raccolta dati. All'avvio è utile avere a disposizione analisi e dati che sono già stati raccolti da altri enti e organizzazioni, come rapporti regionali, provinciali e comunali, precedenti DMP e piani di sviluppo legati al turismo. Inoltre, è fondamentale utilizzare e confrontare sia dati nazionali, poiché consentono di misurare sull'impatto economico

³⁶ È l'ente pubblico non governativo responsabile della commercializzazione dell'Inghilterra sui mercati nazionali ed esteri e del miglioramento del prodotto turistico inglese. Fonte: GOV.UK

³⁷ VisitEngland (2012). Principles for developing Destination Management Plans.

della destinazione a livello nazionale, sia dati locali di piccolo raggio, che forniscono una visione più specifica riguardo le esigenze della destinazione. Affinché un DMP sia efficace, è necessario che vi sia una conoscenza approfondita del prodotto e di tutte le caratteristiche della destinazione:

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

Fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, p. 108.

È altrettanto essenziale conoscere i nuovi progetti di sviluppo – che siano in atto, in fase di progettazione o di presentazione –, i prodotti in località limitrofe, la quantità e qualità dei prodotti offerti, le sue caratteristiche distintive e le possibili minacce e cambiamenti

che potrebbe subire. Per comprendere, invece, l'attuale performance degli elementi che costituiscono la destinazione, le fonti a disposizione sono i dati nazionali relativi ai flussi turistici della destinazione, l'impatto economico locale, le informazioni sui movimenti turistici di ogni attrazione turistica e di ogni impresa turistica locale. Elementi fondamentali sono, inoltre, un attento ascolto dei visitatori e una profonda conoscenza delle caratteristiche e necessità delle imprese che operano nel contesto considerato. Ascoltare, tramite strumenti come sondaggi, feedback e Social Media, i viaggiatori permette di raccogliere informazioni sul profilo del turista, le sue attività e il suo rapporto con la destinazione. Mentre, attraverso consultazioni, incontri con rappresentanti, questionari e sondaggi alle imprese, si ottengono informazioni relative alla tipologia di business e dei mercati serviti, ai progetti di investimento, alle prestazioni offerte, ad eventuali ostacoli e alla necessità di supporto. Oltre a ciò, bisogna individuare e comprendere tutte le problematiche e i fattori – contesto politico ed economico locale, l'impatto ambientale, le ricadute sull'economia turistica, l'accessibilità alla destinazione – che possono influenzare la realizzazione del DMP, attraverso politiche locali, consultazioni con le autorità e con la comunità e sondaggi ai residenti. Infine, occorre conoscere e analizzare i trend esterni – economici, sociali, ambientali, del mercato e del prodotto turistico e delle tecnologie – che influiscono sulle opportunità di sviluppo della destinazione e anche monitorare l'offerta dei *competitor*, i loro punti di forza e di debolezza, in modo da proporsi efficacemente sul mercato.

Nella fase successiva vengono stabiliti le linee strategiche da intraprendere e gli obiettivi da raggiungere. Se da un lato è importante che gli obiettivi siano ambiziosi, è anche vero, però, che bisogna tenere in considerazione la loro raggiungibilità nell'arco di tempo prefissato e una certa coerenza con le politiche territoriali già in atto. Questa fase deve permettere ad ogni componente della destinazione di portare il proprio contributo nel processo di sviluppo del DMP. A questo scopo, vengono generalmente proposti dei workshop, durante i quali i soggetti coinvolti hanno l'opportunità di collaborare nella definizione di una vision e delle linee strategiche da adottare, partendo dalle risultanze delle analisi. Strumento fondamentale è l'analisi SWOT, che consente di rilevare i punti di forza (*strengths*), di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*), con lo scopo di identificare la direzione più adatta e creare una strategia efficace. In ragione dell'analisi SWOT, vengono delineati gli obiettivi da raggiungere, i

quali comprendono l'aumento della prosperità economica, la creazione e il rafforzamento dei posti di lavoro, la riduzione dell'impatto ambientale, il miglioramento dei servizi e delle infrastrutture, la promozione dell'inclusione sociale e la creazione di esperienze soddisfacenti per turisti e residenti. Inoltre, per definire nel migliore dei modi la direzione strategica da seguire, è essenziale focalizzarsi sui principi e sugli obiettivi generai già identificati, come la stagionalità del turismo, la qualità e la capacità degli alloggi e la necessità di sviluppare nuovi servizi. Infine, gli attori che operano al tavolo di confronto si propongono di definire una *vision* chiara ed efficace, che dia un quadro preciso su quello che sarà il futuro della destinazione.

Una volta individuate le direttive strategiche e gli obiettivi, si prosegue con la fase in cui vengono definite le azioni necessarie al raggiungimento degli scopi e alla risoluzione dei problemi. Gli *action plan*, per ciascuna azione, devono dunque comunicare in modo puntuale i ruoli dei diversi attori, le tempistiche e le modalità e i costi di realizzazione. Essi includono punti chiave come eventuali partnership con altri enti e investimenti nelle infrastrutture.

Per concludere, l'ultima fase si occupa del monitoraggio e della valutazione di risultati per poter comprendere l'efficacia delle azioni in atto e pianificare quelle future. Per questo ruolo è necessaria la presenza di una DMO o di altri organismi, come il Tavolo di coordinamento o un comitato direttivo. Quest'ultimo ha il compito di supervisionare l'andamento del DMP, attraverso l'impiego di indicatori di risultato specifici:

- input, per valutare il supporto e il coinvolgimento delle imprese;
- output, per monitorare le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti;
- risultati, per fare una stima dei risultati di progetti e iniziative.

Pertanto, sulla base dei Rapporti Annuali e della revisione degli *action plan*, il DMP dovrà essere regolarmente aggiornato, cosicché possa rispondere ad ogni esigenza ed essere preparato per ogni eventuale mutamento del contesto.

2.5 Destination Marketing

Affermare che il destination marketing sia un semplice strumento per attrarre più visitatori è un'osservazione certamente vera ma alquanto riduttiva. Il marketing della destinazione è anche e soprattutto un processo volto al conseguimento degli obiettivi di sviluppo locale e dovrebbe essere usato come uno strumento strategico e operativo,

funzionale alla pianificazione strategica del destination management, anziché come un metodo di vendita. (Buhalis, 2000)³⁸.

Secondo la World Tourism Organization il Destination Marketing può essere definito come *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. Inoltre, esso si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo.* (UNWTO, 2004).

Dal momento in cui il turismo è divenuto un fenomeno economico – dal secondo Dopoguerra prima e dagli anni 60 del XX secolo poi – il mercato si è fatto sempre più esigente. Tale evoluzione ha fatto sì che il destination marketing si evolvesse e aggiornasse costantemente, in modo da mantenere le destinazioni attrattive.

Fino a qualche decennio fa, per realizzare un progetto di destination marketing di qualità, era sufficiente che l'attenzione fosse focalizzata sulle attività di informazione, accoglienza e promozione delle attrazioni e risorse territoriali. Tuttavia, oggi questa non è più considerabile una misura adeguata. Il destination marketing deve, infatti, agire a livello comunicativo (immagine, valore simbolico ed emotivo della destinazione), commerciale (politiche di prezzo, presenza nei canali di vendita, garanzia di qualità), di prodotto (grado di innovazione e differenziazione dell'offerta) e deve dimostrare competenze e professionalità che rispondano ai bisogni del mercato³⁹. Esso interviene, dunque, nelle seguenti aree:

- comprensione e analisi del mercato;
- attività sui contenuti e organizzazione dell'offerta;
- sicurezza della qualità di informazione e accoglienza;
- diffusione dell'immagine e della notorietà della destinazione;
- promozione e comunicazione dell'offerta turistica;
- facilitazione dei processi di commercializzazione⁴⁰.

³⁸ Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, 21(1), pp. 97-116.

³⁹ Marchioro S., Miotto A. (2022), *Ripensare il futuro del turismo*, Franco Angeli, Milano, p. 156.

⁴⁰ *ivi*, p. 157.

Un elemento fondamentale nel contesto del destination marketing è, in primo luogo, l'immagine della destinazione, la quale rappresenta l'insieme di aspettative, credenze e idee che il turista ha rispetto ad una data località e che sono basate su esperienze passate, pubblicità, passaparola e anche stereotipi⁴¹. Per definire in modo preciso e coerente la propria identità, le destinazioni devono, attraverso una strategia di destination marketing, porre l'attenzione sulla destination image, la quale si struttura in sette fasi⁴²:

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

Fino a poco tempo fa, questi stadi potevano essere riassunti in tre momenti principali, che fanno riferimento alle tre fasi della vacanza: prima della vacanza, il destination marketing si occupava di convincere il turista a scegliere una determinata località. Durante la vera e propria vacanza, l'attenzione era focalizzata sul miglioramento dei processi di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni. Infine, dopo il rientro in residenza da parte del turista, il destination marketing tentava di fidelizzare il turista attraverso politiche di *customer relationship management*.

Successivamente, con la diffusione del web e delle nuove tecnologie, il rapporto tra turista e destinazione è mutato profondamente. Se prima, per acquistare un servizio turistico, era necessario affidarsi ad un'agenzia di viaggi, oggi, invece, gli utenti, attraverso piattaforme come Booking e Tripadvisor, possono ottenere informazioni sui servizi, prenotare l'alloggio in maniera autonoma e pianificare la propria vacanza navigando in un mercato senza limiti. Inoltre, hanno subito una trasformazione anche le fasi che compongono la vacanza, ampliandosi in cinque momenti distinti: *dreaming, planning, booking, living e sharing*.

⁴¹ Marchioro S., Miotto A. (2018), *La governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Verona, pp. 127-128.

⁴² Gunn C. A. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions* (2nd Ed.), Van Nostrand, NY.

Nella fase di *dreaming*, il turista sogna la vacanza e cerca ispirazione, prevalentemente online e attraverso foto, video, articoli, blog e recensioni. In questo momento, tutte le destinazioni note al turista rappresentano potenziali mete di viaggio.

Il *planning* è la fase fondamentale poiché il turista realizza una selezione delle possibili destinazioni, in modo da poter individuare più facilmente quella che meglio risponde alle proprie esigenze. La scelta finale sarà guidata principalmente dalla quantità e dalla qualità delle informazioni che il viaggiatore è riuscito a reperire, sebbene le scelte dettate dall'impulso non siano rare⁴³. Determinanti sono le fonti a disposizione del turista. Esse possono essere interne – le precedenti esperienze di viaggio del turista – ed esterne; queste ultime sono ulteriormente suddivise in fonti personali – il passaparola e le recensioni online – e non personali – il sito web della destinazione, i mass media, le brochure, le guide, le informazioni fornite da tour operator e agenzie di viaggi.

Il *booking* consiste nell'effettiva prenotazione, la quale avviene online nella maggior parte dei casi. Per tale motivo si intuisce l'importanza della presenza sul web delle destinazioni.

La vacanza vera e propria coincide con la fase del *living*, che rappresenta il momento della verità, durante il quale il viaggiatore confronta l'immagine e le aspettative che si erano delineate prima della vacanza con la realtà effettiva della destinazione. La DMO ha il compito di creare esperienze positive per i turisti, dal momento dell'arrivo a quello della partenza. Questa attività richiede empatia, ascolto dell'ospite e capacità di *problem solving* da parte del personale.

Per concludere, la fase finale, definita *sharing*, consiste nella condivisione delle esperienze di cui il turista ha usufruito, tramite *post*, foto, video, commenti e recensioni. Tutto ciò influenzerà poi il futuro della destinazione e le decisioni di altri turisti nei loro momenti di *dreaming* e di *booking*.

Inoltre, il destination marketing deve essere in grado di rispondere ai mutamenti sociali e tecnologici ed evolvere la propria offerta turistica standardizzata in un'offerta specializzata, tematizzata ed orientata a specifiche nicchie di turisti⁴⁴. In quest'ottica, il destination marketing agisce sulla base di due tipologie di attività, quelle interne,

⁴³ Ashworth G., Goodall B. (2013), *Marketing tourism places*, Routledge, London.

⁴⁴ Marchioro S., Miotto A. (2018), *La governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Verona, p. 134.

necessarie alla determinazione dell'offerta, e quelle esterne, volte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno.

Le attività interne sono strettamente legate al *genius loci*, un concetto che fa riferimento ai tratti inimitabili e irriproducibili che caratterizzano un determinato territorio e che permettono alla destinazione di distinguersi rispetto alle altre. Per questo motivo, tali caratteristiche devono essere tutelate e valorizzate in modo da poter attrarre potenziali turisti. La DMO ha poi il compito di raccogliere, sia su scala nazionale che locale, dati e informazioni che permettano di comprendere le richieste del mercato e illustrino gli impatti economici dei flussi turistici sui residenti e sul territorio. Infine, è fondamentale che la *vision* della DMO sia in linea con l'offerta effettivamente proposta, delineando in modo chiaro e preciso gli obiettivi a medio-lungo termine e le modalità per attuarli. Le attività interne, dunque, sono le seguenti:

- la tematizzazione della vacanza;
- i club di prodotto;
- le certificazioni e i marchi di qualità;
- l'organizzazione di eventi.

Per tematizzazione della vacanza si intende l'individuazione di specifici temi di vacanza⁴⁵, che si originano dalle azioni di promozione delle risorse e delle peculiarità territoriali e dalle ricerche di mercato. Il tema della vacanza nasce per valorizzare i caratteri distintivi del territorio e per soddisfare le specifiche famiglie motivazionali. Ciò si distingue dal tradizionale marketing della promozione turistica per il *focus* posto sulla promozione di un'offerta specifica, di un tema della vacanza.

Il club di prodotto è, invece, una formula di aggregazione tra operatori che si propongono di creare un prodotto non più generico, bensì specifico e basato sui bisogni di un determinato segmento del mercato. È composto da un insieme di imprese che collaborano sotto lo stesso brand per competere più efficacemente all'interno del mercato e per essere in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze dei viaggiatori. I vantaggi che ne conseguono riguardano non solo gli operatori della ricettività, che possono, ad esempio, migliorare l'offerta turistica e le strategie promo-commerciali, ma anche gli ospiti, i quali hanno la possibilità di soggiornare in strutture ricettive selezionate e di usufruire di servizi

⁴⁵ Martini U. (2017), Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali, McGraw-Hill Education, Milano.

in linea con le proprie necessità, e, infine, le località turistiche, che assistono alla valorizzazione del territorio e alla collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti. Il club di prodotto è costituito da un'idea di un prodotto specifico, innovativo e differenziato, un modello di fruizione dello stesso, un sistema di valori condivisi, un rapporto chiaro tra valore ideale e qualità del prodotto e una combinazione appropriata del marketing mix.

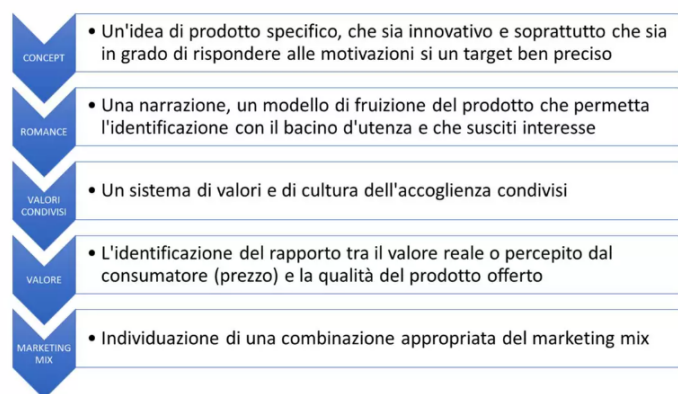


Figura 17: Gli elementi costitutivi del club di prodotto. Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale.

Attraverso, poi, la creazione di certificazioni e marchi di qualità, la DMO ha la possibilità di comunicare la qualità dei propri prodotti, influenzando così l'immagine della destinazione e la percezione che ne hanno i viaggiatori.

Infine, il marketing degli eventi – che consiste nella gestione e organizzazione di eventi, fiere e manifestazioni – gioca un ruolo significativo nel contesto del destination marketing, in quanto promuove l'immagine del territorio, contribuisce alla sua valorizzazione e alla sua trasformazione e permette lo sviluppo turistico ed economico.

D'altra parte, le azioni esterne alla destinazione si occupano di comunicare e promuovere in modo efficace i servizi, i prodotti e la destinazione stessa – che rappresentano gli output creati dalle attività interne – ai mercati di destinazione e ai potenziali turisti. Nonostante le azioni esterne comprendano ambiti piuttosto ampi e vari – dalle fiere ai workshop, ai cataloghi, alla comunicazione con i media, ecc. – al giorno d'oggi, è diventata fondamentale la presenza online della destinazione. Essa si articola in tre distinte tipologie di spazi: gli spazi ufficiali, in cui i contenuti sono sotto il controllo totale della destinazione, quelli ufficiosi, dove il controllo della destinazione sui contenuti è parziale,

e quelli fuori dal controllo della DMO, che la destinazione può solo monitorare. Le azioni esterne includono:

- il sito web;
- i social network;
- il wiki;
- l'e-mail;
- il blog.

Il sito web ufficiale della località turistica ha il compito di *creare e mantenere un centro, rispetto al quale costruire e gestire una presenza efficace sui vari spazi che tali strumenti offrono*⁴⁶. Un sito web di qualità deve avere la capacità di soddisfare tutte le richieste degli utenti, di comunicare le risorse e i sistemi di offerta della destinazione, di garantire visibilità nei motori di ricerca, nonché attrarre il turista creando legami emozionali e aumentando la percezione del valore. Esso richiede degli investimenti significativi, il coinvolgimento di esperti e una costante attività di aggiornamento. Esiste poi un metodo specifico – chiamato modello dei 7 Loci – per valutare la qualità di un sito web, i cui criteri sono l'identità, il contenuto, i servizi, l'individuazione, la manutenzione, l'usabilità e la fattibilità.

I social network devono essere in grado di attrarre il turista, attraverso un'efficace comunicazione delle esperienze offerte, e di stimolare il ricordo e il passaparola della vacanza e della destinazione stessa, tramite la condivisione di contenuti. Nello specifico, i social media contribuiscono alla promozione dell'immagine e della brand awareness, alla diffusione di contenuti virali – che hanno un costo minore rispetto alla promozione tradizionale – alla fidelizzazione dei turisti e all'attrazione di nuovi.

Il wiki è uno strumento che fornisce all'utente un *editor* in cui può creare documenti, ai quali possono accedere e lavorare anche altri utenti. Nel settore del turismo, emerge *WikiTravel*⁴⁷, una sorta di guida di viaggi nata grazie ai contributi dei viaggiatori e delle singole destinazioni.

⁴⁶ Franch M. (A cura di) (2010). Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti, McGraw-Hill, Milano.

⁴⁷ Wikitravel è un progetto nato nel 2003 grazie al lavoro di Evan e Michele Ann Jenkins Prodromou, che ha come scopo la creazione di una guida turistica mondiale che sia completa, aggiornata, affidabile e a contenuto libero.

La posta elettronica è uno strumento di marketing diretto poiché stabilisce e mantiene una connessione diretta con il turista. L'e-mail assume una funzione fondamentale nel momento in cui la destinazione opera un processo di personalizzazione del messaggio, segmentando le liste di indirizzi e-mail in base alle famiglie motivazionali prese in considerazione.

Il blog, infine, è una tipologia specifica di sito web, in cui vengono pubblicati contenuti che riguardano le esperienze, i servizi e i prodotti che la destinazione offre. Spesso viene usata la tecnica dello *storytelling* – modalità di comunicazione che consiste nel raccontare i fatti come se fossero storie coinvolgenti – che facilita il ricordo delle informazioni, eliminando la distanza tra interlocutore e destinatario. Se poi i turisti condividono i contenuti delle loro vacanze, diventano loro stessi promotori della destinazione, portando a diversi vantaggi, come la riduzione dei costi della promozione tradizionale, l'incremento della brand awareness e della popolarità della destinazione.

In aggiunta, il processo di destination marketing può essere suddiviso in quattro livelli evolutivi generali, nonostante non esista un modello di destination marketing che sia universale per tutte le destinazioni. Questi livelli aumentano la complessità e l'integrazione tra gli attori e, di conseguenza, anche la difficoltà di realizzazione della strategia. Essi comprendono attività di:

- informazione, accoglienza, animazione;
- promozione e comunicazione turistica;
- azioni sull'offerta della destinazione;
- promo-commercializzazione⁴⁸.

L'informazione rappresenta l'elemento che sta alla base della vacanza e che determina le condizioni per accedere alle risorse e alle attrazioni nel momento che precede la vacanza e durante la vacanza stessa. L'accoglienza consiste nella prima relazione che si instaura con il turista non solo quando egli accede alla destinazione, ma anche durante tutti i momenti di contatto con il territorio. L'animazione, infine, è la materia prima che caratterizza l'ospitalità e comprende attività ludiche, sportive e ricreative. Gli strumenti principali di cui si avvale sono dépliant, cataloghi, piattaforme online e uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT). Questi ultimi permettono al turista e alla

⁴⁸ Gemelli Paola (2015), Destination Management: governare la destinazione turistica Informazione turistica. In Informazione turistica.

destinazione di entrare in contatto, al fine di soddisfare le richieste dei visitatori e di promuovere servizi e prodotti personalizzati.

Nell'ambito della promozione e comunicazione turistica vengono gestiti gli strumenti che comunicano l'offerta della destinazione verso l'esterno e commercializzano i prodotti, fornendo ai viaggiatori stimoli e suggestioni di vacanza. La comunicazione deve essere persuasiva, in modo tale da incrementare l'attrattiva della destinazione e influenzare le scelte dei potenziali clienti. La destinazione, oltre a presentarsi competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza, deve elaborare un piano dettagliato che delinei un'immagine coerente con le azioni intraprese e con la propria identità. Sul piano operativo, è fondamentale definire in modo preciso gli obiettivi, valorizzare gli elementi di vantaggio che rendono una destinazione unica, individuare il target di riferimento e gli strumenti da utilizzare in base al budget disponibile. Questi ultimi includono, tra gli altri, il *destination branding*, i rapporti con i media e le piattaforme web.

Attraverso le azioni sull'offerta, viene realizzata una politica di prodotto. L'offerta deve essere non solo promossa, ma anche delineata dall'organizzazione turistica territoriale, la quale deve individuare i prodotti, i servizi e le attrazioni in linea con la domanda del mercato e con lo sviluppo turistico della destinazione e coinvolgere le imprese e gli attori locali. Tra queste attività rientrano le azioni esterne ed interne che sono state descritte nei paragrafi precedenti.

L'ultimo livello del destination marketing riguarda i processi di promocommercializzazione dell'offerta proposta dalla destinazione. Se in passato, i soggetti pubblici gestivano la promozione, mentre quelli privati la commercializzazione, oggi vengono unite sotto una singola entità le politiche promozionali e commerciali di soggetti sia pubblici sia privati che operano nel settore turistico locale. Inoltre, grazie al contributo delle DMO nella promozione e pubblicizzazione della destinazione, i turisti hanno la possibilità di completare il processo d'acquisto attraverso i canali della DMO.

Riassumendo, è importante che la destinazione sia in grado di delineare una propria identità e di attuare le linee strategiche adeguate per aumentare l'attrattiva e la competitività del territorio.

CAPITOLO 3

Il marketing degli eventi

3.1 Definizione di evento

Gli studiosi del settore del marketing degli eventi, vista l'estrema eterogeneità e la grande quantità degli stessi, non sono mai riusciti ad individuare una definizione esaustiva e universalmente condivisa del concetto di evento. Sono state, dunque, proposte numerose definizioni, ognuna delle quali pone l'attenzione su specifici aspetti che determinano il fenomeno.

Parte della letteratura si è focalizzata sul carattere celebrativo e rituale dell'evento, definendolo come una *celebrazione pubblica tematizzata*⁴⁹ (Getz, 1997) oppure dei *rituali specifici o celebrazioni che sono consciamente programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali*⁵⁰ (McDonnell, 1999). Studiosi come Van Der Wagen⁵¹ e Douglas⁵² ne enfatizzano l'aspetto relazionale, definendoli come *relazioni all'interno di una comunità* (Van Der Wagen, 2001) e attribuendo loro la funzione di *celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita o la storia* (Douglas, 2005).

Shone e Perry, invece, mettono in evidenza non tanto il carattere quotidiano degli eventi, bensì la loro natura di straordinarietà, descrivendoli come fenomeni che nascono da momenti al di fuori della routine e che hanno obiettivi culturali, personali, organizzativi o di intrattenimento separati dalle normali attività della vita quotidiana⁵³.

Per quanto riguarda l'aspetto comunicativo, importanti sono le definizioni fornite da Cocco e Pozzi, secondo i quali un evento è una *manifestazione pubblica resa nota al fine di attirare l'attenzione e di suscitare interesse nei confronti dell'azienda o dell'ente che organizza e che prevede la partecipazione di un pubblico interessato ai contenuti esposti*⁵⁴

⁴⁹ Getz D. (1997), Event management and event tourism, Cognizant Communication Corporation, New York.

⁵⁰ McDonnell I. et alii (1999), Festival and special event management, Wiley & sons, Brisbane.

⁵¹ Van Der Wagen L. (2001), Event management: for tourism, cultural business and sporting events, Prentice Hall.

⁵² citato in Cherubini S., Iasevoli G. (2005), Il marketing per generare valore nel sistema evento, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP.

⁵³ Shone A., Perry B. (2004), Successful event management: a practical handbook, Thomson Learning, London.

⁵⁴ Cocco R., Pozzi L. (2001), I servizi di base: l'organizzazione di eventi, in Invernizzi E. (a cura di), Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base, McGrawHill, Milano.

e da Vecchiato, che lo presenta come *un'iniziativa di comunicazione complessa, circoscritta nel tempo, promossa da un'azienda/organizzazione per suscitare interesse, richiamare l'attenzione dei suoi pubblici/influenti e che prevede quindi la presenza/partecipazione diretta di un pubblico specifico, interessato ai contenuti esposti*⁵⁵.

Ferrari, invece, non solo fornisce una definizione di evento – ovvero *avvenimenti programmati o meno, che hanno durata limitata e che nascono con una specifica finalità*⁵⁶ – ma spiega anche, facendo riferimento agli studi di Getz e Marongiu⁵⁷, i diversi criteri secondo cui è possibile classificare le tipologie di evento. Questa distinzione permette di comprendere appieno le differenze tra gli eventi, a livello organizzativo, gestionale e di programmazione, e di adottare poi linee strategiche e di management adeguate.

In primo luogo, è fondamentale considerare l'aspetto temporale dell'evento, dalla frequenza, alla durata e al momento di realizzazione. Un evento può essere periodico oppure unico e durare da poche ore – come una manifestazione – fino a giorni e persino mesi – ad esempio fiere e mostre temporanee. Inoltre, la scelta del momento di realizzazione dell'evento ha un impatto sul territorio e in termini turistici. Spesso gli eventi vengono organizzati durante la bassa stagione, nel tentativo di ridurre la stagionalità e incrementare i flussi turistici, oppure all'inizio o al termine della stagione turistica, in modo da allungarne la durata. In caso contrario, si presenterebbe il rischio di eccessive presenze, con un conseguente disservizio e un deterioramento ambientale e territoriale.

Altro elemento è rappresentato dal numero dei partecipanti, il quale dipende dalla capacità di attrazione dell'evento. Prevedere tale numero è utile per la programmazione, l'organizzazione dell'evento in sé e per tutto ciò che riguarda l'accoglienza del pubblico⁵⁸. Da questo dato deriva un'ulteriore classificazione degli eventi, che include gli eventi locali, i piccoli eventi regionali, gli eventi regionali di importanza extraregionale,

⁵⁵ Vecchiato G. (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*, FrancoAngeli, Milano.

⁵⁶ Ferrari S. (1997), *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.

⁵⁷ Getz, Marongiu (1998), *Event Management and Event Tourism*.

⁵⁸ Mules T., McDonald S. (1994), *The economic impacts of special events: the use of forecasts*, *Festival Management and Event Tourism*.

gli eventi nazionali e i grandi eventi⁵⁹. Sulla base della dimensione dell'evento dipende anche il livello di attenzione da parte dei media.

In aggiunta, l'accesso agli eventi può essere regolamentato oppure libero. Nel caso di un evento a pagamento, esistono diverse alternative, quali la vendita del solo diritto di ingresso, la possibilità di donare parte del costo del biglietto ad iniziative o associazioni benefiche, l'offerta di posti assegnati o l'inclusione di un pacchetto di servizi.

Fondamentale è poi l'individuazione – in seguito ad un'attenta segmentazione del mercato – dei target di riferimento a cui l'evento è rivolto. Sulla base delle principali variabili di carattere sociodemografico, si possono identificare i giovani, gli anziani, le famiglie con bambini e le persone single. Il mercato può, però, anche essere diviso tra coloro che visiteranno o parteciperanno all'evento una sola volta e coloro che sono invece interessati a ripetere l'esperienza. Oltre a ciò, è importante fare una distinzione tra i residenti e i turisti, in quanto entrambi presentano comportamenti e necessità diversi. Per finire, è possibile distinguere tra esperti e non esperti. Dei primi fanno parte gli addetti ai lavori, gli studiosi e, in generale, tutti quegli individui che hanno interessi specifici nel settore oggetto dell'evento. Essi, nonostante numericamente ridotti, sono estremamente esigenti e informati, pertanto richiedono servizi precisi e mirati. I non esperti, invece, sono più numerosi e meno esigenti e rappresentano, quindi, un segmento del mercato economicamente interessante⁶⁰.

Lo spazio in cui ha luogo l'evento dipende dal numero delle attrazioni e dei partecipanti, dalle finalità e dal programma. La scelta del luogo non può essere casuale e deve, inoltre, tenere in considerazione i possibili impatti ambientali e sociali che potrebbero derivare. La sede deve dunque essere idonea per quanto riguarda la capienza, l'accessibilità, le infrastrutture e i servizi e deve essere in linea con il tema dell'evento⁶¹. È bene coinvolgere nella scelta del luogo della manifestazione tutti gli stakeholder, in modo tale da giungere ad una decisione condivisa.

Oltre a ciò, il pacchetto di attrazione che viene offerto può comprendere un evento unico, ma anche una serie di eventi e attrazioni di vario genere. Ne sono un esempio le fiere, che prevedono la cerimonia di apertura, convegni e workshop per gli addetti ai lavori,

⁵⁹ The Netherland Board of Tourism, 1994.

⁶⁰ Casarin F., (1996), Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà, Giappichelli.

⁶¹ Dungan T. P. (1984), How events plan special events, The Cornell Quarterly.

spettacoli ed eventi promozionali per il pubblico generale e conferenze stampa per i media. Attorno all'evento principale, vengono spesso proposti dei servizi aggiuntivi, che hanno la funzione di migliorare la qualità dell'evento.

Un evento può poi essere analizzato in base alla tipologia – che può essere culturale, ricreativa, religiosa, sportiva, ecc., ma anche pubblica o privata – o al ruolo sociale, ovvero sugli effetti – positivi o negativi – che ricadono sui partecipanti e sui residenti. Le finalità invece sono molto varie e includono l'incremento di arrivi e presenze, la riduzione dell'irregolarità dei flussi durante l'anno, l'allungamento della stagione turistica⁶², l'attrazione di nuovi segmenti di mercato e il lancio o riposizionamento di una destinazione. Connesso con la tipologia e la finalità, il tema dell'evento può essere prestabilito oppure scelto di volta in volta e spesso dipende da tradizioni locali, avvenimenti di attualità, dal luogo sede dell'evento⁶³.

Una manifestazione può poi essere classificata in relazione ai soggetti coinvolti, che si caratterizzano per essere numerosi ed estremamente eterogenei. L'organizzazione che gestisce l'evento può essere pubblica – comune, provincia e regione – privata – aziende e associazioni – oppure mista.

Nonostante la grande varietà di criteri per classificare gli eventi, le modalità più frequentemente usate sono la tipologia – sport, divertimento, arte e cultura, ecc. – e la dimensione – *mega-events*, *hallmark events*, *major events* e *minor events*.

La categoria dei mega-events fa riferimento agli eventi più grandi e significativi. Durante una conferenza dell'AIEST⁶⁴, tenutasi a Calgary nel 1987, Marris⁶⁵ affermò che uno dei requisiti che facevano di un evento un *mega-event* era un pubblico di almeno un milione di visitatori, un costo capitale di 500 milioni di dollari e la caratteristica di essere un *must-*

⁶² Jago L.K., Shaw R.N. (1998), *Special Events: a conceptual and definitional framework*, Cognizant Communication Corporation.

⁶³ Dungan T. P. (1984), *How events plan special events*, The Cornell Quarterly.

⁶⁴ Fondata nel 1951, l'Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici in Turismo (AIEST) si dedica al miglioramento dell'industria mondiale dei viaggi e del turismo attraverso l'analisi delle tendenze e degli ultimi sviluppi del turismo e la ricerca di soluzioni lungimiranti ai problemi che si presentano. La conferenza di cui si parla ebbe come tema il ruolo e l'impatto dei mega-eventi e delle attrazioni sullo sviluppo turistico regionale e nazionale (*The Role and Impact of Mega-Events and Attractions on Regional and National Tourism Development*).

⁶⁵ Marris, T. (1987). *The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development: resolutions of the 37th congress of the AIEST*, Calgary. *Revue de Tourisme*, (4): 3–12

see; Vanhove e Witt⁶⁶ aggiunsero che un aspetto fondamentale era anche la capacità di attrarre una pubblicità mondiale. Oggi, infatti, per *mega-events* si intende quella tipologia di eventi che hanno luogo in grandi città – vista la necessità di servizi e infrastrutture – e che sono in grado di generare un incremento del turismo e un significativo impatto economico.

Gli *hallmark events*, invece, sono eventi ricorrenti che possiedono un significato tale, in termini di tradizione, attrattiva, immagine e pubblicità, da fornire alla sede, alla comunità o alla destinazione che ospita l'evento un vantaggio competitivo⁶⁷. Non è raro che l'evento e il luogo o la comunità diventino inscindibili e si rafforzino, quindi l'identità della destinazione. Ne sono esempio il *Mardi Gras* di New Orleans⁶⁸ e lo *Stampede* di Calgary⁶⁹, i quali sono istituzioni permanenti nelle rispettive città, ricche di tradizione e capaci di generare vantaggi competitivi a livello turistico⁷⁰.

La categoria successiva comprende i *major events*, i quali sono manifestazioni in grado di attrarre un significativo interesse locale, una notevole copertura da parte dei media e un gran numero di partecipanti. Tre sono le condizioni necessarie che conferiscono all'evento l'accezione di *major*: la competizione – tra squadre o individui organizzatori – su scala internazionale, un significativo interesse da parte del pubblico attraverso la partecipazione diretta e i media, e, infine, la rilevanza internazionale per il tema coinvolto. Per concludere, dei *minor events* fanno parte gli eventi di portata locale, che attraggono il pubblico del territorio e vengono realizzati per il loro valore sociale e di intrattenimento. Questa tipologia di eventi rafforza il senso di appartenenza e identità di una comunità.

3.2 Pianificazione, esecuzione e valutazione degli eventi

Indipendentemente dalla tipologia di evento che si vuole organizzare, se l'obiettivo non è solo la promozione della manifestazione ma anche cogliere

⁶⁶ Vanhove, D., Witt, S. (1987). Report of the English-Speaking Group on the Conference Theme. *Revue de Tourisme*, 4: 10–12.

⁶⁷ Getz D. (2007), *Event Studies: theory, research and policy for planned events*, Elsevier.

⁶⁸ È il l'annuale celebrazione del carnevale a New Orleans, Louisiana negli Stati Uniti.

⁶⁹ È un rodeo, una mostra e un festival che si tiene ogni anno a luglio a Calgary, in Alberta, Canada.

⁷⁰ Getz D. (2007), *Event Studies: theory, research and policy for planned events*, Elsevier.

un'opportunità di marketing, è necessario individuare le fasi che stanno alla base della progettazione di un evento, ovvero il prima, il durante e il dopo⁷¹.

La prima fase – il prima dell'evento – comprende al suo interno le attività di pianificazione, coinvolgimento e comunicazione. Nel contesto della pianificazione, il teorico del marketing classico Philip Kotler avanza quattro temi di riflessione. Il primo fa riferimento ai fattori strategici collegati all'evento, come la mission, l'analisi dell'ambiente e l'atteggiamento degli organizzatori. Secondariamente, Kotler propone di analizzare il profilo dei visitatori, dagli elementi che caratterizzano la loro identità ai benefici che si aspettano dall'evento. È poi fondamentale prevedere la spesa e il ricavo, tenendo in considerazione la spesa giornaliera e i ricavi sia dai visitatori locali sia da quelli esterni. L'ultimo tema comprende i benefici e i costi economici e sociali che derivano dall'organizzazione dell'evento, come ad esempio la valutazione dei profitti, l'analisi del flusso di cassa e la stima dei costi sociali (Kotler, Bowen Markens, 2003). Dall'Ara, invece, ritiene che un evento debba essere considerato come un progetto; pertanto, gli elementi che stanno alla base della sua realizzazione sono il tema, il grado di specializzazione, il posizionamento, il periodo di svolgimento e la durata, il mercato e i target di riferimento, la localizzazione e il territorio, il palinsesto delle attività, l'organizzazione e le risorse, la filiera, la comunicazione e i risultati attesi⁷². Se questi elementi non vengono presi in considerazione, il rischio che l'evento non abbia successo o che riscontri difficoltà è elevato. Se, ad esempio, il periodo in cui la manifestazione avrà luogo non viene scelto con attenzione, c'è la possibilità che i flussi turistici siano scarsi, e quindi l'evento non riesce ad ottenere benefici; oppure, al contrario, che gli arrivi siano talmente elevati da comportare disservizi sia per i residenti che per i turisti.

Il momento del coinvolgimento dei diversi attori e della comunità locale è una preconditione che può determinare il futuro dell'evento (Guala, 2007). Prima dell'evento, è quindi fondamentale ascoltare, informare e coinvolgere tutti quei soggetti necessari per promuovere l'evento. In questo modo, si crea una rete che ha come obiettivi la diffusione della cultura del turismo e dell'ospitalità, la dimostrazione del valore dei beni che vengono offerti e la creazione di prodotti allargati, prodotti cioè che esprimono l'essenza del territorio.

⁷¹ Dall'Ara G. (2009) Dalla promozione al marketing degli eventi. Normativa, casi e prospettive. Halley Editrice, Matelica.

⁷² ibidem.

Infine, la comunicazione deve essere adeguata e specifica, in linea con le aspettative del mercato. È importante comprendere che non sono sufficienti gli strumenti dell'*advertising* tradizionale, ma è altrettanto fondamentale saper valorizzare le unicità del territorio, usare il web in modo efficace e non pubblicitario, gestire il rapporto con i media e stimolare il passaparola.

La fase che coincide con l'evento stesso – il durante – può essere definita la gestione della manifestazione. L'obiettivo è quello di rendere ogni aspetto del territorio *una esperienza attiva che possa essere promossa desiderata, o acquistata in quanto tale*⁷³. I partner territoriali devono essere coinvolti e sensibilizzati riguardo lo spirito dell'iniziativa, in modo tale da poter valorizzare e promuovere momenti, servizi e appuntamenti e mettere in relazione gli individui di una comunità.

Una volta che l'evento si è concluso – siamo nella fase dopo l'evento – obiettivo della destinazione è quello di mantenere, se non migliorare, il posizionamento raggiunto. Se durante la programmazione erano state attuate attività di sensibilizzazione interna e di stimolo a fare esperienza della filiera, è molto probabile che siano i partecipanti stessi a favorire il ricordo dell'evento, dell'esperienza, del luogo in cui si è svolto e dei suoi prodotti, innescando quindi un processo di fidelizzazione. Questa, però, può essere veramente raggiunta solo se si tiene conto della centralità delle relazioni umane nel contesto dell'esperienza turistica. Azioni come la diffusione di articoli di stampa, riprese e filmati, la gestione del ricordo sul web, la creazione di servizi per un legame duraturo facilitano la fidelizzazione.

A tutto ciò si aggiungono anche alcuni aspetti organizzativi, che non rientrano in alcuna fase analizzata nei paragrafi precedenti. Le destinazioni, infatti, dovrebbero disporre di infrastrutture specifiche e di supporto, di un'accessibilità adeguata e assicurare un coordinamento tra le diverse azioni. In questo contesto, un ruolo chiave è svolto dagli uffici Informazione e Accoglienza Turistica (uffici IAT), i quali si occupano di permettere la comprensione dell'evento nel suo legame con la località, proponendosi come porte di accesso del territorio.

⁷³ Amendola G.D. citato in Fabris G.P. (2008), Societing, Egea.

3.3 Gli obiettivi degli eventi turistici

Una destinazione che intende organizzare eventi secondo un approccio di marketing deve tenere in considerazione la necessità di adottare una visione strategica. In assenza di questo elemento, esiste il rischio – piuttosto elevato – di non raggiungere gli obiettivi prefissati oppure di generare effetti negativi, come enormi costi e disservizi per i residenti o fenomeni di antiturismo⁷⁴.

Data poi la grande quantità di elementi da tenere in considerazione nel momento di realizzazione delle scelte strategiche – vocazione e caratteristiche del territorio da coinvolgere, confronto con le località limitrofe, sforzo organizzativo, budget, risorse umane disponibili, ecc. – risulta utile individuare, in primo luogo, gli obiettivi strategici sui quali basare la vera e propria strategia. Tali obiettivi possono essere esterni oppure interni. I primi, gli obiettivi esterni, possono essere suddivisi in obiettivi di comunicazione, di prodotto e di marketing.

Gli obiettivi di comunicazione comprendono azioni volte a:

- migliorare la notorietà dell'area;
- attirare l'attenzione e la curiosità dei target e dei media, a seconda del grado di novità/originalità che lo caratterizza;
- attirare l'attenzione e gestire le relazioni con gli intermediari professionali;
- stimolare il ricordo e il processo di comunicazione interpersonale;

Degli obiettivi di prodotto, invece, fanno parte le operazioni che servono a:

- arricchire l'offerta di elementi di attrattiva e di novità, così da stimolare nuove o diverse forme di domanda;
- animare, o ringiovanire, o riorganizzare la proposta di un territorio;
- trasformare la visita di un luogo in un'esperienza coinvolgente;
- dare supporto a forme di convivialità e di relazione tra i partecipanti;

Infine, gli obiettivi di marketing includono le operazioni che hanno la funzione di:

- costituire un argomento di promozione, di conoscenza e di vendita non solo dell'oggetto-evento, o del luogo in cui si svolge, ma di un ambito territoriale;

⁷⁴ Fenomeno che si crea quando la società locale non considera più i turisti come ospiti o come motivo di sviluppo, ma come intrusi e persone che ostacolano la qualità della vita nel luogo. Esso comprende atteggiamenti che vanno da una scarsa attenzione dell'ospite, all'aperta attività di movimenti ostili e violenti.

- generare nuovi contatti, creare relazioni;
- attirare flussi turistici;
- allungare la stagionalità;
- contribuire a rafforzare il posizionamento di una meta;
- produrre l'effetto alone positivo (*halo effect*⁷⁵);
- dare risposta alle esigenze della domanda che cerca sempre di più la novità, l'originalità, l'insolito, ecc.⁷⁶

Dall'altra parte, gli obiettivi interni agli eventi riguardano sia le imprese che i residenti di una località e sono focalizzati sul far conoscere gli aspetti di valore del territorio e della sua storia ai residenti, di sensibilizzare gli stessi circa le problematiche dell'ospitalità e, infine, di mostrare loro l'importanza, anche economica, del turismo e del suo sviluppo. Gli eventi sono, inoltre, in grado di rivitalizzare un'area, attrarre investimenti, sviluppare nuove competenze e contribuire a reinventare una tradizione, a esplorare la vocazione di un territorio o a ricostruirne un'identità⁷⁷.

Esistono poi una serie di funzioni legate all'evento nel contesto del destination management e marketing, in linea con gli obiettivi della destinazione. Nello specifico, le finalità che gli eventi possono perseguire sono le seguenti⁷⁸:

- promuovere l'immagine del territorio: attraverso l'organizzazione di eventi e un efficace processo di comunicazione, le DMO possono ampliare o rilanciare l'immagine della destinazione, potenziando la sua identità. Degno di nota è il Festival di Salisburgo, manifestazione legata all'immagine della città e conosciuta in tutto il mondo per la tradizione della musica classica e per essere la città natale di Mozart;
- contribuire alla valorizzazione del territorio: gli eventi e le iniziative che sono in qualche modo connesse alla storia, al folklore, alla cultura e alle tradizioni del territorio ospitante sono in grado di coinvolgere e far partecipare in modo più attivo i membri della comunità locale. Quanto più un evento riesce ad essere

⁷⁵ Effetto attraverso cui il consumatore associa il marchio dell'evento all'immagine della località, consolidando il collegamento tra i due aspetti e facendoli influenzare a vicenda.

⁷⁶ Dall'Ara G. (2009), *Dalla promozione al marketing degli eventi. Normativa, casi e prospettive*. Halley Editrice, Matelica.

⁷⁷ ibidem.

⁷⁸ Cercola R., Izzo F. e Bonetti E. (2017), *Eventi e strategie di marketing territoriale. Gli attori, i processi e la creazione di valore*, Franco Angeli, Milano.

unico, tanto più è capace di coinvolgere i residenti e diventare una rappresentazione fedele dello spirito del *genius loci* della destinazione. Esemplicative sono le rievocazioni storiche che vengono organizzate in varie località italiane, come la Partita a Scacchi di Marostica e la Festa del raccolto in Val di Non;

- contribuire alla trasformazione del territorio: gli eventi di grandi dimensioni, come i *mega-event* e i *major event*, possono incentivare l'arricchimento e il miglioramento delle infrastrutture urbane e del territorio. Ciò è testimoniato dalle grandi opere pubbliche – come monumenti, stadi, palazzetti – che possono trasformarsi in importanti siti di interesse turistico e, talvolta, in veri e propri simboli della città. La Tour Eiffel, ad esempio, fu costruita nel 1889 in occasione dell'Esposizione Universale e oggi costituisce l'emblema della città di Parigi; oppure ancora, manifestazioni come i Giochi Olimpici o l'Expo sono spesso accompagnati dalla costruzione di nuove infrastrutture o dal miglioramento di quelle già esistenti e dall'ottimizzazione del settore dei trasporti delle località ospitanti;
- sviluppo turistico: gli eventi valorizzano l'offerta turistica del territorio, creando delle vere e proprie attrazioni, capaci di diffondere l'immagine e l'*awareness* della destinazione. Gli eventi, inoltre, riescono a rivolgersi a vari segmenti di mercato e possono essere collocati in diversi momenti dell'anno, dando la possibilità alla DMO di diversificare e destagionalizzare la propria offerta e di ampliare il bacino di utenza;
- sviluppo economico: aumentando i flussi turistici verso la destinazione, gli eventi contribuiscono, infine, allo sviluppo di settori quali l'ospitalità, la ristorazione, il settore culturale e quello artigianale. Sono poi capaci di attrarre investimenti esterni e sponsorizzazioni, grazie alla visibilità e all'esposizione mediatica di cui godono, di generare nuovi posti di lavoro – momentanei o permanenti – e di formare nuove professioni proprio nel settore degli eventi.

Tenendo in considerazione la fase del ciclo di vita in cui si colloca la destinazione che ospita un evento, è possibile individuare specifiche tipologie di manifestazione, ognuna delle quali mira ad ottenere determinati obiettivi⁷⁹.

Nel caso di località emergenti – poco o per nulla conosciute – un evento può rappresentare un fattore di accelerazione della popolarità e del grado di *awareness*, in particolare se si fonda su una strategia di lungo periodo, ha un carattere ricorrente e una collocazione precisa nel mercato. Tale strategia si basa sui caratteri distintivi del territorio, il suo *genius loci*, il suo patrimonio storico e culturale e le risorse locali. Ad esempio, in Piemonte, la città di Verbania propone un festival di letteratura in montagna – *LetterAltura* – con l’obiettivo di guadagnare visibilità come destinazione. Nel Salento, in particolare a Melpignano, invece, viene organizzata la Notte della taranta, durante la quale viene celebrata la *pizzica*, un’antica tradizione popolare del luogo.

Al contrario, nelle località già conosciute ma frequentate da target non ideali o non in linea con gli obiettivi prefissati dalle linee strategiche, l’evento funge da strumento di orientamento del mercato. Attraverso l’organizzazione dell’*America’s Cup* e dei Mondiali di rugby, la Nuova Zelanda ha avuto infatti l’opportunità di raggiungere segmenti di mercati nuovi e diversi dai tradizionali visitatori e di mostrare un’immagine più ampia all’intero mercato internazionale, mettendo così in evidenza le capacità organizzative, le competenze tecnologiche e la qualità di vita del Paese.

Nelle destinazioni, la cui fama e immagine sono già ben consolidate, gli eventi hanno la funzione di confermare il posizionamento della meta e di potenziare il legame con i visitatori, cercando di fidelizzarli. Un pubblico tende poi a rendere più robusto il legame e il senso di appartenenza al luogo, a tal punto da identificarsi nell’evento stesso.

Contribuire al cambiamento dell’immagine di un luogo già molto conosciuto costituisce il compito più complesso affidato ad un evento. In alcuni casi, la manifestazione ha l’obiettivo di espandere l’immagine della destinazione, in modo da evitare che essa resti intrappolata in uno stereotipo o che diventi un’icona strettamente legata a specifici segmenti di mercato, perdendo, quindi, l’opportunità di attirare l’interesse di nuovi potenziali visitatori. In altri casi, l’evento aiuta a differenziare l’immagine del luogo. Diverse città d’arte minore, ad esempio, hanno cercato di esaltare i propri caratteri

⁷⁹ Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano.

distintivi e rafforzare la propria identità attraverso l'organizzazione di eventi. L'evento può anche rappresentare un elemento chiave di una strategia volta a rivitalizzare l'immagine del luogo oppure, nei casi più complessi, a modificarla.

3.4 L'impatto economico e turistico degli eventi

In ambito economico, un evento può avere sul territorio che lo ospita impatti sia positivi – incremento dei livelli di spesa e dell'occupazione – che negativi – aumento dei prezzi durante l'evento e speculazione immobiliare – e tali effetti possono essere diretti, indiretti oppure indotti.

I primi fanno riferimento ai guadagni che derivano dalla spesa per l'acquisto di beni e servizi sostenuta complessivamente da tutti i soggetti coinvolti – dai visitatori, agli accompagnatori, agli organizzatori, ai partecipanti e agli sponsor. Tra i costi sostenuti dai partecipanti sono inclusi quelli per il viaggio, per l'acquisto di biglietti e pernottamenti, mentre per quanto riguarda l'organizzazione, le spese si concentrano sulla fornitura di materiali, sui costi degli allestimenti, sulla comunicazione e sulla promozione. Tali effetti, però, si manifestano esclusivamente durante il periodo dell'evento; pertanto, non hanno effetti duraturi sull'economia del territorio ospitante⁸⁰.

Gli effetti indiretti, invece, si riferiscono alle spese effettuate dalle aziende che si occupano dell'organizzazione e sponsorizzazione dell'evento, in particolare l'acquisto di beni, servizi e manodopera. In questo modo, i benefici economici generati dall'evento si diffondono nell'economia locale, soprattutto quando le risorse necessarie all'organizzazione sono offerte o prodotte a livello locale dal territorio ospitante⁸¹.

Infine, l'aumento dei redditi dei fornitori genera gli effetti indotti. Dall'incremento della capacità di spesa deriva, infatti, un aumento dei livelli di consumo, di produzione e di valore aggiunto, che, a sua volta, fa aumentare l'occupazione, i redditi e la spesa – una sorta di circolo virtuoso⁸².

È poi necessario distinguere tra gli effetti che riguardano i mega e grandi eventi da quelli che si riferiscono ai medi e piccoli eventi. Nel primo caso, vengono identificati tre

⁸⁰ Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano.

⁸¹ Burgan B., Mules T. (2000), *Sampling frame issues in identifying event-related expenditure*. In *Event Management*, Cognizant Communication Corporation.

⁸² Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano.

principali impatti. L'effetto moltiplicatore dimostra che ogni euro speso in investimenti *hard*, ovvero ristrutturazioni e costruzione di nuove opere, mobilita 1,4€ di risorse all'interno del sistema economico, contribuendo talvolta all'aumento del PIL di alcuni punti percentuali. Secondo l'effetto di dispersione, invece, se le risorse investite in costruzioni e ristrutturazioni si espandono su un ampio territorio – extraregionale e nazionale – la spesa dei visitatori porta, al contrario, ad effetti più localizzati. Infine, questa tipologia di eventi rappresenta un'opportunità concreta per attrarre investimenti e per realizzare o completare infrastrutture e servizi utili alla comunità ospitante, come reti metropolitane e ferroviarie, collegamenti stradali, teatri, stadi, ecc.⁸³.

Per contro, gli effetti economici che riguardano i medi e piccoli eventi possono essere sintetizzati in tre aspetti. Emergono, in primo luogo, gli investimenti *soft*, destinati a settori come lo sviluppo, l'organizzazione, la gestione, la promozione e la comunicazione dell'evento. Secondariamente, la comunità ospitante percepisce un effetto di dispersione più localizzato, in quanto la maggior parte della spesa dei visitatori e quella destinata ai servizi rimane all'interno della destinazione oppure si espande solamente al territorio limitrofo. Infine, si nota un maggiore coinvolgimento del settore economico locale, dal momento che, se basati su caratteristiche specifiche del territorio, gli eventi costituiscono un'occasione di partecipazione per i diversi sistemi produttivi locali, ad esempio i settori dell'abbigliamento, dell'artigianato, dell'enogastronomia, ecc.⁸⁴.

Proseguendo con gli impatti turistici, è, innanzitutto, necessario evidenziare che non tutte le destinazioni dispongono di risorse naturali in grado di attrarre turisti; pertanto, non è raro che le località ricorrano alla creazione di attrazioni che valorizzino le risorse esistenti o che offrano attrazioni turistiche nuove. In particolare, gli eventi si prestano in modo efficace a questi obiettivi, grazie alla loro capacità di attrarre target diversi e di coinvolgere la comunità locale⁸⁵.

Aspetto particolarmente analizzato è la crescita dei flussi turistici, favorita dall'evento sia nel momento di effettivo svolgimento sia nel periodo successivo. Tale aumento può comportare un incremento della permanenza media e della relativa spesa media.

⁸³ Ciset (A cura di), (2017), *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo. Analisi di 3 casi studio*. Confcommercio, Ciset, Agis.

⁸⁴ *ibidem*.

⁸⁵ Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano.

Interessante è, però, l'analisi degli effetti successivi all'evento. I visitatori, infatti, contribuiscono direttamente all'aumento della spesa durante l'evento ma, se la manifestazione è stata in grado di migliorare l'immagine della destinazione percepita dal turista, si genererà un passaparola positivo che attirerà nuovi visitatori, che, a loro volta, incrementeranno la spesa⁸⁶.

Anche la stagionalità del turismo può essere influenzata dall'organizzazione di eventi, la quale può produrre principalmente quattro effetti. La prima possibile conseguenza è rappresentata dall'allungamento della stagione turistica già esistente, attraverso l'organizzazione di eventi all'inizio o al termine dell'alta stagione. La seconda possibilità prevede la realizzazione di eventi durante il periodo di bassa stagione, in modo da rendere la destinazione interessante anche in momenti altrimenti poco attrattivi, creando quindi una nuova stagione turistica. È anche possibile però che si presentino ricadute negative sulla stagione già sfruttata, come un aumento del traffico, una saturazione della capacità ricettiva, un peggioramento dell'immagine, danni ambientali o l'ostilità della comunità locale verso i turisti. L'ultima ipotesi riguarda la variazione del luogo e del *timing* dell'offerta del servizio, in modo da ridistribuire in modo equilibrato i flussi di visitatori e da ampliare il sistema di offerta, adattandolo alle preferenze di nuovi segmenti di mercato⁸⁷.

Infine, un evento può anche aumentare il tasso di occupazione nel settore della ricettività, variabile in base al numero di nuovi posti letto creati. Negli anni successivi, può poi contribuire ad incrementare il tasso di internazionalizzazione – la percentuale di turisti stranieri – nella destinazione ospitante⁸⁸.

⁸⁶ *ibidem*.

⁸⁷ *ibidem*.

⁸⁸ Ciset (A cura di), (2017), *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo. Analisi di 3 casi studio*. Confcommercio, Ciset, Agis.

CAPITOLO 4

Il turismo in Veneto

4.1 Le risorse e l'offerta turistica

Il Veneto, regione situata nell'Italia nord-orientale, rappresenta una delle mete turistiche più conosciute e ambite al mondo, nonché la prima nella penisola in termini di presenze turistiche⁸⁹. Con il suo patrimonio culturale, il paesaggio variegato e la ricchezza di ecosistemi e ambienti, è in grado di soddisfare la grande quantità di esigenze dei turisti e di offrire loro un'ampia gamma di opportunità: dal turismo d'arte a quello balneare, dal termale allo sportivo, dalla montagna alla campagna⁹⁰. Degna di nota è la presenza di ben nove siti riconosciuti dall'UNESCO, i quali testimoniano la straordinaria ricchezza culturale e naturale della regione. Nello specifico, vanno menzionate le città di Verona, caratterizzata dalla grande quantità di monumenti romani, medievali e rinascimentali, di Vicenza, ricca di architetture realizzate da Andrea Palladio, e di Venezia che, con la sua laguna, è stata nominata sito UNESCO per *l'unicità e la singolarità del suo patrimonio storico, archeologico, urbano, architettonico, artistico e di tradizioni culturali eccezionale, integrato in un contesto ambientale, naturale e paesaggistico altrettanto straordinario*⁹¹. In ambito naturalistico compaiono le Dolomiti, sito riconosciuto dal 2009, le colline del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene e l'orto botanico di Padova, il più antico del mondo. Sempre a Padova si trova l'aggiunta più recente – luglio 2021 – ovvero i cicli affrescati del XIV secolo, i quali comprendono otto monumenti che conservano importanti cicli pittorici ad affresco di artisti come Giotto, Guariento, Giusto de' Menabuoi, Altichiero da Zevio, Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona. A Peschiera del Garda, invece, sono state dichiarate patrimonio dell'UNESCO le opere di difesa veneziana del XVI-XVII secolo, un sito seriale transnazionale costituito da sei strutture dislocate in Croazia, Italia e Montenegro. Infine, nel 2012 hanno ottenuto il riconoscimento di sito UNESCO tre siti palafitticoli dell'Arco Alpino.

⁸⁹ Jakhnagiev A. (2023), *Zaia: "Il Veneto è la prima Regione per presenze turistiche"*, Il Sole 24 Ore.

⁹⁰ Il Portale della Regione Veneto.

⁹¹ *Venezia e la sua laguna. Patrimonio mondiale dell'UNESCO. Piano di gestione 2012-2018. Documento di sintesi.*

Oltre a tutto ciò, il Veneto è anche in grado di soddisfare le richieste dei differenti target del mercato, grazie all'ampia e diversificata offerta turistica, che abbraccia numerose tipologie di turismo.

Un punto di forza è rappresentato dal turismo balneare, che annovera tra le sue destinazioni più famose Bibione, Cavallino Tre Porti e Sottomarina, caratterizzate da litorali di sabbia fine e dorata. A queste si aggiungono Caorle, storico borgo che si affaccia sul mare, e Jesolo, conosciuta non solo per le sue spiagge ma anche per le attività sportive e l'intrattenimento. Inoltre, Eraclea Mare e Rosolina Mare sono famose per le pinete, le lagune e le valli da pesca, mentre il Lido di Venezia in passato fu una località di vacanza per i nobili e regnanti europei e dal 1932 ospita la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica.

La regione presenta, poi, una significativa offerta turistica in termini di turismo montano. Località come Asiago e l'Altopiano dei Sette Comuni sono mete ideali per vacanze in qualsiasi stagione: in estate con le escursioni e i percorsi per mountain bike, in inverno per gli impianti sciistici di fondo e di discesa. Spicca sicuramente Cortina d'Ampezzo, la cosiddetta *Regina delle Dolomiti*, per i 300 chilometri di sentieri, la vasta gamma di sport praticabili – trekking, ferrate, alpinismo, mountain bike, rafting, equitazione, tennis, ecc. – e le sei aree sciistiche – Faloria, Cristallo, Mietres, Socrepes-Pocol, Falzarego-Cinque Torri. Importante meta è poi il monte Grappa, luogo legato alla memoria dei due conflitti mondiali.

Non solo di paesaggi montani e balneari è ricco il Veneto, ma anche di colline pedemontane. Nei Colli Berici le numerose Ville Venete testimoniano il genio architettonico di Andrea Palladio. I Colli Euganei, oltre alle località termali, sono costellati da piccoli borghi storici, quali Monselice, Este e Arquà Petrarca. Infine, nelle Colline del Prosecco, elemento di attrattiva principale è la Strada del Prosecco e Vini dei Colli Conegliano-Valdobbiadene.

Il Veneto vanta, inoltre, sei aree naturali protette, che, grazie alla ricca biodiversità e ai paesaggi suggestivi, permettono al turista di vivere un'esperienza unica. Questi parchi includono il Parco dei Colli Euganei, delle Dolomiti Bellunesi, delle Dolomiti d'Ampezzo, il Parco naturale del fiume Sile e quello del Delta del Po e, infine, il Parco della Lessinia.

Anche i laghi sono un'attrazione di grande richiamo, tra i quali emerge il Lago di Garda insieme ai borghi di Malcesine, Bardolino, Lazise e Peschiera del Garda, noti rispettivamente per il Castello Scaligero, l'omonimo vino, la Rocca Scaligera e la Fortezza con la cinta muraria pentagonale. Molto conosciuti sono inoltre i laghi di Misurina, definito la *Perla delle Dolomiti*, e di Sorapis, caratterizzato dall'intenso colore turchese delle sue acque.

Altra regione di notevole interesse turistico è rappresentata dal Delta del Po, definito un *labirinto d'acqua* in cui *la terra non comincia e il mare non finisce*⁹². Essa costituisce la zona umida più vasta del Mediterraneo e dell'Europa, offrendo una vasta biodiversità e antichi borghi, come la cittadina di Adria.

Rinomato in Veneto è anche il turismo termale. Una delle stazioni termali più grandi d'Europa è rappresentato dal Bacino Termale Euganeo, di cui fanno parte i comuni di Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme e Battaglia Terme.

Le città d'arte venete rappresentano un ulteriore fattore di attrattiva di grande importanza; alcune di esse sono infatti, come già citato in precedenza, siti riconosciuti dall'UNESCO. Il Palazzo della Ragione, la Loggia dei Carraresi, la Cappella degli Scrovegni e le sculture di Donatello rendono Padova una città di grande rilevanza storico-artistica e un importante centro culturale. Verona è ovviamente conosciuta grazie alla tragedia di Shakespeare *Romeo e Giulietta*, ma anche per l'Arena, un anfiteatro romano in cui si svolgono ogni anno spettacoli lirici e concerti, e per il Castelvecchio, che in passato aveva la funzione di fortezza militare, mentre attualmente è stato riconvertito in museo d'arte medievale, rinascimentale e moderna. Vicenza, invece, è resa unica dalle architetture realizzate da Andrea Palladio, del quale è opportuno ricordare la Basilica Palladiana, il Teatro Olimpico e Villa Capra detta La Rotonda. Infine, non si può non citare Venezia, città che gioca un ruolo fondamentale nell'offerta turistica del Veneto. Qui, oltre a Piazza San Marco, ai numerosi ponti e ai musei, sono attrazioni importanti anche le isole di Burano, la cui caratteristica sono le case dai colori sgargianti, di Murano, celebre per la tradizione della lavorazione e produzione di vetro artistico, e di Torcello, uno dei più antichi insediamenti della laguna veneta.

⁹² Il Delta del Po e il Parco, in Veneto The Land of Venice.

I territori del Veneto sono poi fortemente legati ai tipici prodotti gastronomici, molti dei quali vantano certificazioni IGP (Identificazione Geografica Protetta)⁹³ e DOP (Denominazione di Origine Protetta)⁹⁴. Ne sono esempio il radicchio rosso tardivo di Treviso IGP, le ciliegie di Marostica IGP e il formaggio di Asiago DOP. Ricca è anche la cultura e la tradizione del vino. In questo caso numerosi vini riportano i marchi DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita)⁹⁵, come l'Amarone della Valpolicella DOCG, o DOC (Denominazione di Origine Controllata)⁹⁶, come il Prosecco DOC, attestando l'alta qualità del prodotto e il profondo legame con il territorio. In questo contesto si inseriscono le Strade del Vino e dei Prodotti Tipici, che offrono percorsi di interesse paesaggistico, culturale e ricreativo, lungo i quali si trovano diverse cantine e aziende di offerta enogastronomica.

Infine, la promozione del turismo in Veneto si avvale del marchio turistico regionale, il cui *pay-off* è *The land of Venice*, che dal 2017 sostituisce *Tra terra e cielo*.



Figura 18: Marchio turistico regionale del Veneto. Fonte: Il Portale della Regione Veneto.

In sintesi, è possibile affermare che l'ampia offerta turistica proposta dalla regione è in grado di coinvolgere i diversi segmenti del mercato e soddisfare le loro esigenze attraverso esperienze turistiche tematizzate.

⁹³ Marchio che l'Unione Europea attribuisce in base a una qualità o caratteristica determinata dall'origine geografica.

⁹⁴ Riconoscimento che viene attribuito a quei prodotti la cui origine, trasformazione ed elaborazione è riconducibile a un luogo determinato e le cui caratteristiche sono dovute esclusivamente a quello stesso ambiente geografico e umano.

⁹⁵ Certificazione che indica che il prodotto è stato realizzato in una specifica zona geografica e che rispetta determinate norme di produzione stabilite da un disciplinare.

⁹⁶ È la versione superiore del marchio DOC e aggiunge ulteriori garanzie di qualità e autenticità.

4.2 I flussi turistici

Il turismo in Veneto ha subito profonde trasformazioni nei recenti anni, influenzato in particolare dagli effetti della pandemia di COVID-19. Di seguito verrà analizzato l'andamento dei movimenti turistici all'interno della regione, prendendo in considerazione il periodo pre-pandemia, la pandemia stessa e, infine, la lenta ma costante ripresa, fino a raggiungere i risultati del 2024.

Nello specifico, l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) fornisce dettagliate informazioni sui flussi che vanno dal 2016 al 2023 (figg. 19 e 20). Fino al 2019 si può osservare una lieve crescita sia per quanto riguarda gli arrivi che le presenze nella regione, le quali raggiungono rispettivamente le quote di 20.194.655 e 71.236.629. Al contrario, il 2020 è stato caratterizzato da un drammatico calo degli arrivi (-61,05%) e delle presenze (-54,39%) complessive nella regione, dovuto chiaramente dalla pandemia. Già dall'anno successivo e, in seguito, nel 2022, si può notare una lenta ripresa del settore del turismo, sebbene i livelli registrati siano ancora inferiori rispetto a quelli del 2019.

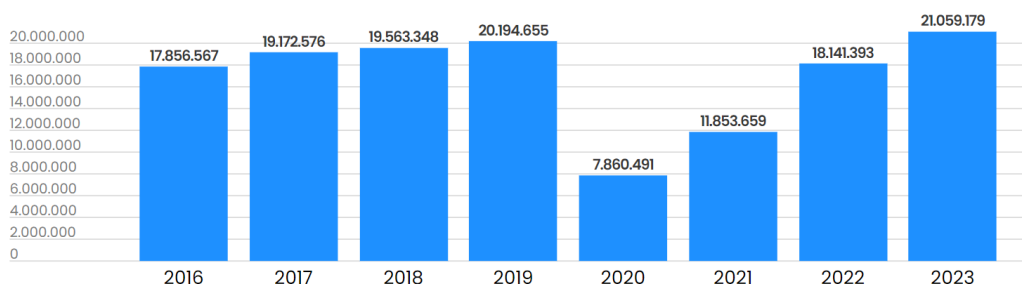


Figura 20: Arrivi in Veneto dal 2016 al 2023. Fonte: Regione Veneto – Elaborazioni a cura OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per ISTAT.

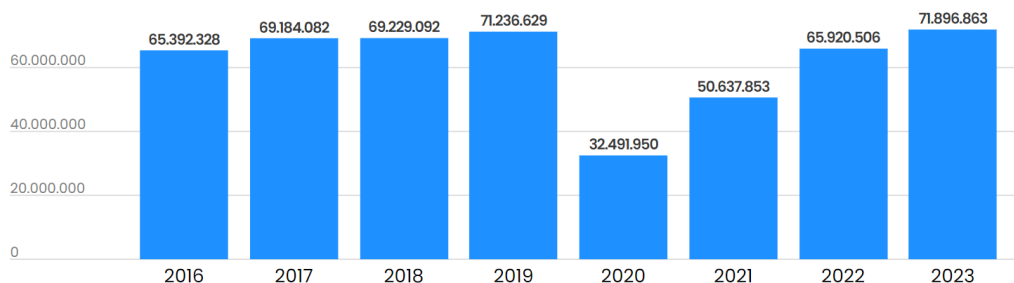


Figura 19: Presenze in Veneto dal 2016 al 2023. Fonte: Regione Veneto – Elaborazioni a cura OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per ISTAT.

Finalmente, nel 2023 i numeri non solo raggiungono quelli del periodo pre-pandemia, ma li superano⁹⁷.

Durante tutto il corso dell'anno 2023, infatti, il Veneto ha visto un notevole incremento dei flussi turistici. Gli oltre 21 milioni di arrivi di turisti registrati nella regione testimoniano un aumento del 16,1% rispetto all'anno precedente e del +4,3% rispetto al 2019, mentre i 71,9 milioni di presenze attestano un incremento del +9,1% rispetto al 2022 e del +0,9% rispetto al periodo pre-Covid⁹⁸.

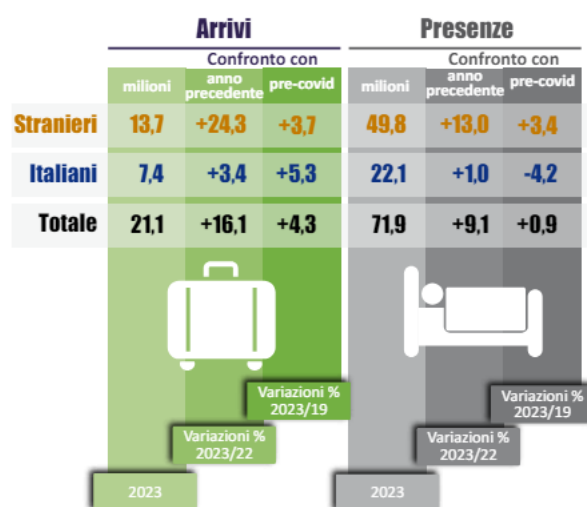


Figura 21: Movimenti turistici per provenienza. Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto su dati provvisori ISTAT - Regione Veneto.

Nei primi dieci mesi dell'anno, ciò è stato favorito in parte anche dalle temperature favorevoli che hanno caratterizzato settembre, le quali hanno prolungato la stagione estiva, che aveva sofferto a causa dal maltempo che ha dominato il mese di giugno⁹⁹. In generale, gli arrivi turistici registrati nei mesi da gennaio ad ottobre 2023 risultano in aumento rispetto al 2019 in quasi tutte le destinazioni, con l'eccezione di alcune città d'arte che, seppur mostrino tendenze di ripresa rispetto al 2022, presentano ancora cifre inferiori in confronto al periodo antecedente la pandemia. Dall'altra parte, per quanto riguarda le presenze, molte destinazioni – escluse Chioggia (+20%), Cavallino-Treporti (+8,8%), Garda (+6,4%), le Dolomiti (+4,9%), Caorle (+4,4%), Rovigo (+0,5%) e Jesolo-Eraclea (+0,4%) – non sono state in grado di raggiungere i livelli pre-Covid¹⁰⁰.

⁹⁷Osservatorio Regionale del Turismo Federato.

⁹⁸ Regione del Veneto (marzo 2024), Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto.

⁹⁹ Piano Turistico annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024

¹⁰⁰ Regione del Veneto (marzo 2024), Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto.

In questi dieci mesi, se gli arrivi degli italiani hanno superato di +4,4% le cifre registrate prima della pandemia, lo stesso non si può affermare per le presenze, le quali rivelano un calo del -5,2%, testimoniando così una crescente preferenza per soggiorni più brevi, probabilmente dettata da una capacità di spesa inferiore¹⁰¹. Se da un lato gli stranieri soggiornano dalle cinque alle sei notti al mare e al lago, gli italiani permangono mediamente cinque notti al mare e solamente due/tre notti al lago¹⁰².

In secondo luogo, gli stranieri hanno rappresentato durante l'intero 2023 il 65% del totale dei visitatori in Veneto e rispetto al 2022 e al periodo precedente la pandemia, sono aumentati rispettivamente del +24,3% e del +3,7%¹⁰³. Emergono i turisti tedeschi, che registrano un incremento del +10,9% delle presenze, seguiti da austriaci (+7,4%) e olandesi (+4,4%). D'altra parte, però, si nota la mancanza di turisti non solo inglesi, ma anche asiatici e russi, a causa della complessa situazione geopolitica internazionale.

Un'ulteriore tendenza significativa emersa dai dati dello scorso anno è la preferenza dei turisti per le strutture ricettive extralberghiere, rispetto a quelle alberghiere, dimostrato dagli 8 milioni di arrivi e 39,4 milioni di presenze nelle strutture extralberghiere, contro i 10,9 milioni di arrivi e 27,7 milioni di presenze nelle strutture alberghiere. Alla base di ciò, è probabile che i turisti siano alla ricerca di un rapporto più stretto con la natura – prediligendo quindi, nelle località balneari e lacustri, campeggi e turismo *open-air* – e che, nelle città d'arte, preferiscano soggiornare in *bed&breakfast*, piuttosto che tradizionali locazioni turistiche. Rispetto al 2019, infatti, gli arrivi e le presenze in strutture alberghiere sono calate rispettivamente del -5,3% e del -7,3%; quelle alberghiere hanno visto, invece, un aumento del +17,8 degli arrivi e del +6,6% delle presenze. Parte del settore del turismo extralberghiero è anche il turismo *plein air*, il quale rappresenta il 38% degli arrivi e il 52% delle presenze turistiche totali in Veneto. In crescita – con un +34% degli arrivi e un +20,3% delle presenze – sono gli agriturismi, seppur non costituiscano ancora una quota elevata di flussi turistici¹⁰⁴.

¹⁰¹ Piano Turistico annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

¹⁰² Regione del Veneto (marzo 2024), Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto.

¹⁰³ *ibidem*.

¹⁰⁴ Piano Turistico annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024

Inoltre, in confronto con quelli del 2019, i numeri di arrivi vengono superati in tutti e cinque i comprensori: mare (+9,2%), città d'arte (+0,8%), lago (+8,5%), montagna (+11,7%) e terme (+2,4%)¹⁰⁵.

Aspetto significativo è anche il *sentiment*, un indice, su base 100, che misura il livello di soddisfazione percepita dal turista attraverso la condivisione di contenuti online¹⁰⁶. Tenere conto del *sentiment* è fondamentale per una destinazione, poiché esso consente di valutare l'efficacia delle linee strategiche adottate, migliorandole e risolvendo eventuali criticità, e, inoltre, di potenziare le risorse per incrementare l'attrattività e la competitività della destinazione.

Il grafico (fig. 22) mostra il livello di sentiment complessivo, includendo la media delle diverse tipologie di offerta (locali e ristoranti, ricettività e attrazioni). Rispetto all'anno precedente non si registra un importante aumento (+0,1%). La figura 23, invece, mostra nel dettaglio i valori di *sentiment*, divisi per locali e ristoranti, ricettività e attrazioni. Solo nell'ambito della ricettività non si evidenziano cambiamenti, mentre per quanto riguarda i locali e ristoranti e le attrazioni, si nota un leggero aumento, rispettivamente del +0,5% e del +0,2%. Si può, dunque, constatare che il Veneto sia una destinazione apprezzata dai turisti che la visitano – il *sentiment* complessivo raggiunge quota 87,4/100 – e il cui andamento è per lo più costante nel tempo.



Tipologia di offerta - Veneto
28/02/2024 - 28/05/2024

Figura 22: Sentiment complessivo in Veneto. Fonte: OTRF.

Locali e ristoranti	Ricettività	Attrazioni
Sentiment	Sentiment	Sentiment
87,7 /100	85,4 /100	91,7 /100
+0,5 rispetto all'anno precedente	-0,0 rispetto all'anno precedente	+0,2 rispetto all'anno precedente
Contenuti	Contenuti	Contenuti
296.898	280.417	57.230

Tipologia di offerta - Veneto
28/02/2024 - 28/05/2024

Figura 23: Sentiment per tipologia di offerta in Veneto. Fonte: OTRF.

¹⁰⁵ Regione del Veneto (marzo 2024), Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto.

¹⁰⁶ Glossario OTRF.

4.3 La legge regionale n.11/2013 – *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*

Con l'obiettivo di valorizzare e gestire al meglio la risorsa del turismo, il Consiglio regionale del Veneto ha approvato la legge regionale n. 11/2013, denominata *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*.

In primo luogo, l'articolo 1 elenca le finalità su cui si basa l'organizzazione delle attività economiche da parte della regione. Gli obiettivi principali si focalizzano quindi sulla promozione dello sviluppo economico sostenibile, sulla garanzia della fruizione del patrimonio culturale, storico, artistico, territoriale ed ambientale, sull'accrescimento della qualità dell'offerta turistica, dell'accessibilità e della tutela dei diritti e dei doveri di operatori e utenti, sull'elaborazione di nuovi prodotti e servizi, sulla promozione del Veneto quale marchio turistico e sul sostegno alle imprese turistiche¹⁰⁷.

Importante è anche l'articolo 11, in cui viene fornita una chiara definizione del concetto di sistema turistico tematico (STT): *l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente*¹⁰⁸. Gli STT hanno la capacità di individuare la vocazione turistica principale della destinazione o del territorio, tenendo comunque in considerazione le eventuali altre espressioni turistiche. Questi sistemi vengono suddivisi in categorie diverse:

- Venezia e laguna;
- Dolomiti;
- Montagna veneta;
- Lago di Garda;
- Mare e spiagge;
- Pedemontana e colli;
- Terme Euganee e termalismo veneto;
- Po e suo delta;
- Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e Ville Venete.

Questa legge ha, inoltre, introdotto nuovi strumenti e strutture per il coordinamento del settore turistico; tra questi un ruolo centrale è stato svolto dalle OGD, le organizzazioni

¹⁰⁷ Legge regionale n. 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art. 1, comma 2.

¹⁰⁸ Legge regionale n. 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art 11, comma 1.

di gestione della destinazione, le quali sono state create con lo scopo di regolare e promuovere le attività turistiche in maniera efficiente, ottimizzando le risorse e favorendo un efficace coordinamento tra i vari attori coinvolti. Vengono definite come *una forma organizzativa responsabile del coordinamento del management e del marketing della destinazione, avente come obiettivi prioritari: la governance turistica del territorio, la gestione dell'informazione turistica, la qualificazione dei servizi e dei prodotti in ottica integrata, la creazione e lo sviluppo di sinergie e forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e dei prodotti turistici*¹⁰⁹. Le OGD operano come entità locali, favorendo la cooperazione tra i soggetti pubblici e privati – coinvolti nel governo delle destinazioni e nello sviluppo dei prodotti turistici – e rafforzando il sistema di offerta e la gestione integrata delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici¹¹⁰.

Con la pubblicazione della deliberazione n. 2286 del 20 dicembre 2013 – successivamente integrata dalla DGR n. 588/2015 e dalla DGR n. 190/2017, la Giunta Regionale ha illustrato i requisiti necessari al riconoscimento e all'istituzione di una vera e propria OGD:

- dimensione turistica: nel caso dei sistemi turistici tematici di Venezia e laguna, Dolomiti, Montagna Veneta, Lago di Garda, Pedemontana e colli e, infine, Po e il suo delta, è prevista la creazione di una OGD unica, comprensiva di tutto l'ambito territoriale del STT. Al contrario, per gli STT di Mare e Spiagge, Terme Euganee e termalismo veneto, Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e Ville Venete, è possibile istituire più OGD se i comuni, singoli o associati, sono in grado di registrare almeno 450mila presenze all'anno;
- soggetti partecipanti: della OGD possono far parte imprese turistiche in forma associata, soggetti privati in forma singola o associata, enti pubblici, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura.
- funzioni e attività: inizialmente si stabilisce un tavolo di confronto per gestire la governance della destinazione o del territorio e per delineare una linea strategica, il più possibile unitaria, per il coordinamento delle attività dei diversi soggetti. Successivamente, viene definita la gestione unitaria delle funzioni di

¹⁰⁹ Deliberazione della Giunta regionale n. 2286 del 10 dicembre 2013.

¹¹⁰ Legge regionale n. 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art. 9, comma 2.

informazione e accoglienza turistica e, infine, si giunge ad un coordinamento delle iniziative di promozione e commercializzazione dell'offerta turistica;

- forme di costituzione della OGD: i soggetti partecipanti definiscono in modo autonomo le modalità organizzative più adatte alla gestione della destinazione, come tavoli di confronto o forme aggregative o societarie che rispettano la legislazione vigente¹¹¹.

Attualmente, in Veneto sono riconosciute dalla Giunta Regionale 17 OGD, i cui ambiti di operatività coprono quasi tutte le principali destinazioni turistiche della regione. Sono comprese le seguenti organizzazioni di gestione¹¹²:

- Bibione e San Michele al Tagliamento
- Cavallino Treporti
- DMO Caorle
- Jesolo-Eraclea
- Verona
- DMO Lago di Garda
- Po e suo Delta
- Pedemontana Veneta e Colli
- Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano
- Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi
- Terre Vicentine
- Padova
- Chioggia: storia, mare laguna
- Terme e Colli Euganei
- Venezia
- Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo
- Montagna Veneta

Nel 2016, la Regione Veneto ha stabilito le modalità di attuazione delle funzioni per organizzare e gestire le destinazioni turistiche in modo più efficace, fornendo una serie di misure e attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi di presidio, organizzazione e gestione. È fondamentale, in primo luogo, definire un progetto strategico condiviso per

¹¹¹ Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 2286 del 10 dicembre 2013.

¹¹² Portale della Regione Veneto, elenco aggiornato ad aprile 2024.

lo sviluppo dell'offerta turistica della destinazione che sia in grado di adattare i prodotti alle esigenze dei diversi segmenti della domanda. La seconda funzione prevede il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori locali – pubblici o privati – e il trasferimento di conoscenze e competenze che permettano di competere efficacemente all'interno del mercato turistico. Altro aspetto di rilievo è rappresentato dalla promozione di azioni volte a migliorare la qualità e la sostenibilità economica, sociale e ambientale dell'offerta. È poi necessario integrare non solo lo sviluppo dell'offerta della destinazione con le scelte promozionali e commerciali a livello territoriale, ma anche le funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Infine, aspetto significativo è anche il raccordo delle funzioni e delle attività delle OGD con quelle della regione all'interno del settore turistico e di conoscenza dei flussi¹¹³.

Alla luce di ciò, risulta necessario rafforzare il ruolo delle OGD, facilitando la loro evoluzione da semplici tavoli di confronto a vere e proprie forme di presidio organizzato della destinazione. Questa trasformazione si deve concretizzare in aspetti organizzativi e gestionali più strutturati e, nello specifico, attraverso un accordo di collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto. Tale accordo prevede attività di:

- coinvolgimento, ascolto e affiancamento delle OGD riconosciute e dei soggetti ad esse aderenti;
- analisi e confronto di modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati da varie destinazioni – non solo italiane, ma anche europee – ed individuazione delle soluzioni più adeguate e in linea con la natura e gli scopi di ogni destinazione;
- *start up* delle OGD in modo da favorire la gestione integrata di tutto l'insieme delle funzioni di una destinazione – informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione – anche mediante l'uso del Destination Management System (DMS).

In aggiunta, Unioncamere del Veneto, insieme alla Direzione Turismo, ha commissionato due studi: *Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*, a cura di Bologna Welcome/Just Good Tourism e *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni*

¹¹³ Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 1161 del 21 ottobre 2016.

turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa, a cura dell'avv. prof. Giovanni Sala¹¹⁴.

Il primo studio si propone di analizzare e confrontare determinate destinazioni turistiche italiane ed estere secondo una prospettiva organizzativa e della governance, in modo da identificare i possibili modelli organizzativi per le OGD del Veneto. Per ottenere un quadro più completo e variegato, sono state confrontate organizzazioni turistiche che si differenziano tra loro sia per dimensione che per tipologia di offerta. Infine, sulla base dei risultati acquisiti, ogni destinazione turistica veneta ha il compito di interpretare e adattare tali risultati alle proprie necessità e al proprio contesto di operatività.

Il secondo studio, invece, sottolinea l'importanza, per le destinazioni, di un confronto al proprio interno tra OGD, Camera di Commercio, amministrazioni comunali di categoria per individuare il modello giuridico organizzativo più adatto al proprio contesto turistico, sociale ed economico.

È importante ricordare che la Camera di Commercio a Verona ha permesso l'istituzione di una Fondazione di partecipazione pubblica che gestisce le due OGD di Verona e Garda e i quattro Marchi d'area della Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave e Pianura dei Dogi e che a Belluno la DMO Dolomiti, da società consortile, è diventata una Fondazione di partecipazione.

Riassumendo, le OGD devono prestare attenzione all'evoluzione e ai cambiamenti a cui è sottoposto il mercato turistico a livello globale. La soddisfazione del visitatore dipende, infatti, dalla capacità della destinazione di organizzare e presentare il proprio sistema di offerta. Il turista tende a giudicare il prodotto nel suo insieme, ignorando le diverse responsabilità dei vari attori coinvolti nella gestione dell'offerta. È pertanto fondamentale per la destinazione coordinare in modo ottimale i numerosi attori locali, in modo tale da definire chiaramente una vision unitaria, condivisa e capace di soddisfare le esigenze dei turisti.

4.4 Il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024

Nel panorama economico e sociale in continua evoluzione del Veneto, il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 si presenta come un elemento chiave

¹¹⁴ Marchioro S., *Riprogettare il futuro delle destinazioni turistiche del Veneto*, Università degli Studi di Padova.

fondamentale per definire il percorso della regione verso il futuro. Tale documento è stato approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale n. 41 del 22 marzo 2022. Già nelle prime pagine, viene annunciato come questo piano non sia solo un semplice aggiornamento del precedente PSTV 2018-2020, ma rappresenta anche la sua prosecuzione logica. Il Piano deve, infatti, tenere in considerazione tutto l'insieme di eventi che hanno modellato il periodo intercorso tra i due documenti e che hanno comportato la necessità di ridefinire l'approccio e il disegno dello scenario strategico. Per tale motivo, il PSTV 2022-2024 presenta una visione sicuramente realista e concreta, ma anche minimalista; intende, cioè, passare *dal cosa al come*, con lo scopo di concretizzare una nuova era di sviluppo che permetta non solo di consolidare i risultati raggiunti fino al 2019, ma anche di affrontare le sfide che sono emerse nel biennio 2020-2021, rilanciando i settori che più hanno risentito della crisi e, allo stesso tempo, continuando a sostenere quelli che, invece, sono rimasti forti.

Nella sezione dedicata alla *vision*, vengono segnalati diversi aspetti problematici legati all'offerta turistica regionale che caratterizzavano il periodo immediatamente precedente l'elaborazione del PSTV 2022-2024. Innanzitutto, viene sottolineato come molti prodotti turistici si trovassero nella fase di maturità del loro ciclo di vita e molte destinazioni fossero ancorate alla logica del mono-prodotto. Inoltre, diverse imprese si reputavano soddisfatte del proprio andamento naturale oppure erano stanche dei continui rinnovamenti, opponendo quindi resistenza ai cambiamenti, per timore di venire, prima o poi, espulse dal mercato. Inoltre, pesante era la pressione dall'esterno e dall'estero, che, da un lato, tentava di svalutare il territorio e, dall'altro, voleva sfruttare le risorse immobiliari, fondiari e d'immagine del territorio. Pur essendo orientato alla promozione turistica, il Veneto non aveva ancora sviluppato e implementato strumenti adatti a gestire un "sovra-escursionismo" e flussi "mordi e fuggi", orientando quindi una domanda mal informata verso prodotti dequalificati, ignorando di conseguenza le molte eccellenze presenti nel territorio. A ciò si è aggiunta la crisi provocata dalla pandemia di COVID-19, che fatto notare quanto fosse necessario reindirizzare tutti gli strumenti verso una direzione di innovazione costante, abbandonando le pratiche obsolete e poco efficaci. Infine, anche la comunicazione turistica era legata ad un modello piuttosto datato, fondato su fiere, *dépliant* e *advertising*, tralasciando strumenti digitali innovativi come i canali

online e i social, l'uso della marca ombrello, il *co-marketing* con altri settori produttivi, la relazione *one-to-one* con i clienti e la loro fidelizzazione.

L'Osservatorio Turistico Regionale Federato ha però dimostrato come il turismo veneto sia ripartito in primo luogo *dove l'aria è aperta*¹¹⁵, in quei luoghi che garantiscono la distanza di sicurezza e il rispetto delle misure di prevenzione del contagio. La ripartenza è stata evidente anche nelle destinazioni che offrono ai turisti un'efficace combinazione di novità che sorprende e familiarità che rassicura. Al contrario, le destinazioni che dipendono dal turismo internazionale e quello business hanno avuto maggiori difficoltà ed è previsto che la loro ripresa sia più lenta, complicata anche dall'incertezza nei grandi mercati internazionali.

Infine, l'approccio proposto dal PSTV 2022-2024 si traduce come un piano di sistema trasversale che prevede – piuttosto che assi separati come per il PSTV 2018-2020 – quattro approcci legati ad un tema unico e interrelato.

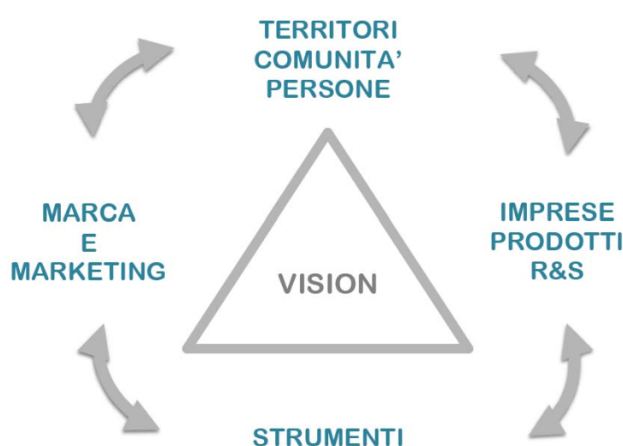


Figura 24: i quattro approcci ad un tema unico e interrelato.
Fonte: PSTV 2022-2024.

Il primo approccio, che fa riferimento a territori, comunità e persone, viene definito approccio umano e si fonda sul presupposto che a determinare la qualità dell'esperienza turistica siano le relazioni tra le persone – imprenditori, lavoratori, residenti, comunità – e non solo il semplice scambio di beni e servizi. Attraverso questa tipologia di approccio, il PSTV intende attuare una politica strategica che valorizzi e gratifichi il capitale umano, rendendo, inoltre, l'ambito lavorativo e imprenditoriale attrattivo per le giovani generazioni. Il Piano mira poi a identificare nuovi campi o settori "ibridi", che favoriscano

¹¹⁵ Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024.

l'integrazione tra tutte le imprese coinvolte nella filiera. Fondamentale è, inoltre, la promozione di un programma regionale integrato che valorizzi la cultura dell'accoglienza, l'inclusione e l'innovazione sociale. Elemento chiave è il lavoro, che viene concepito come una pietra angolare e che favorisce lo sviluppo di un'analisi dettagliata dei fabbisogni della domanda di lavoro (imprese e professioni) in relazione all'offerta (lavoratori) presente sul territorio. Inoltre, tra gli obiettivi principali, il Piano ha il compito di garantire meccanismi efficienti di alternanza tra scuola e lavoro in una logica di *long life learning*, di definire un quadro di nuove competenze costantemente aggiornato in linea con le tendenze di mercato e di certificare tali competenze – tradizionali o innovative – in modo che siano facilmente individuabili e utilizzabili nei vari ambiti di lavoro. Il PSTV mira, infine, a ridefinire il quadro degli ammortizzatori sociali in uscita dall'era-Covid, delineando un quadro dei picchi e delle gole stagionali che sia in grado di sviluppare un sistema di tutele dell'occupazione distribuite durante l'intero anno. Nell'ambito dell'accoglienza, il Piano prevede di individuare e ingaggiare testimonial locali e trasversali che assumano il ruolo di promotori del programma di accoglienza e che coinvolgano nell'adozione della Carta dell'Accoglienza anche le destinazioni e i referenti delle OGD. È poi importante realizzare e attivare le Porte dell'Accoglienza negli *hub* identificati, estendendole progressivamente all'intero sistema degli uffici turistici (IAT) del Veneto, e sviluppare una Card regionale, unica e dematerializzata, che integri i servizi, i prodotti e le agevolazioni che le card delle singole destinazioni già propongono.

L'approccio business trasversale, con un focus su imprese, prodotti, ricerca e sviluppo, ha come obiettivo principale quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che operano nella filiera del turismo. Allo stesso modo, è necessario declinare la trasversalità del turismo per favorire le precondizioni di competitività – adozione di standard ed esaltazione delle peculiarità – legate ad infrastrutture che rispettano gli approcci della transizione *green* e digitale, supportando, nello stesso momento, la piena accessibilità di destinazioni e imprese. In primo luogo, il Piano prevede l'avvio di un programma regionale coordinato di certificazioni ambientali per imprese e destinazioni, volto al raggiungimento di un marchio unico oggettivo di sostenibilità, e la creazione di un percorso di coinvolgimento dei diversi stakeholder in un'ottica di *co-marketing*. Aspetto fondamentale è lo sviluppo di specifici temi e proposte

sui punti di interconnessione delle filiere. In particolare, questi includono la valorizzazione turistica dei siti UNESCO e delle strade del vino, esperienze legate al *food*, alla musica e ai luoghi letterari, prodotti collegati al turismo lento – cicloturismo, cammini, equiturismo – e un’attenzione al turismo *plein-air*. L’obiettivo è, infatti, quello di rinnovare e rendere coerente l’offerta turistica con la nuova domanda di mercato, proponendo un’ampia gamma di contenuti ed esperienze differenziate. In questo modo si attiva la trasversalità, che arricchisce e innova i contenuti, l’accessibilità, l’inclusività, la sicurezza e la sostenibilità. Nello specifico, per quanto riguarda l’accessibilità, il Piano prevede una formazione e una comunicazione trasversale – che siano in grado di creare o aumentare la consapevolezza la conoscenza su questo tema – e un censimento delle esperienze di turismo per tutti. Tra i compiti del PSTV, vi è quello di sistematizzare le infrastrutture e i servizi per il trasporto lento e sostenibile, nonché quello di valorizzare le interconnessioni tra i sistemi di raggiungimento e quelli di fruizione lenta.

L’approccio comunicativo si fonda, invece, sugli aspetti di marca e di marketing. Risulta necessario realizzare una politica integrata di marca unica regionale – non solo intersettoriale (con agricoltura e agroindustria, enogastronomia, industria, artigianato, cultura ed eventi, cinema, sport, ecc.) ma anche interistituzionale (tra tutte le competenze pubbliche) – e individuare un “marchio ombrello” a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato oppure emergenti. Nello specifico, il Piano intende diffondere la politica di marca e la sua rappresentazione sia sui territori sia presso le imprese del turismo e delle filiere connesse e sviluppare una linea di comunicazione interna che rivendichi la marca regionale come fattore identitario e come attribuzione di valore aggiunto. Im ambito di comunicazione, importanti sono le azioni di raggruppamento delle esperienze di marketing diretto, di identificazione dei canali più efficaci di comunicazione diretta, di ottimizzazione di meccanismi e strumenti di rispecchiamento tra territori veneti ed utenti. Elemento chiave è, inoltre, l’istituzione di un programma regionale di *crisis management* che funga non solo da strumenti di reazione ad eventuali accadimenti negativi, ma anche come opportunità di correzione in corso d’opera della comunicazione in forma condivisa, coordinata e consapevole.

Per concludere, l’approccio strumentale parte dal presupposto che il digitale si proponga come un ambiente di lavoro obbligato, una preconditione indispensabile. Pertanto, è importante sostenere la mescolanza e l’integrazione di informazioni derivanti da diversi

settori e filiere, ad esempio mantenendo e amplificando i meccanismi di ascolto e dialogo con gli ospiti o ideando sistemi preventivi di eventuali problematiche e crisi. Il Piano deve favorire la diffusione e l'adozione di tecnologie all'interno delle Piccole Medie Imprese (PMI) attraverso sportelli, comunicazione semplificata, eventi – come DIGITALmeet¹¹⁶, Digital Tourism¹¹⁷ e BTO¹¹⁸ – e meccanismi di sostegno anche finanziario. Risulta poi essere fondamentale incentivare non solo gli strumenti digitali a favore della mobilità sostenibile ma anche la diffusione tecnologica per promuovere, valorizzare e permettere la fruizione del patrimonio culturale, in particolare quello minore. Un compito essenziale è affidato al OTRF, il quale deve articolare la raccolta informativa in base a criteri come la tipologia di offerta, i segmenti turistici della domanda e le filiere trasversali, L'Osservatorio deve, inoltre, gestire la diffusione e l'utilizzo delle informazioni presso PMI e professionisti. Per quanto riguarda l'ecosistema e la governance, infine, alcune delle azioni principali sono lo sviluppo, anche sperimentale, dell'uso di sistemi di Big data, il potenziamento del ruolo e l'azione delle OGD, la valorizzazione delle offerte e dei prodotti inseriti in un Destination Management System (DMS), l'istituzione di sistemi di monitoraggio delle varie azioni di Piano e l'ideazione di nuovi strumenti di finanza agevolata per le PMI.

4.5 Il Piano Turistico Annuale 2024

Il Piano Turistico Annuale 2024 (PTA 2024) costituisce la declinazione del Piano Strategico del Turismo del Veneto ed è stato approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 191 del 27 febbraio 2024¹¹⁹. Il PTA ha la funzione di individuare le strategie di azione, gli orientamenti programmatici e i settori operativi cui devono attenersi gli enti locali¹²⁰ e, nello specifico, come citato all'articolo 7 della legge regionale n. 11/2013, i differenti compiti attribuiti al Piano sono:

- interventi regionali per migliorare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica;

¹¹⁶ Festival di incontri, eventi, approfondimenti legati al mondo del digitale, dell'ICT e del web.

¹¹⁷ Hub del turismo digitale per innovare e connettere digitalmente l'offerta e la promozione turistica del Paese, consentendo così il collegamento dell'intero ecosistema turistico.

¹¹⁸ Acronimo di *Buy Tourism Online*, BTO nasce nel 2008 per offrire agli operatori turistici, in special modo quelli della ricettività, due giornate di conference su come internet modifica radicalmente le modalità con cui le persone acquistano il proprio viaggio.

¹¹⁹ Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

¹²⁰ Legge regionale n. 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art. 7, comma 3.

- azioni volte alla promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche;
- azioni mirate allo sviluppo dei prodotti turistici e all'ampliamento dell'offerta delle destinazioni;
- stima della disponibilità di risorse finanziarie necessarie per attuare il Piano;
- monitoraggio delle attività svolte e valutazione della loro efficacia;
- analisi dell'andamento occupazionale del settore¹²¹.

Il PTA 2024 si ispira a quattro tavoli tematici – innovazione di prodotto, innovazione digitale e Big Data, accoglienza e capitale umano, promozione e comunicazione – e all'asse trasversale di raccordo con la programmazione regionale e nazionale, ovvero il PNRR e le Politiche di coesione 2021-2027. Il Piano tiene poi in considerazione, da un lato, la ripresa del turismo in Veneto, che si è mostrata più rapida rispetto alle previsioni, e, dall'altro, la situazione geopolitica internazionale, la quale non permette ancora una piena riattivazione di tutti i mercati di origine dei flussi turistici verso l'Italia e, in particolare, in Veneto. Pertanto, le azioni proposte dal PTA 2024 tengono conto degli approcci descritti nel PSTV 2022-2024 e possono essere suddivise in:

- azioni a supporto dell'approccio umano;
- azioni a supporto dell'approccio business trasversale;
- azioni a supporto dell'approccio comunicativo;
- azioni a supporto dell'approccio strumentale¹²².

Nel primo caso, la Regione si impegna nel monitoraggio delle condizioni di lavoro all'interno del settore turistico, prestando particolare attenzione alle tipologie di contratto e al numero di giornate lavorative. La stagnazione dei salari e l'inflazione influiscono sulla ricerca da parte dei lavoratori del settore turistico di condizioni più stabili, andando però ad influenzare negativamente tale settore. A ciò si aggiungono anche le retribuzioni talvolta inadeguate, la percezione non sempre positiva del lavoro turistico e, in alcuni casi, la mancanza di alloggi; tutti elementi che rendono difficile reclutare personale qualificato. È, quindi, importante offrire e garantire la formazione del personale, sia per migliorare le competenze, sia per fidelizzare i dipendenti e migliorare le condizioni di lavoro, le retribuzioni e l'organizzazione generale del lavoro. Il Ciset propone un

¹²¹ Legge regionale n. 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*, art. 7, comma 2.

¹²² Piano Turistico annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

progetto volto ad analizzare e soddisfare i nuovi fabbisogni del personale turistico e a migliorare le condizioni del lavoro nelle aziende. Sono previste tre fasi:

1. sperimentazione interna nelle imprese partecipanti, con azioni di riorganizzazione dei turni degli orari di lavoro, interventi di affiancamento per migliorare il *welfare* aziendale e proposte di sviluppo dello *storytelling* esterno ed interno;
2. realizzazione di una campagna profonda per rilanciare il lavoro all'interno del settore turistico;
3. facilitazione del ricambio imprenditoriale.

Elemento essenziale è poi la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021, a seguito del percorso formativo e informativo svolto nei diversi territori della regione in collaborazione con le varie OGD. Al fine di ottenere risultati concreti, nel 2024 tali iniziative verranno applicate in aree specifiche del Veneto. Ne è esempio la provincia di Belluno, che dovrà diventare un punto di riferimento, comunicazione e diffusione in vista dei giochi olimpici del 2026.

Inoltre, il progetto Le Porte dell'Accoglienza, avviato nel 2019 e conclusosi nel 2023, prevede l'estensione progressiva del numero di uffici turistici (IAT) – in Veneto ne sono previsti 21 – nei Comuni capoluogo, in prossimità di siti UNESCO, presso ferrovie e aeroporti.

Nel 2023 è stata avanzata anche la proposta di una Card regionale, la Veneto Card, concepita come uno strumento che coinvolge tutte le destinazioni del Veneto e che viene messo a disposizione dei visitatori, permettendo loro di estendere il soggiorno ad ambiti come le terme, le spiagge o i laghi e di fruire di altre attrazioni, servizi turistici e di trasporto. La Card è componibile on-line ed è tematizzata in base alle esigenze del turista. In questo modo, il turista ha la possibilità di decidere – autonomamente e in base ai propri interessi – come organizzare il soggiorno.

Infine, per ospitare nel miglior modo possibile le Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026, è stato avviato il progetto *Veneto in Action – Towards the Olympic Games of Legality & Sustainability*. Esso ha come obiettivo la creazione di una strategia di promozione territoriale, di valorizzazione delle eccellenze venete e di fusione tra il territorio veneto e il resto del mondo. Sono coinvolte nell'organizzazione delle attività due direzioni, la Direzione Turismo e la Direzione Promozione economica e marketing territoriale, alle quali sono affidati compiti come il supporto alla destinazione durante

l'evoluzione dell'organizzazione turistica territoriale, la diffusione della cultura dell'accoglienza nella destinazione, la rigenerazione e l'organizzazione dell'offerta turistica sul digitale, la realizzazione di eventi e materiali promozionali.

Secondariamente, le azioni a favore dell'approccio business trasversale includono l'avvio di un programma che favorisca l'adozione, da parte delle imprese ricettive, di certificazioni ambientali, di turismo sostenibile, di sicurezza e di qualità. Per questo motivo, è nato il Manuale della Sostenibilità, con l'obiettivo di indirizzare le destinazioni e gli operatori turistici verso un turismo lento e sostenibile e di valorizzare il patrimonio naturale e culturale del territorio veneto. Inoltre, si intende avviare un percorso di condivisione con gli stakeholder e le categorie economiche degli altri settori per estendere, tra i diversi scopi, l'utilizzo del marchio ombrello Veneto *the Land of Venice* anche ad aziende esterne alla filiera turistica.

Viene posta l'attenzione anche sullo sviluppo e la valorizzazione di proposte relative ai punti di interconnessione delle filiere, come il cicloturismo – con il progetto *Cycling in the Land of Venice*¹²³ – i cammini veneti, il golf e i siti UNESCO del territorio veneto.

Inoltre, al fine di favorire un turismo più accessibile nelle destinazioni e nelle strutture ricettive, la Regione Veneto ha pubblicato un bando per la progettazione e realizzazione di edifici, prodotti e ambienti accessibili ad ogni categoria di persone.

Oltre a ciò, le azioni che promuovono, invece, l'approccio comunicativo comprendono iniziative di formazione, rivolte agli operatori turistici in materia di applicazione del marchio regionale, e di registrazione dello stesso come marchio collettivo a livello internazionale. Il marchio ombrello – attualmente con qualche difficoltà – dovrebbe essere in grado di raggiungere determinati obiettivi, quali il superamento di eventuali criticità, l'identificazione e l'adesione ai propri valori identitari, la diffusione del marchio tra le diverse imprese del territorio e l'adozione di azioni integrate di marketing. Ne è esempio il marchio dei prodotti IGP, il quale prevede una serie di azioni: la redazione di un nuovo regolamento, la realizzazione e declinazione del marchio, la pianificazione di incontri con i Consorzi per la definizione di una strategia generale di narrazione dei valori, la redazione di un *agreement* tra la Regione e i Consorzi e la diffusione verso le imprese beneficiarie.

¹²³ Iniziativa che promuove il cicloturismo nella regione del Veneto attraverso lo sviluppo di percorsi ciclabili che permettano ai ciclisti di esplorare in sicurezza le bellezze naturali e culturali della regione.

Infine, le azioni a supporto dell’approccio strumentale fanno riferimento ad attività avviate in anni precedenti. Un esempio è rappresentato da Digital Tourism Veneto, che consiste in una serie di attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto. Importante è poi la creazione dell’applicazione *Veneto Outdoor*¹²⁴, che risponde agli obiettivi di miglioramento degli strumenti digitali e di diffusione della tecnologia a favore della promozione e fruizione del patrimonio culturale. L’app intende valorizzare gli itinerari all’aria aperta – sono disponibili più di 800 percorsi – che possono essere svolti a piedi, in bicicletta e anche a cavallo. Un ruolo significativo è svolto dall’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), che si configura come uno strumento di condivisione di dati, indicatori, analisi e report per diffondere la conoscenza e monitorare i fenomeni turistici territoriali, nazionali e internazionali. L’Osservatorio permette, infatti, di comprendere il fenomeno turistico e promuovere la cultura del dato. Il PTA vuole, infine, rafforzare il ruolo delle OGD, attraverso attività di coinvolgimento e ascolto e attività di analisi e confronto dei modelli organizzativi, gestionali e giuridici.

Per quanto concerne la copertura finanziaria destinata all’insieme delle azioni previste, il PTA garantisce, a seguito dell’approvazione con legge regionale n. 32 del 22 dicembre 2023 riguardante il Bilancio di Previsione per il periodo 2024-2026, un importo complessivo di €3.700.000,00, il quale viene suddiviso come illustra la figura 25.

AZIONI	STANZIAMENTO
A 1 APPROCCIO UMANO Territori, Comunità, Persone	€ 155.000,00
A 2 APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE Imprese, Prodotti, R&S	€ 130.000,00
A 3 APPROCCIO COMUNICATIVO Marca & Marketing	€ 3.145.000,00
A 4 APPROCCIO STRUMENTALE Osservatorio - Digitale - Editoria	€ 270.000 ,00
TOTALE	€ 3.700.000,00

Figura 25: Quadro dei fabbisogni finanziari per l’attuazione delle azioni PTA per l’anno 2024. Fonte: PTA 2024.

¹²⁴ Applicazione pensata per vivere avventure all’aria aperta in autonomia e sicurezza, con un’ampia scelta di percorsi e sentieri distribuiti su tutto il territorio e da fare in qualsiasi stagione.

CAPITOLO 5

Il turismo nel Vicentino

5.1 L'offerta turistica

Situata nel cuore del Veneto, la provincia di Vicenza rappresenta una meta affascinante nel panorama turistico italiano. Ricco di architettura, arte, natura e gastronomia, il territorio vicentino offre ai suoi visitatori un'esperienza unica e personalizzata. L'offerta turistica della provincia non è, però, limitata alla città capoluogo – Vicenza – ma si estende anche alle montagne e ai laghi, fino poi alle terme. In questo contesto, il turismo riveste un importante ruolo nel territorio, contribuendo alla sua crescita e al suo sviluppo.

Uno dei pilastri dell'offerta della provincia è costituito dal turismo culturale, grazie al patrimonio artistico e architettonico di grande valore di cui vanta il territorio. La città di Vicenza sicuramente, da questo punto di vista, emerge: dalla metà degli Anni 90 del secolo scorso, infatti, Vicenza prima e le Ville Palladiane distribuite in tutto il territorio veneto poi sono riconosciute parte del patrimonio UNESCO, con il titolo de *la città di Vicenza e le Ville Palladiane nel Veneto*. Il capoluogo conta 23 monumenti palladiani, tra cui risaltano il Teatro Olimpico, la Loggia e la Cupola Valmarana, la Basilica Palladiana e Palazzo Chiericati. Testimoni del genio dell'architetto rinascimentale Andrea Palladio (1508-1580) sono anche le 21 ville sparse in tutto il territorio vicentino, le quali includono Villa La Rotonda, Villa Valmarana ai Nani, Villa Godi Malinverni, probabilmente la prima realizzata da Palladio, ecc. Anche le città di Bassano del Grappa e di Marostica rappresentano mete suggestive per i visitatori. Anche a Bassano, una delle città più popolate del Veneto, ha fatto tappa Palladio, il quale ha progettato il celebre ponte in legno – ora Ponte degli Alpini – pensato per resistere all'impetuosità del fiume Brenta. Marostica è nota, oltre che per il Castello Inferiore e Superiore e le sue mura medievali, anche per la partita a scacchi vivente, che viene organizzata a settembre degli anni pari nella Piazza di Marostica e che permette ai turisti di scoprire un'antica tradizione, le cui radici risalgono alla metà del 1400. Dal punto di vista pittorico, emergono Jacopo dal Ponte, detto il Bassano (1510-1592), le cui opere possono essere ammirate in chiese e musei della provincia, e Giambattista Tiepolo (1696-1770), che ha decorato diverse ville – in seguito definite tiepolesche – come Villa Zilieri e Villa Cordellina.

Per gli amanti della montagna e dello sport, il territorio vicentino offre località e mete ideali per praticare una grande varietà di attività *outdoor*. Nelle Piccole Dolomiti, nei Colli Berici e sull'Altopiano di Asiago è possibile praticare escursionismo, arrampicata, trekking, mountain-bike e ciclismo in estate, mentre in inverno gli sport più amati sono sci di fondo, sci alpino, camminata nordica e snow-board. Degno di nota è il Cammino Fogazzaro-Roi, un itinerario di oltre 80 chilometri che, attraverso 14 Comuni, percorre i luoghi e le ville citati dallo scrittore vicentino Antonio Fogazzaro e amati dal pronipote e marchese Giuseppe Roi.

Altro elemento di rilievo è rappresentato dal turismo termale, che si sviluppa nel complesso di Recoaro Terme, località rinomata per le sue acque minerali ricche di proprietà curative.

Il Santuario di Monte Berico e la Chiesa di Santa Corona fanno del turismo religioso una componente fondamentale dell'offerta turistica all'interno del territorio vicentino. Situato su una collina che domina la città di Vicenza, il Santuario di Monte Berico rappresenta una delle mete di pellegrinaggi più importanti a livello globale e ospita *La Cena di San Gregorio Magno*, un olio su tela realizzato da Paolo Veronese nel 1572. La Chiesa di Santa Corona, nata per ospitare le reliquie della Santa Spina donata al vescovo Bartolomeo da Breganze, è conosciuta perché qui vi fu sepolto Palladio, nel 1580. Significativo è il patrimonio artistico qui conservato: *l'Adorazione dei Magi* (1573) del Veronese, *I Santi Pietro e Paolo e Pio V adorano Maria* (1723) di Giovanni Battista Pittoni e *il Battesimo di Cristo* (1501-3) di Giovanni Bellini.

Molto sviluppato è, inoltre, il turismo legato alla storia della Prima Guerra Mondiale, la quale coinvolse diverse località dall'Altopiano di Asiago e Tonezza a Bassano del Grappa, alle zone di Schio e della Val Leogra. Rimangono a testimoniare gli eventi della Grande Guerra i musei – come quello del Risorgimento e della Resistenza a Vicenza e quello della Guerra a Canove – il Sacrario Militare del Pasubio, i numerosi forti e bunker – a Rotzo, Roana, Asiago, Recoaro Terme, Caldogno, ecc. – i cimiteri non solo italiani, ma anche austro-ungarici e inglesi.

Per concludere, non si può non nominare la ricca tradizione enogastronomica della provincia di Vicenza, che include prodotti locali di qualità come il baccalà alla vicentina, l'asparago bianco di Bassano DOP, la soprèssa vicentina DOP e il tartufo dei Colli Berici. Anche la produzione vinicola del Vicentino – soprattutto nelle zone DOC di Breganze,

Gambellara, Lessini Durello, Colli Berici, Vicenza e Arcole – offre vini pregiati e riconosciuti a livello nazionale e internazionale. Infine, le distillerie – si distingue la Distilleria Poli di Schiavon – sono famose per la produzione di grappe e liquori di alta qualità.

5.2 I movimenti turistici

Nel 2023, la provincia di Vicenza ha registrato numeri record nel settore turistico: più di 853.000 arrivi e oltre 2 milioni di presenze, cifre che finalmente superano quelle del periodo pre-pandemia¹²⁵.

Le tipologie di strutture ricettive più richieste sono quelle alberghiere – hotel, alberghi diffusi, residenze turistico alberghiere, villaggi albergo – rappresentando il 78,2% delle presenze complessive e un aumento degli arrivi su base annua del 17,6%. Le strutture complementari, come agriturismi, campeggi e alloggi privati, costituiscono, invece, il 21,8% del totale delle presenze e mostrano un aumento 21,2% degli arrivi¹²⁶.

Se le provincie di Venezia e di Verona dominano in termini di numeri assoluti – la prima con più di 6 milioni di arrivi e oltre 13 milioni di presenze e la seconda con più di 2 milioni di arrivi quasi 4 milioni e 500 mila presenze nel 2023¹²⁷ – la provincia di Vicenza risulta seconda per l’incremento di arrivi tra il 2022 e il 2023 (+18,3%) e terza per l’aumento di presenze (+12,7%), come mostra la figura 27. Analizzando, invece, il periodo 2019-2023, Vicenza mostra un andamento in generale positivo, con una variazione pressoché nulla in termini di arrivi e di +2,8% per le presenze (fig. 26). Ciò contrasta con la media regionale, che ha registrato un incremento del +4,3% negli arrivi e +0,9% nelle presenze¹²⁸.



Figura 27: Variazione percentuale delle presenze nelle provincie venete nel periodo 2022-2023.

Fonte: Camera di Commercio Vicenza.

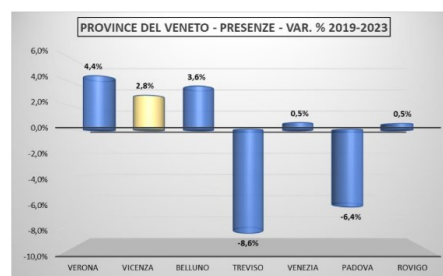


Figura 26: Variazione percentuale delle presenze nelle provincie venete nel periodo 2019-2023.

Fonte: Camera di Commercio Vicenza.

¹²⁵ Indicatori arrivi e presenze OTRF.

¹²⁶ *Il turismo nell’anno dei record dopo la pandemia*, Camera di Commercio Vicenza, maggio 2024.

¹²⁷ Indicatori arrivi e presenze OTRF.

¹²⁸ *Il turismo nell’anno dei record dopo la pandemia*, Camera di Commercio Vicenza, maggio 2024.

Un vero e proprio boom è stato registrato dall’Altopiano di Asiago nella tarda primavera/inizio estate del 2023, soprattutto grazie ai visitatori italiani. I dati del STL Altopiano di Asiago evidenziano un numero di arrivi che supera i 110.000, mentre le presenze sono più di 570.000¹²⁹. Rispetto alle cifre pre-pandemiche – con poco meno di 90.000 arrivi e 400.000 presenze¹³⁰ – si nota un aumento del +23,5% degli arrivi e del +42,6% delle presenze¹³¹. Le seconde hanno visto un incremento significativo nel mese di gennaio (+84,5%) e tra aprile e giugno, soprattutto grazie alla capacità attrattiva degli sport invernali e delle bellezze naturali primaverili ed estive. Aspetto negativo è, invece, il costante calo di turisti stranieri che si registra dal 2019. Questa diminuzione viene però compensata da un numero sempre maggiore di visitatori italiani, con cifre che mostrano aumenti del +96,6% degli arrivi a gennaio e del +70,1% delle presenze a maggio¹³².

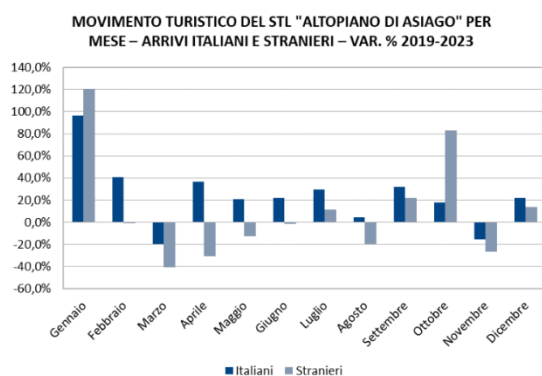


Figura 29: Variazione percentuale degli arrivi di italiani e stranieri nel STL Altopiano di Asiago nel periodo 2019-2023. Fonte: Camera di Commercio Vicenza.

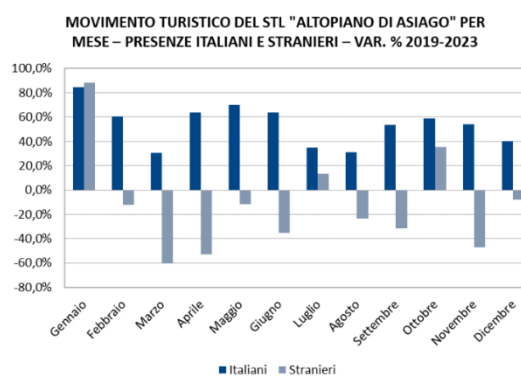


Figura 28: Variazione percentuale delle presenze di italiani e stranieri nel STL Altopiano di Asiago nel periodo 2019-2023. Fonte: Camera di Commercio Vicenza.

Caratteristica dell’intera provincia, e non solo dell’Altopiano di Asiago, è la predominanza dei turisti italiani – sia in termini di arrivi che di presenze – rispetto agli stranieri. Già dal 2019 si poteva notare questa differenza (59,4% contro 40,6%), che si è allargata fino alle cifre del 2023: 64% contro 36% degli arrivi. La motivazione alla base di questa tendenza è sicuramente rappresentata dalle limitazioni agli spostamenti messe in atto negli anni della pandemia, che, se da un lato hanno impedito ai visitatori stranieri

¹²⁹ Indicatori arrivi e presenze OTRF.

¹³⁰ ibidem.

¹³¹ *Il turismo nell’anno dei record dopo la pandemia*, Camera di Commercio Vicenza, maggio 2024.

¹³² ibidem.

di raggiungere l'Italia, dall'altro hanno favorito il turismo italiano. Primeggiano i turisti veneti, che nel 2023 costituivano il 26,6% degli arrivi e il 39% delle presenze; seguono poi i visitatori lombardi (21,8% di arrivi), emiliani (9%), piemontesi, toscani e laziali (fig. 30)¹³³.

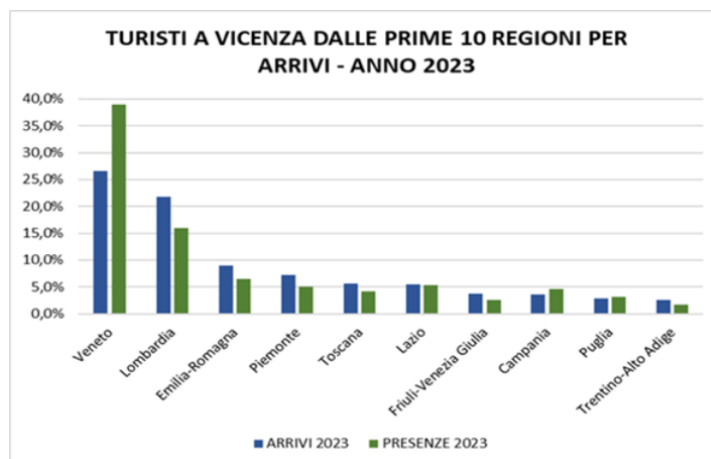


Figura 30: Percentuale degli arrivi dei turisti italiani divisi per regione di provenienza. Fonte: Camera di Commercio Vicenza.

Il presidente di Confcommercio Vicenza, Nicola Piccolo, commenta la significativa ripresa del settore del turismo nel territorio del vicentino: *la risalita è un ottimo segnale che conferma la bontà di quanto è stato fatto fin qui sia in termini di promozione del territorio, sia come investimenti degli operatori turistici dell'alloggio e della ristorazione per rendere attrattive le loro attività*¹³⁴ e poi ancora afferma che *il turismo è una grande opportunità per il tessuto economico vicentino perché è un volano anche per altri settori come il commercio, l'agroalimentare, le produzioni di qualità*¹³⁵.

5.3 Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione

Nella provincia di Vicenza sono operative tre organizzazioni di gestione della destinazione: OGD Terre Vicentine, OGD Pedemontana Veneta e Colli e, la più recente, OGD Montagna Veneta. Esse coordinano le risorse turistiche attraverso strategie di marketing e collaborazioni con enti pubblici e privati, con l'obiettivo di migliorare l'attrattività della provincia.

¹³³ ibidem.

¹³⁴ Confcommercio Vicenza.info (novembre 2023), *Il turismo vicentino supera il 2022 e torna ai livelli pre-covid. Il sistema statistico della Regione Veneto certifica l'andamento positivo. Il presidente di Confcommercio Vicenza Nicola Piccolo: "Ottimo segnale. Ora serve ancor più sinergia"*.

¹³⁵ ibidem.

5.3.1 OGD Terre Vicentine

Dal 2016, con la DGR n. 609 del 5 maggio 2016, è riconosciuta l'OGD Terre Vicentine. Questa organizzazione è stata costituita per coordinare e promuovere le risorse turistiche del territorio, valorizzando le sue peculiarità storiche, culturali e naturali e creando sinergia tra i Comuni membri¹³⁶. Dell'OGD fanno parte 14 enti privati – tra cui Confcommercio Vicenza, UNPLI comitato provinciale Vicenza, Consorzio Regionale di promozione turistica città d'arte del Veneto, ecc. – un ente territoriale – Camera di Commercio industria artigianato e agricoltura di Vicenza – e 63 Comuni¹³⁷.

In seguito alla riforma costituzionale del Titolo V (legge costituzionale n.3/2001), il turismo è diventato di competenza esclusiva delle Regioni grazie al principio della residualità e le funzioni principali assegnate alle OGD sono:

- governance turistica del territorio attraverso strategie di valorizzazione delle risorse;
- gestione coordinata dell'informazione e dell'accoglienza turistica;
- qualificazione dei servizi e dei prodotti in ottica integrata e di sostenibilità;
- sviluppo di sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati.

In luce di ciò e ai sensi dell'art. 6 del Regolamento per il funzionamento dell'OGD, è stata istituita una cabina di Regia, un organo composto dai principali stakeholder della destinazione, sia pubblici che privati, che hanno il compito di gestire le risorse e le informazioni raccolte dal Tavolo di Confronto e di rappresentare le diverse aree tematiche che compongono le Terre Vicentine.

Altro importante strumento è rappresentato dall'Intesa Programmatica d'Area (IPA), attraverso la quale la Cabina di Regia ha avviato una prima fase di consultazione territoriale di competenza e ha redatto il DMP, raccogliendo, allo stesso tempo, i bisogni e le finanze necessarie per potenziare i progetti e le azioni volti al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per quanto riguarda lo stato dell'arte della destinazione, l'OGD Terre Vicentine vanta una fitta rete di uffici IAT e nel 2002 ha realizzato un percorso formativo professionale dedicato ai propri collaboratori e basato su una profonda conoscenza del territorio e di

¹³⁶ OGD Terre Vicentine. Destination Management Plan, Capofila: Amministrazione Provinciale Vicenza, Provincia di Vicenza, 31 maggio 2016.

¹³⁷ Elenco delle O.G.D. riconosciute ed operative nel territorio regionale, aggiornato ad aprile 2024, Regione del Veneto.

una continuità di servizio a garanzia di un'esperienza adeguata agli utenti, agli operatori turistici e agli enti pubblici. A livello occupazione, invece, la Camera di Commercio ha

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

Figura 31: Imprese iscritte all'Ente nella categoria Alloggi e Servizi ristorativi. Fonte: Camera di Commercio di Vicenza.

messo a disposizione i dati relativi al numero di imprese/unità locali che sono iscritte all'Ente nella categoria Alloggi e Servizi ristorativi.

La Regione Veneto ha fornito, inoltre, dati relativi agli esercizi e ai posti letto disponibili e la percentuale di occupazione delle strutture ricettive. Questi dati, però, non sono del tutto accurati a causa dell'inarrestabile aumento della ricettività nei B&B e del fenomeno delle seconde case.

Esistono poi altri aspetti, relativi ad arte e cultura, ambiente e paesaggio, ambiente urbano, trasporti, infrastrutture e strutture, che già influenzano o potrebbero influenzare l'economia turistica del territorio.

Il sistema museale è uno di questi aspetti e comprende una varietà di attrazioni, dai musei più piccoli, come quelli etnografici, di nicchia o gli ex voto, fino a siti culturali già ben consolidati all'interno del mercato turistico. Ne sono esempio il Museo degli Alpini a Bassano, il Museo della Paglia a Marostica, il Museo della Ceramica a Nove, ecc.

Attrattore fondamentale viene rappresentato dall'insieme dei beni iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, che riguarda nello specifico la città di Vicenza, che ne fa parte dal 1994, e le ville di Palladio, distribuite in otto Comuni dell'OGD. Esistono ulteriori siti, come ville, dimore storiche, chiese, oratori, siti archeologici, che non fanno parte del patrimonio UNESCO, ma che rappresentano allo stesso modo beni di interesse culturale.

L'OGD dispone, inoltre, di diverse strutture e impianti culturali, sportivi, musicali, teatrali e fieristici all'interno dei quali è possibile organizzare eventi che potrebbero rappresentare importanti elementi di promozione e comunicazione integrata. Si pensi a Villa Cordellina a Montecchio Maggiore per gli eventi culturali, le pareti di roccia a Longare per gli eventi sportivi, la ciclopista del Brenta per il cicloturismo e la fiera di Vicenza per eventi congressuale e fieristici.

Il segmento più diffuso – in termini di comuni che offrono questa opportunità – è rappresentato dal turismo rurale, legato alla natura, alle escursioni e alle passeggiate. Esso deve essere organizzato e strutturato in modo tale da soddisfare le esigenze relative al turismo *slow*, turismo *green*, cicloturismo, trekking, ippoturismo e turismo esperienziale. Sono poi presenti in tutto il territorio dell’OGD luoghi – forti, trincee, camminamenti, ecc – legati alla Grande Guerra, per i quali sono state attivate varie iniziative volte al loro recupero. Le zone più note sono quella di Monte Berico, le aree bassanesi del Monte Grappa e di Recoaro.

Altro settore fondamentale per la valorizzazione del territorio è quello legato alle tipicità enogastronomiche. Se da un lato le denominazioni IGP, DOP, DOC e DOCG – che numerosi prodotti vicentini posseggono – sono riconosciute a livello europeo, dall’altro iniziano a diffondersi anche le denominazioni comunali, che permettono di valorizzare i prodotti tipici del territorio proprio nelle zone di produzione.

In aggiunta, un settore che tende a risentire in maniera ridotta delle crisi è il turismo religioso. Nonostante i viaggi organizzati dalle parrocchie verso i luoghi di fede siano diminuiti di recente, sono state istituite organizzazioni strutturate che offrono pellegrinaggi, sono state formate guide specializzate e sono stati organizzati momenti di studio e confronto sul tema religioso.

Infine, una delle principali attrazioni è costituita indubbiamente dal circuito degli outlet e degli spacci aziendali, che si affiancano ai centri commerciali naturali rappresentati dai centri storici di pregio. Un esempio è Camisano Vicentino che, grazie al suo mercato domenicale, è diventata la città dello shopping¹³⁸.

5.3.2 OGD Pedemontana Veneta e Colli

L’OGD Pedemontana Veneta e Colli nasce in seguito all’approvazione del DGR n. 420 del 31 marzo 2015 e opera nei settori dell’animazione, dell’informazione e accoglienza, della comunicazione e promozione, della creazione di eventi e della commercializzazione dell’offerta turistica¹³⁹. Ne fanno parte 51 Comuni, alcuni enti territoriali – Unione Montana Astico, Unione Montana Pasubio Alto Vicentino, ecc. – e

¹³⁸ OGD Terre Vicentine. Destination Management Plan, Capofila: Amministrazione Provinciale Vicenza, Provincia di Vicenza, 31 maggio 2016.

¹³⁹ Chi siamo, Pedemontana Veneta Itinerario di sorprese.

numerose associazioni di categoria, fondazioni e associazioni senza scopo di lucro, come Associazione Pedemontana.vi, UNPLI vicentina e Associazione del Torcolato e dei Vini di Breganze¹⁴⁰.

Uno dei punti di forza dell'OGD è la capacità di coinvolgere – attraverso incontri e momenti di confronto e riflessione – tutti i soggetti partecipanti nel processo di sviluppo di un corretto approccio di Destination Management. L'obiettivo principale consiste nel favorire il contatto tra la domanda e l'offerta – costituita da stakeholder locali e soggetti aderenti all'OGD – coinvolgendo, allo stesso tempo, le comunità ospitanti.

In termini di flussi turistici, il STT Pedemontana e Colli nel 2023 contava oltre 150.000 arrivi e più di 400.000 presenze¹⁴¹. Se la permanenza media era inferiore alla media del Veneto – 2,6 notti contro 3,4 – lo stesso non si può dire della percentuale di aumento rispetto al 2022 degli arrivi e delle presenze, le quali crescono rispettivamente di +37,01% e di +35,12%, mentre nella regione l'incremento complessivo è di +16,08% degli arrivi e +9,07% delle presenze¹⁴². Confrontando i dati con il 2019, si può notare che, da un lato, gli arrivi – dopo un drastico calo di circa il -66% nel 2020 – sono aumentati del + 18,41% nel 2023; dall'altro le presenze, e quindi la permanenza media, sono diminuite, passando da 3,04 notti nel 2019 a 2,6¹⁴³.

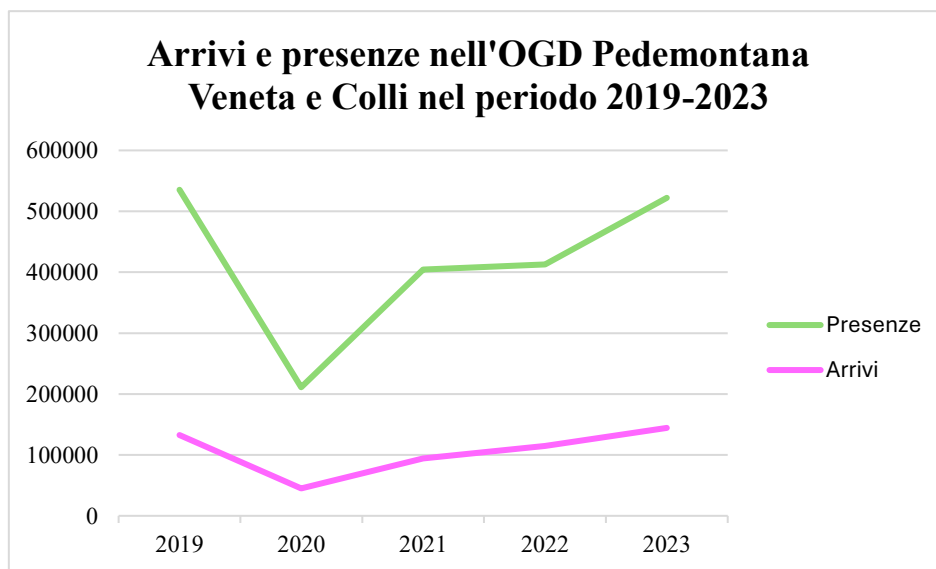


Figura 32: Arrivi e presenze 2019-2023 nell'OGD Pedemontana Veneta e Colli. Fonte: Elaborazioni dell'autrice su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.

¹⁴⁰ Elenco delle O.G.D. riconosciute ed operative nel territorio regionale, aggiornato ad aprile 2024, Regione del Veneto.

¹⁴¹ Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat-Regione Veneto.

¹⁴² Elaborazioni dell'autrice su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.

¹⁴³ ibidem.

Per quanto riguarda l'offerta ricettiva, il STT Pedemontana e Colli comprende oltre 500 strutture ricettive, di cui 76 alberghiere e 495 extra alberghiere e può ospitare un potenziale di più di 6000 turisti. Inoltre, più di un terzo dei posti letto appartiene ad alloggi privati, e poco meno di un quinto ad hotel a tre stelle e le residenze alberghiere¹⁴⁴.

La Pedemontana Veneta si presenta, poi, come una meta complementare e alternativa, che si caratterizza per essere adatta per il turismo *slow* e responsabile. Il territorio pedemontano offre una vasta gamma di esperienze, dalle ville venete alle bellezze naturalistiche e paesaggistiche, ai luoghi di fede, alle produzioni tipiche e alle tradizioni enogastronomiche.

Aspetto significativo è dunque costituito dalle ville e dimore storiche, che rappresentano un patrimonio artistico e culturale unico. La provincia di Vicenza conta 845 ville, posizionandosi al primo posto in Veneto, con una concentrazione del 21%¹⁴⁵. Importanti per il turismo culturale sono anche le rievocazioni storiche – la Partita a Scacchi di Marostica, Thiene 1492, ecc. – i musei, i luoghi legati alla Grande Guerra – Laghi, Caltrano e Lugo di Vicenza con i loro percorsi culturali – i siti religiosi, come la grotta di Lourdes a Chiampo, i castelli e i borghi storici.

Altro fattore chiave è rappresentato dal turismo enogastronomico, che riesce a coniugare la storia del territorio con le realtà produttive e sociali attuali. Il territorio pedemontano è rinomato per diversi prodotti di qualità, quali il Mais Marano e i vini DOC. Al fine di conoscere in profondità la storia e la cultura legate al prodotto, gli escursionisti della Pedemontana Veneta mostrano un certo interesse per le visite alle aziende agricole (32%), seguite poi da degustazioni (17%), tour delle cantine (17%), sagre e festival (14%) e laboratori e workshop (14%)¹⁴⁶.

Infine, il turismo sportivo gioca un ruolo fondamentale, grazie al territorio collinare che permette anche ai meno esperti di praticare sport. Non mancano ovviamente percorsi e aree adatte agli esperti. Gli sport praticabili sono molteplici e includono mountain bike, trekking, golf, attività acquatiche (rafting, canoa, barca), di volo (parapendio, paracadutismo) e attività invernali (sci, ciaspolate, snow-board). In particolare, però, emerge il cicloturismo: diversi anelli cicloturistici del Veneto, infatti, incrociano l'area

¹⁴⁴ *ibidem*.

¹⁴⁵ Istituto Regionale Ville Venete e Regione Veneto – Elaborazioni Regione Veneto – Ciset.

¹⁴⁶ Indagine del Ciset circa le attività enogastronomiche desiderate ma non ancora provate. Fonte: *Analisi della destinazione e linee guida per il destination management plan*, 2016.

pedemontana e rappresentano punti di raccordo con i percorsi cicloturistici trans-frontalieri¹⁴⁷.

5.3.3 OGD Montagna Veneta

Con l'approvazione della DGR n. 423 del 12 aprile , è stata ufficialmente riconosciuta l'OGD Montagna Veneta, che ha come scopo la gestione integrata e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica dell'Altopiano di Asiago 7 Comuni¹⁴⁸. Il soggetto promotore è l'Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni e ne fanno parte i Comuni di Asiago, Foza, Roana, Lusiana Conco e, da maggio 2023, anche Enego. Tra i numerosi enti privati, invece, alcuni esempi sono Confartigianato Vicenza, CAI Altopiano 7 Comuni, Rigoni di Asiago Srl, ecc¹⁴⁹.

L'obiettivo che si pone l'OGD è quello di *fare sistema [...], avviare un coordinamento turistico sovracomunale della montagna veneta e sostenere lo sviluppo e il potenziamento di questa destinazione turistica*¹⁵⁰. Montagna Veneta ha quindi il compito di delineare una linea strategica e una *vision* che siano condivise dalla comunità ospitante e dal territorio in modo da rendere l'immagine e l'offerta della destinazione più competitive all'interno del mercato¹⁵¹.

È importante tenere presente che il sistema turistico dell'Altopiano di Asiago è piuttosto frammentato e mal organizzato, con non pochi problemi interni di natura politica che penalizzano turisticamente il territorio e gli operatori. L'OGD, nata per ovviare a questo problema, permetterebbe di rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale, accrescere lo sviluppo turistico e migliorare l'efficienza nell'organizzazione e produzione di servizi turistici. Pertanto, la mission dell'organizzazione deve includere i seguenti punti:

- aumentare la visibilità e notorietà dell'Altopiano di Asiago nel mercato turistico;
- recuperare flussi turistici di qualità;

¹⁴⁷ *Analisi della destinazione e linee guida per il destination management plan*, 2016.

¹⁴⁸ *OGD Asiago 7 Comuni*, Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni.

¹⁴⁹ Elenco delle O.G.D. riconosciute ed operative nel territorio regionale, aggiornato ad aprile 2024, Regione del Veneto.

¹⁵⁰ citazione dell'Assessore regionale al Turismo Federico Caner per Redazione AltoVicentinOnline, *Nasce dall'Altopiano di Asiago l'Ogd Montagna Veneta*, 28 aprile 2022.

¹⁵¹ Redazione AltoVicentinOnline, *Nasce dall'Altopiano di Asiago l'Ogd Montagna Veneta*, 28 aprile 2022.

- espandere i flussi dei mercati turistici internazionali;
- potenziare la competitività turistica della destinazione;
- estendere la stagionalità dell'attività turistica nel territorio;
- aumentare l'impatto economico del turismo sul territorio;
- preservare l'attrattività turistica dell'Altopiano di Asiago;
- indirizzare l'attuale modello di gestione turistica verso una maggiore sostenibilità;
- favorire la cooperazione turistica tra pubblico e privato;
- coordinare le politiche turistiche locali per sviluppare un sistema di offerta integrato e competitivo.

Per poter raggiungere questi obiettivi, l'OGD deve agire come un vero e proprio soggetto operativo – e non solo un tavolo di confronto – attraverso un approccio organizzativo e funzionale fortemente indirizzato allo sviluppo e alla promo-commercializzazione e offrendo supporto sia alle aziende sia alle amministrazioni locali.

Per quanto riguarda l'offerta turistica, l'Altopiano è in grado di soddisfare una buona varietà di segmenti del mercato – famiglie, coppie, amici – e di andare incontro alle diverse motivazioni di viaggio del visitatore, dal riposo e relax al turismo attivo e legato alla scoperta di nuove conoscenze. I segmenti obiettivo sono, però, gli sportivi italiani, svizzeri, tedeschi, britannici e olandesi, per i quali è stata messa a punto un'offerta basata su ciclismo, escursionismo, trekking e hiking, e anche una clientela di nicchia, ovvero gli appassionati di astronomia, naturalismo, ecc¹⁵².

¹⁵² Destination Management Plan OGD Montagna Veneta 2023-2026.

CAPITOLO 6

Il ruolo delle Pro Loco del Consorzio Medio Astico nel turismo

6.1 Storia e *mission* delle Pro Loco

Le Pro Loco rappresentano uno strumento essenziale nel panorama del turismo culturale italiano. Si tratta di associazioni, senza scopo di lucro e composte da volontari, che si occupano della promozione delle bellezze del proprio territorio, della tutela delle tradizioni locali e della valorizzazione del patrimonio storico, turistico e culturale, rafforzando in questo modo l'identità della comunità. Per fare ciò, le Pro Loco si impegnano anche nell'organizzazione di eventi non solo di tipo culturale e storico, ma anche folkloristico, gastronomico, sportivo ecc. Si propongono come un punto di riferimento per gli abitanti, perché favoriscono la coesione sociale e valorizzano le tradizioni locali, e per i visitatori, perché arricchiscono e rendono uniche le loro esperienze di viaggio. Negli ultimi vent'anni, il numero delle Pro Loco è più che raddoppiato, a testimonianza del fatto che questa tipologia di associazione è uno strumento efficace e capace di rispondere alla crescente volontà dei cittadini di agire a livello locale, a favore della propria comunità e dei suoi valori e tradizioni.

Il movimento delle Pro Loco ha radici profonde, che risalgono alla fine del XIX secolo. La prima Pro Loco, infatti, fu fondata nel 1881 a Pieve Tesino, in Trentino-Alto Adige. La nascita di questa associazione segnò l'inizio di un'epoca di diffusione delle Pro Loco in tutta la penisola. Ispirati dai comitati di cura e dalle Società di Abbellimento¹⁵³, si formarono i primi comitati cittadini, che adottarono la denominazione *pro* accompagnata dal nome del comune e lavorarono a favore della comunità – *pro loco* deriva infatti dal latino e significa “a favore del luogo”. In seguito alla Prima Guerra Mondiale, le Pro Loco iniziarono a diffondersi su tutto il territorio nazionale, grazie soprattutto all'influenza dell'ENIT, che fornì le linee guida per la creazione di questa tipologia di associazione. L'ENIT si impegnò attivamente per adattare le Pro Loco alle condizioni italiane, progettando un piano d'azione secondo cui ogni associazione avrebbe potuto operare in maniera autonoma sul territorio, pur agendo in coordinamento con l'ENIT. Venne inoltre avanzata l'idea di raggruppare ogni Pro Loco in federazioni regionali facenti capo ad una

¹⁵³ Termine utilizzato per definire le prime forme Pro Loco, nate nei primi anni del 1900.

Pro-Regioni, ma questo programma non fu mai attuato a causa delle tendenze accentratrici dello Stato che portarono, nel 1926, alla creazione delle AA.AA.C.S.T. (Aziende Autonome Cura, Soggiorno e Turismo), istituzioni più facili da controllare e gestire in quanto dipendenti dal Ministero degli Interni. Gli anni della Seconda Guerra Mondiale non favorirono lo sviluppo del turismo e delle Pro Loco. Tuttavia, una volta terminato il conflitto, queste associazioni ripresero la loro attività, nonostante lo Stato non fosse intenzionato a contribuire e finanziare il loro operato. Solo nel 1965, con D.M. del 7 gennaio, viene istituito l'Albo nazionale delle associazioni pro loco, tenuto dal Ministero del turismo e spettacolo, oggi non più in essere¹⁵⁴.

Oggi le associazioni pro loco sono una realtà presenti e operativa su tutto il territorio nazionale e negli ambiti turistici, sociali, culturali ed ecologici. Pur operando principalmente in centri medio-piccoli, le Pro Loco svolgono un ruolo fondamentale nella promozione e valorizzazione del territorio e di tutte le tradizioni locali¹⁵⁵.

Fondamentale è, inoltre, il ruolo svolto dall'UNPLI (Unione Nazionale Pro Loco d'Italia) l'associazione di riferimento per tutte le Pro Loco a livello nazionale. Fondata nel 1962, l'UNPLI riunisce oggi oltre 6200 Pro Loco, le quali contano più di 600.000 soci. Ispirata ai valori storici del movimento delle Pro Loco e fiduciosa nelle proprie capacità manageriali, l'UNPLI si pone come obiettivo non solo quello di promuovere e valorizzare le particolarità del territorio, ma anche quello di soddisfare le richieste delle comunità attraverso una crescita e un'innovazione costanti. Cooperazione, solidarietà, democrazia, legame con il territorio sono solo alcuni dei principi fondamentali su cui si basa l'UNPLI. Essa è, dunque, un'associazione unica e riconoscibile per la sua coerenza, eticità ed attenzione verso il territorio di tutta la penisola. Grazie alla sua rete capillare, l'UNPLI rappresenta un pilastro fondamentale per lo sviluppo delle comunità locali in Italia¹⁵⁶.

6.2 Il Consorzio Medio Astico

Attivo da oltre trent'anni, il Consorzio Medio Astico è uno dei primi consorzi fondati nel territorio vicentino. Istituito nel 1984, l'associazione si è impegnata – si impegna ancora oggi – nella valorizzazione del territorio, rendendo la semplice festa

¹⁵⁴ Storia delle Pro Loco, Pro Loco Cimitile APS.

¹⁵⁵ *ibidem*.

¹⁵⁶ Chi siamo, unpli.info

paesana in un prodotto caratteristico dell'intera area di appartenenza. Il suo obiettivo principale è stato, fin dal principio della sua attività, quello di promuovere le bellezze paesaggistiche e i prodotti tipici della regione, attraverso non solo feste e manifestazioni popolari, ma anche iniziative volte a sensibilizzare la comunità sull'importanza del patrimonio locale.

Attualmente l'associazione è composta da quattordici Pro Loco, ognuna delle quali contribuisce attivamente alla promozione delle tradizioni del territorio. Le comunità di Breganze, Calvene, Caltrano, Carrè, Chiuppano, Fara Vicentino, Lugo di Vicenza, Marostica, Piovene Rocchette, Salcedo, Sarcedo, Thiene, Zanè e Zugliano collaborano infatti per valorizzare il proprio patrimonio culturale¹⁵⁷.

6.2.1 La Pro Marostica e la Partita a Scacchi: dalla leggenda alla tradizione

La Partita a Scacchi a Personaggi Viventi, uno degli spettacoli italiani storico-folkloristici più richiesti e rappresentati a livello mondiale¹⁵⁸, si distingue per la ricca storia e la tradizione antica ad essa strettamente legate. Secondo la leggenda, nel 1454 due guerrieri, Rinaldo D'Angarano e Vieri da Vallonara, si innamorarono di Lionora, la figlia del Castellano Taddeo Parisio e per questo decisero di sfidarsi in un duello, come voleva la tradizione e il costume dell'epoca. Il Castellano, per evitare la morte di uno dei due valorosi guerrieri, propose, invece, una sfida a scacchi e il vincitore della partita avrebbe vinto anche la mano di Lionora. Ad accompagnare la sfida, il Castellano decise inoltre di organizzare una sfilata di fanti e cavalieri, arcieri e alabardieri, paggi e damigelle, musicisti e ballerini e, infine, i personaggi che interpretavano i pezzi bianchi e neri del gioco. La partita che viene proposta oggi, nel secondo fine settimana del mese di settembre degli anni pari, vuole essere il più fedele possibile all'originale, trasmettendo l'atmosfera dell'epoca e della vicenda grazie a oltre 550 figuranti, vestiti da dame e cavalieri, giocolieri e sputafuoco, falconieri e spadaccini¹⁵⁹.

L'edizione originale risale al 1923, anno in cui Francesco Pozza propose per la prima volta di realizzare una partita a scacchi con personaggi viventi. Inizialmente si trattava di

¹⁵⁷ Sito web del Consorzio di Pro Loco Medio Astico.

¹⁵⁸ Partita a Scacchi, *La Partita nel Mondo*, marosticascacchi.it

¹⁵⁹ Partita a Scacchi, *Storia*, marosticascacchi.it

una semplice partita senza una trama narrativa. Durante il secondo conflitto mondiale, l'evento fu interrotto e venne poi ripreso nel dopoguerra, in particolare durante il boom economico e grazie all'iniziativa di alcuni imprenditori della cittadina. Uno di questi, Angelo Carlo Festa, fondatore dell'azienda Belfe, coinvolse l'architetto, scultore e attore Mirko Vucetich, il quale scrisse un copione basato sulla leggenda di Lionora, arricchendo l'evento di una dimensione storica e narrativa. Nel corso degli anni il copione è stato modificato in modo da rendere lo spettacolo più dinamico e accattivante. Anche lo spettacolo in sé e la sua organizzazione sono in costante evoluzione, attraverso l'adozione di nuove tecnologie e innovazioni artistiche. Per la realizzazione di nuove coreografie, è stato ingaggiato Max Volpini, noto coreografo – ha collaborato in diverse occasioni con Roberto Bolle – e direttore artistico del Teatro di Zagabria¹⁶⁰.

Inoltre, dato che sono sconosciute le mosse della sfida tra Vieri e Rinaldo, dal 1954 per ogni edizione viene scelta e giocata una partita storica nel mondo degli scacchi. Quest'anno, in occasione del 70° anniversario della prima partita ufficiale nel 1954, verrà proposta la partita rappresentata in quell'anno, ovvero quella tra Bernàt Fleissig e Carl Schlechter, giocata a Vienna nel 1893 e conosciuta come L'immortale di Schlechter.

L'evento è caratterizzato da una complessa pianificazione e organizzazione e coinvolge numerosi attori locali. Alessandro Rossi, il vicepresidente della Pro Marostica, associazione che organizza la partita, afferma che la pianificazione dell'edizione successiva inizia quasi appena dopo la conclusione della precedente. Per esempio, Rossi auspica che i biglietti della partita del 2026 possano essere messi in vendita già dal 9 settembre 2024, il giorno successivo alla partita. Dai mesi di marzo e aprile dell'anno in cui si svolge la partita, invece, inizia l'organizzazione operativa vera e propria. Vengono coinvolti vari artisti – musicisti, attori, giocolieri, ecc. – selezionati i figuranti e coordinati i volontari. Attraverso un bando di convocazione, la Pro Marostica ingaggia circa 600 figuranti, la stragrande maggioranza dei quali è selezionata in base alla compatibilità con la taglia dei costumi esistenti. Trattandosi di abiti di un certo valore non è possibile alterarli intervenendo con allungamenti o accorciamenti. *“Il nostro motto”* – spiega Rossi – *“è che è la persona che deve adattarsi al costume e non il costume alla persona”*¹⁶¹. La Pro Loco si affida ad una sartoria per la conservazione dei costumi storici e la

¹⁶⁰ Alessandro Rossi, intervista rilasciata all'autrice.

¹⁶¹ ibidem.

realizzazione di quelli nuovi. In occasione dell'edizione 2024 sono stati creati gli abiti di quattro protagonisti – Lionora, Rinaldo, Vieri e Oldrada, sorella del Castellano – utilizzando le stoffe della tessitura Luigi Bevilacqua, situata a Venezia, che produce tessuti con i telai a mano. Nel 2020, invece, a realizzare i costumi è stato un atelier di Venezia, Nicolao Atelier, noto perché crea abiti d'epoca e per film storici. La Pro Marostica, inoltre, si occupa dell'allestimento scenografico, sebbene la scenografia naturale del luogo – la Piazza degli Scacchi, che ospita la partita, e le mura del castello – sia già di per sé suggestiva. Vengono infatti allestiti palchi, festoni e bandiere, tutti elementi che arricchiscono ulteriormente l'esperienza visiva dello spettatore. Parte dell'allestimento tecnico sono invece le tribune e il *service* audio e luci, per i quali vengono stipulati degli accordi pluriennali, poiché rappresentano la spesa più consistente per l'associazione.

Una delle principali sfide organizzative e logistiche è trovare alloggi per i tecnici, gli attori e tutti coloro coinvolti nell'evento, considerando la limitata disponibilità di posti letto a Marostica. Rossi spiega, infatti, che le prenotazioni devono essere effettuate con largo anticipo, spesso un anno e mezzo o due anni prima. Al contrario, il successo della manifestazione è rappresentato, in primo luogo, dal raggiungimento del sold out e, in secondo luogo, dai momenti di aggregazione – come un semplice pasto insieme¹⁶² – che rafforzano il senso di comunità.

Costante è poi la promozione dell'evento, che avviene attraverso i social media ma anche i canali tradizionali di pubblicità. Attraverso le pagine social vengono proposte offerte e promozioni in occasione di festività come Natale e la Festa della Mamma. Mentre le collaborazioni con le agenzie di stampa – tramite articoli su giornali italiani ed europei – permettono di raggiungere un ampio pubblico. Ruolo importante viene svolto anche dai giornali locali (Il Giornale di Vicenza e Il Corriere della Sera), le riviste di categoria (PleinAir, Occhi, Chi) e le emittenti televisive (Telechiara, TvA). Questi strumenti e queste strategie, unite alla già consolidata notorietà di Marostica e della partita, sono capaci di generare benefici economici significativi. I posti a sedere nelle tribune sono circa 3500 e la domenica la partita viene giocata due volte, raggiungendo quindi 7000 spettatori. A questi si aggiungono i “*curiosi*” – come li definisce Rossi – che solo la domenica tendono ad avvicinarsi alle 50.000 persone. Il venerdì e il sabato in genere

¹⁶² ibidem.

questo numero si riduce, ma, per la cittadina di Marostica, si tratta in ogni caso di cifre importanti. Dalla loro presenza sono influenzati i locali e i negozi, perché la maggior parte dei visitatori, passeggiando per il centro storico, fa acquisti e si ferma a bere e mangiare. Ciò contribuisce alla crescita di negozi e locali e, in generale, ne beneficia l'economia di Marostica.

Tuttavia, nonostante il successo e l'importanza economica della manifestazione, la sua percezione non è senza controversie. I residenti di Marostica, se da un lato sono profondamente legati alla tradizione della partita, dall'altro lamentano occasionalmente i disagi temporanei provocati dalla massiccia presenza di turisti e dalle restrizioni logistiche. Ciononostante, la Partita a Scacchi continua ad essere un evento culturale di grande rilevanza che, da un lato, celebra l'identità di Marostica, preservando una tradizione antica, e dall'altro contribuisce al dinamismo culturale ed economico della cittadina.



*Figura 33: Foto scattata durante una rappresentazione della partita.
Fonte: visitmarostica.eu*

6.2.2 La Pro Breganze e Calici di Stelle: eccellenze vinicole e specialità culinarie

Calici di Stelle è un evento enogastronomico che si svolge ogni anno, per due sere nel mese di agosto, in Piazza Mazzini a Breganze ed è organizzato dalla Pro Loco del paese. Coniugando la valorizzazione del territorio con l'aggregazione sociale, questo evento celebra la ricca tradizione vinicola di Breganze, comune rinomato per la produzione di vini di alta qualità.

La manifestazione originale nasce nel 1998 dalla collaborazione tra le associazioni nazionali Città del Vino¹⁶³ e Movimento Turismo del Vino¹⁶⁴, le quali hanno permesso la diffusione dell'evento in tutta la Penisola, con una ricca e variegata offerta: eventi musicali e di meditazione, passeggiate tra i filari, visite a cantine, cene, picnic e spettacoli di vario genere. Nel Comune di Breganze, invece, la prima edizione di Calici di Stelle ha avuto luogo nel 2018 con la partecipazione di dieci cantine del Consorzio Vini DOC Breganze e stand di tre ristoranti del paese e ha visto un'affluenza di circa 700 visitatori. Nel 2024 si svolgerà la settima edizione.

Nel corso degli anni, l'organizzazione di Calici di Stelle ha subito alcune trasformazioni. Originariamente gestita dall'assessorato di Poncato Francesca e dal Consorzio Vini DOC Breganze, l'organizzazione dell'evento è stata poi estesa anche alla Pro Loco, dopo il superamento di un periodo di instabilità, dovuto ad un passaggio di presidenza. La struttura di base – che prevede la partecipazione delle cantine e dei ristoranti locali – è rimasta sì invariata, ma, col tempo, si è anche arricchita con il coinvolgimento di altri gruppi e associazioni attivi sul territorio. Questa attenzione verso le realtà locali mostra il desiderio di valorizzare il territorio comunale, favorendo crescita e miglioramento.

Pur essendo di dimensioni ridotte, l'evento richiede un'attenta pianificazione, che solitamente inizia almeno tre mesi prima. Se cantine e ristoranti – la parte preponderante del lavoro organizzativo – hanno già accordi consolidati, ulteriori aspetti necessari sono legati all'intrattenimento, quindi l'ingaggio di gruppi musicali o *disc-jockey*, e alla burocrazia, con vari permessi e autorizzazioni da richiedere. Inoltre, la Pro Loco non solo cura con attenzione l'aspetto estetico, abbellendo la piazza con piante, palloncini e mettendo a disposizione tavoli e panche per i visitatori, ma si propone essa stessa come punto di ristoro, impegnandosi a servire un'offerta gastronomica varia. Ad ogni stand, la Pro Loco fornisce, inoltre, i materiali necessari, come la corrente elettrica e le tovaglie. È poi prevista la collaborazione con la protezione civile, il servizio antincendio, l'ambulanza e la polizia locale in modo tale da assicurare la sicurezza durante tutto lo svolgimento dell'evento. Tra gli altri partner sono inclusi il Gruppo Campanari

¹⁶³ L'Associazione, istituita a Siena il 21 marzo 1987, è una rete di Comuni a vocazione vitivinicola e di enti territoriali, depositari di almeno una DOP e IGP.

¹⁶⁴ Nata nel 1993, è un'associazione no profit che annovera le più prestigiose cantine d'Italia, selezionate sulla base di specifici requisiti, e che mira ad accrescere il settore enoturistico nazionale.

Breganze¹⁶⁵, che organizza visite alla Torre Diedo – il secondo campanile più alto del Veneto, preceduto solo da quello in Piazza San Marco a Venezia – e l’Accademia del *Toresàn*¹⁶⁶, che allestisce un punto di ristoro specializzato nella preparazione dello spiedo. L’aspetto legato alla promozione di Calici di Stelle avviene attraverso strumenti tradizionali, come comunicati stampa – inviati a tutto il territorio dell’Alto Vicentino – locandine e manifesti, ma anche attraverso la pubblicazione di post sulle pagine social – in particolare Facebook e Instagram – della Pro Breganze. A ciò si aggiunge il contributo dell’associazione Città del Vino, che inserisce l’evento nel proprio circuito di comunicazione, garantendo maggiore visibilità alla manifestazione breganzese.

Per quanto riguarda le sfide che la Pro Loco deve affrontare, le condizioni metereologiche hanno una forte influenza sul successo – o meno – dell’evento. Ad esempio, nell’edizione del 2023, a causa del maltempo, Calici di Stelle – solitamente programmato per le sere del venerdì e del sabato – è stato posticipato alle sere di sabato e domenica, causando non pochi problemi di disponibilità per cantine e ristoranti. Non si è mai considerato di spostare l’evento al coperto, perché uno dei suoi punti di forza, oltre sicuramente al vino, è rappresentato dalla cornice della piazza con il campanile e le luci, elemento che rende Calici di Stelle unico – almeno per Breganze – nel suo genere.

Ulteriore aspetto problematico è legato alla difficoltà per i ristoranti di cucinare in piazza, al di fuori delle proprie cucine. “*Spesso – lamenta l’ex presidente della Pro Breganze Luciano Parise – si finisce per proporre panini, cosa che a noi della pro loco non piace molto*”¹⁶⁷. Poiché viene messa a disposizione la corrente elettrica, per la pro Breganze sarebbe auspicabile che i ristoratori si impegnassero a preparare piatti di un certo livello, sia per i residenti che per i visitatori. “*Alla fine – afferma l’assessore Francesca Poncato – Calici di Stelle rappresenta anche un’opportunità di pubblicità per i ristoranti*”¹⁶⁸. D’altronde, anche la Pro Loco – che non dispone di cuochi professionisti – si impegna ad offrire cibi di buona qualità, come bruschette e cicchetti.

Caso unico – a causa degli effetti della pandemia – è rappresentato dall’edizione 2021, per la quale era prevista una restrizione numerica di mille persone e che ognuno avesse il

¹⁶⁵ Associazione per la promozione e valorizzazione dell’arte campanaria e in particolare del campanile di Breganze e delle sue campane.

¹⁶⁶ Libera Associazione per la difesa e promozione dell’arte dello spiedo nella cucina.

¹⁶⁷ Luciano Parise, intervista rilasciata all’autrice.

¹⁶⁸ Francesca Poncato, intervista rilasciata all’autrice.

proprio posto a sedere. Per gestire questo limite, era prevista la prenotazione e ad ogni partecipante è stato consegnato un gettone, consentendo di mantenere il numero di presenti sotto controllo. Aspetti che hanno richiesto notevoli sforzi sono stati la pianificazione della disposizione dei mille posti a sedere – estendendo quindi l’area dello svolgimento dell’evento – la delimitazione di tale spazio e l’organizzazione di un’illuminazione efficace.

In generale, “la sfida più grande per il direttivo della Pro Breganze è garantire che non si verificano incidenti. Noi iniziamo a respirare solo dopo la fine dell’evento”¹⁶⁹ spiega Parise.

Dall’altra parte, il momento di maggior successo è stato registrato nell’edizione del 2019. Si sono contati 1400 bicchieri, a testimonianza dell’ampio apprezzamento da parte del pubblico. Inoltre, anche nel 2021, nonostante le sfide poste dalle limitazioni, la partecipazione è stata ampia. La comunità locale, infatti, risponde generalmente in modo positivo all’evento, potendo godere di un’opportunità di convivialità e di valorizzazione del territorio.

Infine, per il futuro di Calici di Stelle, la Pro Loco non ha stabilito ancora piani precisi ma si propone di rinnovare costantemente l’offerta, sia per quanto riguarda l’aspetto gastronomico – con la richiesta ai ristoranti di proporre piatti diversi e originali – sia per l’intrattenimento. La Pro Loco mira a mantenere alta la qualità dell’evento, cercando di sorprendere e soddisfare ogni anno un pubblico sempre più esigente.



Figura 34: Locandina dell’edizione 2022 di Calici di Stelle a Breganze. Fonte: Associazione Pro Loco di Breganze.

¹⁶⁹ Luciano Parise, intervista rilasciata all’autrice.

6.2.3 La Pro Lugo e le Arti in Villa: cultura e storia locale

In collaborazione con la Regione Veneto e UNPLI, nel 2009 la Pro Lugo di Lugo di Vicenza ha aderito all'iniziativa regionale *Veneto Spettacoli di Mistero*, un festival dedicato alle leggende ed ai misteri che caratterizzano la storia e la tradizione veneta. Questo progetto è nato con l'obiettivo di vivacizzare il mese di novembre, che in Veneto è tradizionalmente povero di attività, attraverso la creazione di eventi culturali. In tale contesto la Pro Lugo ha ideato e proposto lo spettacolo *La Luce Rossa nel Pozzo* presso Villa Godi Malinverni, la prima villa di Andrea Palladio, realizzata tra il 1540 e il 1542. La vicenda è ispirata alla storia romanzata di Marzio Godi (1655-1699), noto per la sua fama di tiranno e uomo crudele. Si narra, infatti, di come *egli, volendo vendicarsi di due individui che l'avevano offeso, [...] li fè prendere dai suoi bravi e condottili in cantina li fè morire soffocati dal vino*¹⁷⁰ oppure di come *con percosse ed altre violenze ridusse a mal partito una sua giovane cameriera, la quale cacciata di casa rimase parecchi giorni senza cure ed assistenza anche dopo giunta in città, perché intimoriti dalla fiera natura dell'inquisito Conte Godi, non ardirono i chirurghi d'andarsene a medicarla*¹⁷¹. Il titolo prende ispirazione da un pozzo, oggi non più presente, che il conte e i suoi bravi utilizzavano per rinchiudere e torturare non solo le donne del paese, di cui abusavano, ma anche nemici e oppositori.

Nel 2010, invece, è stato organizzato il primo evento di *Arti in Villa*, seguendo la scia di *Veneto Spettacoli di Mistero*. Da quel momento, entrambi gli eventi sono diventati appuntamenti annuali fissi. Tuttavia, organizzare *Arti in Villa* non è un processo semplice; è infatti necessario coordinare le attività con l'attuale proprietario della Villa, Christian Malinverni, utilizzando i periodi di bassa attività, che si collocano principalmente in autunno. Solo verso la fine di settembre, vengono comunicate alla Pro Lugo le date disponibili per gli eventi. A questo punto, si procede con la fase di pianificazione vera e propria. Visto il contesto, gli eventi si tengono durante la settimana per evitare che coincidano con matrimoni e altri eventi organizzati in Villa. A fine novembre, inoltre, molte imprese e ditte organizzano cene aziendali. Pertanto, gli eventi delle *Arti in Villa* devono essere realizzati tra ottobre e gli inizi di novembre. Durante l'anno invece l'associazione raccoglie idee e proposte, cercando di valorizzare artisti e gruppi del paese

¹⁷⁰ La Rossa Luce nel Pozzo, le Arti in Villa, associazione pro Lugo.

¹⁷¹ ibidem.

stesso o di quelli limitrofi. Spesso, gli artisti stessi vengono coinvolti nella scelta degli spettacoli. Non è raro, infatti, che vengano messi in scena debutti assoluti. Questa strategia risulta vincente dal punto di vista dell'associazione, poiché proposte nuove e mai viste tendono e riescono ad attirare numeri significativi – per il paese – di spettatori. Gli spettacoli proposti spaziano tra diversi generi: romanzo storico, architettura, astronomia, storia, letteratura, musica, teatro, danza.

La rassegna *Arti in Villa* nasce anche da una strategia economica di promozione: è più efficiente e conveniente promuovere una serie di eventi piuttosto che singoli appuntamenti. Inoltre, se gli eventi organizzati per *Veneto Spettacoli di Mistero* beneficiano di una promozione regionale – da parte dell'UNPLI e della Regione Veneto – lo stesso non avviene per le *Arti in Villa*, i cui spettacoli sono pubblicizzati solamente a livello locale. Nel corso degli anni, inoltre, si sono consolidate collaborazioni con diverse associazioni teatrali e realtà culturali, come La Zonta, Schio Teatro 80, La Trappola, Teatro Insieme e il Centro Artedanza di Lucy Briaschi.

La Pro Lugo ha, poi, riconosciuto la necessità di elevare il basso livello culturale della popolazione del paese, di cui una parte consistente non ha mai visitato la villa, il suo parco o il museo dei fossili lì presente. Infatti, una delle sfide principali che la Pro Loco deve affrontare è individuare temi e argomenti che possano attirare l'attenzione e interessare i cittadini di Lugo, cercando, allo stesso tempo, di rendere il paese attrattivo anche per i visitatori. Comprendere gli interessi del pubblico costituisce un elemento cruciale per garantire una partecipazione attiva.

Grande soddisfazione è stato, invece, il successo de *La Rossa Luce nel Pozzo*, rappresentazione che è stata riproposta per dieci anni consecutivi – dal 2009 al 2019 – e, in alcuni casi in più date durante la stessa edizione. Il presidente della Pro Lugo, Venicio Carollo, ammette che il Salone d'Onore – la sala che ospita gli eventi – riesce a contenere solo cento persone, ma, considerando la dimensione del paese – poco più di 3500 abitanti – è un numero considerevole. Ulteriore elemento a favore della manifestazione è rappresentato dall'ambientazione: la Villa del Palladio e gli affreschi di Gualtiero Padovano, Battista del Moro e Gianbattista Zelotti. Il presidente dice: “*Quando uno mangia, mangia con il naso con gli occhi e con il gusto. Lo stesso [avviene] quando uno si gode uno spettacolo*”¹⁷².

¹⁷² Venicio Carollo, intervista rilasciata all'autore.

Per l'anno in corso è in cantiere uno spettacolo simile a *La Rossa Luce nel Pozzo*, ambientato a circa ottant'anni di distanza, quando il conte Orazio Godi, probabilmente per interessi fondiari, uccise Fabio Piovene, membro di una nobile famiglia del territorio¹⁷³. Grazie ai contributi del PNRR che la famiglia Malinverni ha ricevuto – principalmente per la sistemazione dei giardini e del parco ma anche per la promozione della villa – si sta sviluppando l'idea di realizzare una sorta di miniserie che racconti varie vicende della famiglia Godi tra il 1500 e il 1600. La particolarità della provincia di Vicenza è rappresentata dalla mancanza di una figura di tiranno o una famiglia dominatrice, come erano stati, ad esempio, i Carraresi a Padova nel XII secolo o gli Scaligeri a Verona nei secoli XIII-XIV o, ancora, Ezzelino da Romano nella zona di Treviso nel XIII secolo. Il Vicentino è stato, invece, teatro di numerosi scontri tra diverse famiglie che abitavano il territorio, rendendo il secolo, da un lato, violento ma, dall'altro, ricco di eventi che possono essere adattati agli spettacoli di questa miniserie che “*potrebbe essere anche ripresa e mandata su Sky*”¹⁷⁴ sogna il presidente.



Figura 35: Locandina della rassegna *Arti in Villa*, edizione 2023. Fonte: Associazione Pro Loco Lugo di Vicenza.

¹⁷³La Rossa Luce nel Pozzo, le Arti in Villa, associazione pro Lugo.

¹⁷⁴ Venicio Carollo, intervista rilasciata all'autore.

CAPITOLO 7

Proposte

Nel contesto del turismo, le destinazioni hanno il compito di delineare un approccio integrato e coordinato che sia in grado di affrontare le sfide e cogliere le opportunità che si presentano negli ambiti della gestione e della promozione. In quest'ottica, l'istituzione della Fondazione per il turismo a Vicenza – progetto realizzato in collaborazione con CCIAA, la Provincia e il Comune di Vicenza e la società di consulenza strategica FTourism & Marketing per il coordinamento delle OGD della provincia – emerge come un'efficace soluzione per superare le attuali frammentazioni e promuovere una gestione unitaria della regione e delle sue risorse turistiche.

Le OGD della provincia di Vicenza – OGD Pedemontana Veneta e Colli, OGD Terre Vicentine e OGD Montagna Veneta – si inseriscono in un contesto che presenta non poche criticità. Esso è infatti caratterizzato da uno scarso coinvolgimento degli operatori turistici e da una scarsa notorietà nel mercato delle diverse destinazioni della provincia. Inoltre, la vocazione turistica è, nella maggior parte del territorio, debole, mentre la proposta turistica si focalizza sulla territorialità, piuttosto che sui prodotti. Infine, le attività di promozione e di accoglienza sono prive di un coordinamento efficace. Pertanto, per superare tali problematiche, la proposta di unire le tre OGD in un'unica istituzione, la Fondazione per il turismo a Vicenza, e di sviluppare un'offerta turistica più robusta e differenziata, capace di ampliare i mercati obiettivo e di aumentare i flussi turistici, risulta essere una valida alternativa organizzativa, seppur presenti anch'essa diverse sfide e complessità. Dunque, nell'ottica di sviluppo turistico, è necessario che i diversi ambiti territoriali della provincia, da semplici territori attrattivi, si trasformino in veri e propri prodotti-destinazione, i quali devono essere valorizzati attraverso uno sviluppo e una strutturazione adeguati. È poi fondamentale organizzare il sistema-destinazione, garantendo una gestione che coinvolga in modo attivo tutti gli attori locali e interessati, sia pubblici che privati. In questo momento, infatti, l'attrattività di un territorio non è più limitata alle sue caratteristiche culturali e naturali o alle sue risorse interne, ma dipende anche e soprattutto dalla varietà di esperienze offerte, di servizi turistici ben strutturati e di proposte mirate. Affinché le destinazioni della provincia di Vicenza raggiungano il successo turistico e un posizionamento competitivo all'interno del mercato, è necessario

che delineino un prodotto-destinazione chiaro e distintivo, supportato da una governance efficiente ed efficace, che operi nel comune interesse di tutte le OGD.

Esistono due possibili alternative – il modello OGD “condominio” e il modello OGD “*property management*” – per creare e coordinare la Fondazione. Il primo risulta meno efficace perché manterrebbe un’offerta frammentata e indifferenziata, mentre la seconda opzione sarebbe in grado di gestire in modo unitario ma differenziato il sistema turistico della destinazione Vicenza. Questo modello è quindi linea con quello che deve essere il ruolo della Fondazione, ovvero il coordinamento e la gestione operativa, attraverso azioni e strategie di destination management e destination marketing e con la collaborazione delle attuali OGD e di tutti i soggetti locali competenti. La gestione turistica e la promozione delle destinazioni sarebbero, dunque, affidate a figure professioniste e specializzate – i destination manager – che avrebbero il compito di preservare e accrescere il valore delle singole destinazioni. In questo modo, ogni membro della Fondazione – ovvero ogni destinazione – avrebbe la possibilità di mantenere le proprie peculiarità e caratteristiche rispetto alla propria identità, al rapporto con il territorio e alle attività di promozione, informazione e accoglienza. Il modello *property management* è efficace anche perché garantirebbe una copertura quasi totale dei comuni della provincia di Vicenza. Ulteriore punto di forza è rappresentato dal fatto che le tre OGD manterrebbero il loro ruolo di soggetto di riferimento sia per i comuni del loro ambito territoriale sia per gli operatori turistici di ogni territorio. All’interno della Fondazione, le OGD avrebbero quindi il compito di gestire in modo efficace il turismo nella loro destinazione e in tutte quelle interne, dare supporto alle amministrazioni e agli enti turistici locali – IAT, Pro Loco, ecc. – nella creazione del potenziale turistico, sviluppare il prodotto-destinazione del proprio territorio¹⁷⁵.

A questo proposito, una collaborazione tra le Pro Loco, le OGD e la Fondazione potrebbe rappresentare un elemento decisivo per lo sviluppo di una strategia turistica integrata, coordinata e capace di sfruttare al meglio le risorse turistiche del territorio e di garantire un’efficace promozione della destinazione. Questa partnership andrebbe ad influenzare positivamente anche gli eventi e il loro ruolo nella valorizzazione delle risorse locali e della destinazione. In primo luogo, le Pro Loco, grazie alla loro profonda conoscenza del territorio e delle sue tradizioni ed usanze, sono in grado di realizzare eventi e

¹⁷⁵ Documento preliminare del Progetto Fondazione.

manifestazioni autentici e in linea con i valori identitari della destinazione, coinvolgendo anche la comunità locale. Le OGD, invece, nel processo di realizzazione e promozione dei prodotti, collaborano con gli operatori e seguono le linee strategiche definite dalla Fondazione, rappresentando quindi una sorta di elemento di comunicazione tra le due realtà. Infine, la Fondazione, grazie alla molteplicità di soggetti che la compongono, potrebbe proporsi come punto di riferimento, garantendo una visione d'insieme e una gestione professionale delle risorse.

Nello specifico, tale collaborazione comporterebbe dei vantaggi a favore di tutti e tre i soggetti considerati, sia a livello finanziario – la condivisione di risorse in modo efficiente e organizzando, quindi, eventi di maggiore portata e qualità – sia di coordinamento – una pianificazione congiunta permette di evitare la sovrapposizione di manifestazioni e garantisce una copertura temporale equilibrata – sia di promozione integrata – l'utilizzo di un messaggio unificato può rafforzare l'identità della destinazione e dell'evento. Se pianificati e gestiti in modo adeguato, infatti, gli eventi sono in grado di aumentare i flussi turistici, incrementare lo sviluppo economico dell'area, rafforzare la coesione sociale e rilanciare una destinazione in declino.

Eventi come Calici di Stelle a Breganze, che celebra i vini locali, Arti in Villa a Lugo di Vicenza, che unisce arte, musica e cultura, e la Partita a Scacchi Viventi di Marostica, una rievocazione storica unica nel suo genere, rappresentano esempi concreti di come il territorio vicentino riesca a sfruttare le sue risorse culturali per creare un'offerta turistica di grande richiamo. Questi tre eventi riescono a raggiungere il successo perché propongono attività che sono in linea con i valori identitari del territorio e della comunità che lo abita. È, pertanto, necessario proporre attività e manifestazioni che rispecchino la cultura, le tradizioni, la storia e l'identità delle destinazioni della provincia. Supportate dalle OGD e dalla Fondazione, le Pro Loco potrebbero individuare i beni di maggior interesse culturale in cui gli eventi potrebbero avere luogo, andando così a valorizzare il patrimonio storico e artistico della provincia. Questi luoghi potrebbero poi essere accompagnati da beni immateriali, legati ad esempio alle tradizioni culinarie e vinicole, di cui la provincia è ricca. In questo modo, si creerebbe un'offerta integrata in grado di esaltare non solo i beni materiali ma anche quelli immateriali che caratterizzano Vicenza e la sua provincia.

Data, infatti, la ricchezza di risorse presenti nel territorio vicentino, gli eventi che possono essere organizzati riguardano ambiti anche molti diversi tra loro e, per questo, sono in grado di attirare un pubblico vasto e diversificato. Esempi concreti possono comprendere eventi enogastronomici, come festival del vino oppure sagre di prodotti tipici, eventi culturali e storici, eventi sportivi tra le colline e le montagne vicentine e, infine, eventi legati all'artigianato per valorizzare le tradizioni manuali.

Questa collaborazione non sarebbe sicuramente priva di sfide – ad esempio la necessità di coordinare le attività e le esigenze dei diversi attori coinvolti – ma le opportunità che potrebbero nascere hanno un peso decisamente superiore. La solida rete di collaborazione che si verrebbe a creare permetterebbe di promuovere e valorizzare in modo efficace e sostenibile il turismo in un territorio come il Vicentino, che attualmente rappresenta una delle aree con minor capacità attrattiva di tutta la regione Veneto¹⁷⁶.

¹⁷⁶ *Quanti sono i turisti che arrivano per destinazione? Da che Paese provengono?*, OTRE, anno 2023.

CONCLUSIONI

Nel corso della ricerca, è emerso chiaramente come le Pro Loco rappresentino un attore cruciale nella promozione del turismo culturale, in particolare grazie alla loro capacità di organizzare eventi che sono in grado di valorizzare il patrimonio culturale locale e di attrarre visitatori. Le Pro Loco, profondamente radicate nel tessuto sociale e culturale della comunità che rappresentano, riescono a trasformare tradizioni, usi e costumi in esperienze coinvolgenti per i partecipanti. Gli eventi, dunque, non solo preservano e tramandano il patrimonio locale, ma contribuiscono anche a creare un legame emotivo e di appartenenza tra i residenti e il loro territorio.

Di fondamentale importanza sono anche le Organizzazioni di Gestione della Destinazione, soprattutto nel loro ruolo di coordinamento delle attività turistiche e del supporto fornito alle Pro Loco per le loro iniziative. Le OGD fungono da elemento di connessione tra le varie componenti del sistema turistico locale, garantendo coerenza e sinergia. Forti di una buona capacità di pianificazione strategica, le OGD possono migliorare la qualità dei servizi e delle esperienze proposte all'interno dell'offerta turistica, incrementando allo stesso tempo, l'attrattività complessiva della destinazione. Come più volte ripetuto, la collaborazione e sinergia tra queste due realtà – Pro Loco e OGD – gioca un ruolo essenziale nel creare un'offerta turistica integrata e competitiva, capace di attrarre consistenti flussi turistici e di aumentare la visibilità del territorio.

Le Pro Loco del Consorzio Medio Astico, analizzate in questo elaborato, hanno dimostrato come anche le associazioni di comuni di dimensioni ridotte – Breganze e Lugo di Vicenza – possano aiutare, attraverso gli eventi culturali, a rafforzare l'identità del territorio e, nel loro piccolo, ad attrarre visitatori. In particolare, iniziative come Calici di Stelle e Arti in Villa, sebbene modeste in termini di dimensioni e risorse, sono capaci di creare un impatto significativo grazie all'autenticità che mantengono e allo stretto legame con le tradizioni locali. La Pro Loco di Marostica rappresenta, al contrario, una realtà già piuttosto consolidata e la sua partita a scacchi è un esempio emblematico del contributo alla promozione del turismo culturale. Questo evento, che trasforma la piazza della città in un'enorme scacchiera, attira migliaia di visitatori ogni anno, diventando un simbolo rappresentativo per la cittadina di Marostica. La partita è un esempio efficace di come un

evento così particolare e legato alle tradizioni locali possa godere di fama internazionale, grazie anche alla buona organizzazione su cui si costruisce la manifestazione.

In conclusione, è importante sottolineare come le Pro Loco possano rappresentare dei punti di riferimento e dei promotori del turismo legato al patrimonio culturale del territorio. Grazie, infatti, alla loro profonda conoscenza del territorio locale e allo stretto rapporto con la comunità – delle Pro Loco fanno parte, infatti, cittadini volontari – il ruolo di queste associazioni nella valorizzazione delle risorse culturali è insostituibile. Per tale motivo, l'eventuale collaborazione tra le OGD e le Pro Loco permetterebbe non solo un rafforzamento dei valori identitari locali, ma anche un posizionamento più competitivo all'interno del mercato, trasformando la destinazione Vicenza in una destinazione turistica di eccellenza.

BIBLIOGRAFIA

- Ashworth G., Goodall B. (2013). *Marketing tourism places*. Routledge. London.
- Bieger T. (2000). *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.
- Buhalis D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. In *Tourism Management*, 21(1).
- Burgan B., Mules T. (2000), *Sampling frame issues in identifying event-related expenditure*. In *Event Management*, Cognizant Communication Corporation.
- Casarin F., (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli.
- Cercola R., Izzo F. e Bonetti E. (2017), *Eventi e strategie di marketing territoriale. Gli attori, i processi e la creazione di valore*, Franco Angeli, Milano.
- Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Cherubini S., Iasevoli G. (2005), *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP.
- Cocco R., Pozzi L. (2001), *I servizi di base: l'organizzazione di eventi*, in Invernizzi E. (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGrawHill, Milano, p. 409.
- Dall'Ara G. (2009) *Dalla promozione al marketing degli eventi. Normativa, casi e prospettive*. Halley Editrice, Matelica.
- Della Corte V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Cedam. Padova.
- Dungan T. P. (1984), *How events plan special events*, The Cornell Quarterly
- Fabris G.P. (2008), *Societing*, Egea.
- Ferrari S. (1997), *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.
- Ferrari S. (2018). *Event marketing*. Cedam. Padova
- Franch M. (A cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. McGraw-Hill. Milano.
- Getz D. (1997), *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- Getz D. (2007), *Event Studies: theory, research and policy for planned events*, Elsevier.

- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions (2nd Ed.)*. Van Nostrand. NY.
- Jago L.K., Shaw R.N. (1998), *Special Events: a conceptual and definitional framework*, Cognizant Communication Corporation.
- Jakhnagiev A. (2023), *Zaia: "Il Veneto è la prima Regione per presenze turistiche"*, Il Sole 24 Ore
- Marchioro S., Miotto A. (2018). *La governance del turismo nell'era del digitale*. Gallico 1689. Verona.
- Marchioro S., Miotto A. (2022). *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*. Franco Angeli. Milano
- Marchioro S., *Riprogettare il futuro delle destinazioni turistiche del Veneto*, Università degli Studi di Padova.
- Marris, T. (1987). *The role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development: resolutions of the 37th congress of the AIEST*, Calgary. *Revue de Tourisme*, (4): 3–12
- Martini U. (2000). *Destinazione turistica e territorio*. In Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*. McGraw-Hill. Milano.
- Martini U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali*. McGraw-Hill Education. Milano, 2017.
- McDonnell I. et alii (1999), *Festival and special event management*, Wiley & sons, Brisbane.
- Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J. (1998). *Convention and visitors' bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureaus executives and budgets*. In *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1).
- Mules T., McDonald S, (1994), *The economic impacts of special events: the use of forecasts*, in *Festival Management and Event Tourism*
- Nalebuff B., Brandenburger A.M. (1996). *Coopetition*. Crown Publishing Group. New York City.
- Olivetto C. (2023/24). *Analisi sul turismo in Europa nel periodo covid e post covid*. [tesi di laurea triennale]. Università degli Studi di Padova. Padova
- Presenza A. (2007). *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*. FrancoAngeli. Milano.

- Rodà M., de Francesco D., Faramondi A. (2021). *Il turismo all'epoca della pandemia. In Liberare il potenziale italiano. Riforme, imprese e lavoro per un rilancio sostenibile*. Confindustria Servizi.
- Shone A., Perry B. (2004), *Successful event management: a practical handbook*, Thomson Learning, London.
- Sicca L. (2000). *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.
- Tschurtschenthaler P. (2000). *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.
- Van Der Wagen L. (2001), *Event management: for tourism, cultural business and sporting events*, Prentice Hall.
- Vanhove, D., Witt, S. (1987). *Report of the English-Speaking Group on the Conference Theme*. *Revue de Tourisme*, 4: 10–12.
- Vecchiato G. (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*, FrancoAngeli, Milano, pag. 144.

SITOGRAFIA

About us: UNWTO, www.unwto.org/about-us

Askew J. Mac Dougall D., Llach L. (giugno 2023). *L'impatto dell'assenza del turismo russo*. Euronews, it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-europa

Chi siamo, Pedemontana Veneta Itinerario di sorprese,
<https://visitpedemontana.com/chi-siamo/>

Chi siamo, UNPLI Unione Nazionale Pro Loco d'Italia, <https://www.unpli.info/chi-siamo/>

Conflitto Russia-Ucraina: quale impatto sul turismo italiano? (marzo 2022). Strategie amministrative.it, www.strategieamministrative.it/dettaglio-news/2022311190-conflitto-russia-ucraina-quale-impatto-sul-turismo-italiano/

Conflitto Ucraina, ferme le prenotazioni dei turisti Usa in Italia (marzo 2022). PambiancoNewsHotellerie,
hotellerie.pambianconews.com/2022/03/01/conflitto-ucraina-ferme-le-prenotazioni-dei-turisti-usa-in-italia/

Consorzio di Pro Loco Medio Astico
<https://consorziomedioastico.wordpress.com/consorzio-di-pro-loco-medio-astico/>

Gemelli Paola (2015). *Destination Management: governare la destinazione turistica*. Informazione turistica,
informazioneeturistica.wordpress.com/2015/01/21/destination-management-governare-la-destinazione-turistica/

Glossario: Osservatorio del Turismo Regionale Federato. OTRF,
osservatorioturismoveneto.it/glossario-paesi/

Gupta Z. S., Cullinan T. (novembre 2023). *MENA Tourism Likely To Take A Hit From Israel-Hamas War*. S&P Global Ratings,
www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/231106-mena-tourism-likely-to-take-a-hit-from-israel-hamas-war-12904008

Il turismo vicentino supera il 2022 e torna ai livelli pre-covid. Il sistema statistico della Regione Veneto certifica l'andamento positivo. Il presidente di Confcommercio Vicenza Nicola Piccolo: "Ottimo segnale. Ora serve ancor più sinergia" (16

novembre 2023), *Quotidiano Online Confcommercio Vicenza.info*,
<https://www.confcommerciovicenza.info/categorie/turismo-e-ristorazione/il-turismo-vicentino-supera-il-2022-e-torna-ai-livelli-pre-covid>

International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic levels (novembre 2023). UN Tourism, www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels#:~:text=The%20Middle%20East%20continues%20to,surpass%202019%20levels%20this%20period

International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels (novembre 2023). UNWTO, www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels

Italia in Dati. *Il settore del turismo in Italia*, italiaindati.com/turismo-in-italia/

La Rossa Luce nel Pozzo, le Arti in Villa, associazione pro Lugo,
<https://www.prolugo.vi.it/le-arti-in-villa.html>

Le prime conseguenze del conflitto Russia-Ucraina sul settore travel (marzo 2022). Booking Blog, www.bookingblog.com/le-primе-conseguenze-del-conflitto-russia-ucraina-sul-settore-travel/

Marostica territorio da amare, vivere, visitare, Partita a scacchi a personaggi viventi,
<https://www.visitmarostica.eu/it/amare/partita-a-scacchi-con-personaggi-viventi/>

Marzetti G. (novembre 2023). *La guerra Israele-Hamas avrà conseguenze negative sul turismo in Medio Oriente e Nord Africa. Ecco le economie più a rischio*. Milano Finanza, www.milanofinanza.it/news/la-guerra-israele-hamas-avra-conseguenze-negative-sul-turismo-in-medio-orientе-e-nord-africa-ecco-le-202311061644362368?refresh_cens

OGD Asiago 7 Comuni. Unione Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni.
<https://www.reggenza.com/zf/index.php/servizi-aggiuntivi/index/index/idtesto/224>

Partita a Scacchi, *La Partita nel Mondo*,
<https://www.marosticascacchi.it/it/partitaascacchi/nelmondo.html>

Partita a Scacchi, *Storia*, <https://www.marosticascacchi.it/it/partitaascacchi/storia.html>

Pedemontana Veneta Itinerario di sorprese, <https://visitpedemontana.com/>

Quanti sono i turisti che arrivano per destinazione? Da che Paese provengono?, OTRF, anno 2023

Redazione AltoVicentinOnline (28 aprile 2022), *Nasce dall'Altopiano di Asiago l'Ogd*

Montagna Veneta, AltoVicentinOnline.it,

[https://www.altovicentinonline.it/attualita-2/nasce-dallaltopiano-di-asiago-logd-montagna-](https://www.altovicentinonline.it/attualita-2/nasce-dallaltopiano-di-asiago-logd-montagna-veneta/#:~:text=L%20obiettivo%20dell%20OGD%20Montagna,il%20territorio%20si%20%C3%A8%20dato%E2%80%9D)

[veneta/#:~:text=L%20obiettivo%20dell%20OGD%20Montagna,il%20territorio%20si%20%C3%A8%20dato%E2%80%9D](https://www.altovicentinonline.it/attualita-2/nasce-dallaltopiano-di-asiago-logd-montagna-veneta/#:~:text=L%20obiettivo%20dell%20OGD%20Montagna,il%20territorio%20si%20%C3%A8%20dato%E2%80%9D).

Redazione ANSA (novembre 2023). *Turismo in crisi in Medio Oriente per la guerra a Gaza*. Ansa.it,

[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-](http://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)

[9256a901ff17.html](http://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)

S&P valuta l'impatto della guerra in Israele sul settore turistico e sul PIL (novembre

2023). La Stampa, [finanza.lastampa.it/News/2023/11/06/s-p-valuta-limpatto-](https://www.finanza.lastampa.it/News/2023/11/06/s-p-valuta-limpatto-della-guerra-in-israele-sul-settore-turistico-e-sul-pil/MTA3XzIwMjMtMTEtMDZfVExC)

[della-guerra-in-israele-sul-settore-turistico-e-sul-](https://www.finanza.lastampa.it/News/2023/11/06/s-p-valuta-limpatto-della-guerra-in-israele-sul-settore-turistico-e-sul-pil/MTA3XzIwMjMtMTEtMDZfVExC)

Storia delle Pro Loco, Pro Loco Cimitile APS,

<https://www.prolococimitile.it/informazioni/storiadellepro-loco>

ALTRE FONTI

- Camera di Commercio Vicenza (maggio 2024), *Il turismo nell'anno dei record dopo la pandemia*.
- CISSET (A cura di), (2017), *Le ricadute degli eventi culturali e di spettacolo. Analisi di 3 casi studio*. Confcommercio, CISSET, AGIS.
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 1161 del 21 ottobre 2016.
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 190 del 21 febbraio 2017.
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 2286 del 10 dicembre 2013.
- Deliberazione della Giunta Regionale n. 588 del 21 aprile 2015.
- Destination Management Plan OGD Montagna Veneta 2023-2026.
- Documento preliminare del Progetto Fondazione
- Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat-Regione Veneto.
- Elenco delle O.G.D. riconosciute e operative nel territorio regionale, aggiornato ad aprile 2024, Regione del Veneto
- Il turismo nell'anno dei record dopo la pandemia* (maggio 2024), Ufficio Studi, Statistica e Ricerca Economica della Camera di Commercio di Vicenza (a cura di).
- Intervista rilasciata da Carollo Venicio all'autrice.
- Intervista rilasciata da Parise Luciano all'autrice.
- Intervista rilasciata da Poncato Francesca all'autrice.
- Intervista rilasciata da Rossi Alessandro all'autrice.
- ISTAT (2018). *Viaggi e vacanze all'estero. Anno 2018*.
- ISTAT (2022). *Viaggi e vacanze all'estero. Anno 2022*.
- Istituto Regionale Ville Venete e Regione Veneto – Elaborazioni Regione Veneto-CISSET.
- Legge regionale n. 11/2023, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*.
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (2016). *Piano Strategico di Sviluppo e del Turismo 2017-2022. Italia Paese per Viaggiatori*.
- Ministero del Turismo (2023). *Piano Strategico del Turismo 2023-2027*.
- OGD Terre Vicentine. Destination Management Plan, Capofila: Amministrazione Provinciale Vicenza*, Provincia di Vicenza, 31 maggio 2016.

Pedemontana Veneta e Colli (2016), *Analisi della destinazione e linee guida per il destination management plan*, Ciset, Università Ca' Foscari Venezia.

Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

Portale della Regione Veneto.

Regione del Veneto (marzo 2024), *Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto*.

The Netherland Board of Tourism, 1994.

Venezia e la sua laguna. Patrimonio mondiale dell'UNESCO. Piano di gestione 2012-2018. Documento di sintesi.

VisitEngland (2012). *Principles for developing Destination Management Plans*.

RINGRAZIAMENTI

Probabilmente la parte più difficile della tesi.

Grazie papà per tutte le esperienze che mi hai permesso e spinto a fare. Anche se qualche volta mi stressi quando ripeti 20 volte la solita cosa, è per merito tuo che so andare in bici, so sciare, so nuotare, sono andata a correre con i go-kart, ho viaggiato, sono entrata in prolugo e mi sono laureata.

Grazie mamma perché so che, anche se a volte ci urliamo contro, posso comunque confidarmi con te e raccontarti tante cose. E grazie per avermi mandato foto della Pinkie mentre ero a Lipsia. Solo vedere la notifica del messaggio da parte tua mi metteva di buonumore.

Grazie mamma e papà, mi avete permesso di vivere la vita, lasciando scegliere a me come.

Grazie Simone, anche se ogni tanto sei insopportabile. Rimani comunque mio fratello e so che possiamo sostenerci e aiutarci a vicenda. Però impara a toglierti le scarpe quando entri in casa.

Grazie Pinkie, anche se sei una stronza e vomiti ovunque. Però sei perfetta e bellissima, fai quello che vuoi.

Grazie agli amici di Lugo e dintorni. Siete una costante nella mia vita ma non per questo posso darvi per scontati.

Grazie alle mie amichette dell'uni, con cui ho condiviso questo percorso e questi tre anni. Grazie in particolare a Sam per gli appunti (love ya), Jess per rispondere ad ogni mia domanda e messaggio e Aurora per Bridgerton.

Grazie al gruppo alarm alarm di Lipsia. Mi mancate ogni giorno, voi, la Uri e i muffin della mensa. Ci vediamo presto!

Grazie ai bts perché fate musica divina, sublime, eccelsa e anche per non avermi distratto troppo in questo periodo di stesura della tesi. Però mi mancate e appena finisce il servizio militare necessito di un album con minimo 15 canzoni nuove e in coreano.

Infine, grazie a me stessa, sono stata brava e mi sono impegnata tanto, non solo a scrivere la tesi ma anche durante tutto il mio percorso universitario (ho iniziato e finito con un 30 e lode) e nella vita. Mi merito solo tante cose belle.