



Università degli Studi di Padova

**Dipartimento dei Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema
e della musica**

**Corso di laurea in
Progettazione e Gestione del Turismo Culturale**

IL TURISMO DI LUSSO: DOMANDA E OFFERTA ITALIANA CON FOCUS SULLA REGIONE TOSCANA

**Relatore:
Prof. Stefan Marchioro**

**Laureando: Giacomo Dringoli
Matricola: 1150590**

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1. IL FENOMENO TURISTICO.....	6
1.1 Breve storia del turismo e dei suoi studi.....	6
1.2 Nuovi scenari internazionali.....	12
1.3 Il turismo internazionale.....	18
1.4 Il turismo in Italia.....	23
1.4.1 Piano Strategico del Turismo 2017-2022.....	26
1.4.2 Piano Attuativo Annuale 2017-2018.....	33
1.5 Le conseguenze del Covid-19.....	33
CAPITOLO 2. LA DESTINAZIONE TURISTICA.....	35
2.1 Fattori push e pull, i fattori che generano i flussi turistici	35
2.2 Definizioni, riconoscimento e nascita di una destinazione turistica.....	37
2.3 Destinazioni Corporate & Community.....	39
2.4 Ciclo di vita di una destinazione.....	40
2.5 Destination Management.....	42
2.6 Destination Management Organization.....	45
2.7 Destination Marketing.....	48
2.8 Destination Management Plan.....	54
2.9 Il Marketing degli eventi.....	56
CAPITOLO 3. IL TURISMO IN TOSCANA.....	60
3.1 Risorse e offerta turistica regionale.....	60

3.2 Testo unico del sistema turistico regionale.....	64
3.3 Flussi turistici regionali pre-covid.....	71
3.4 Flussi turistici regionali post-covid.....	72
CAPITOLO 4. IL TURISMO DI LUSSO.....	75
4.1 Luxury Travelling.....	75
4.2 Luxury Travellers.....	76
4.3 Panorama internazionale.....	82
4.4 Turismo di alta gamma in Italia.....	84
4.4.1 Confronto con le altre destinazioni.....	87
CAPITOLO 5. PROPOSTE STRATEGICHE E OPERATIVE.....	91
5.1 Proposte strategiche.....	91
5.2 Proposte operative.....	92
CONCLUSIONE.....	95
BIBLIOGRAFIA.....	97
SITOGRAFIA.....	97

INTRODUZIONE

Il turismo è uno dei principali settori strategici dell'economia italiana, al suo interno il segmento dei turisti di alta gamma gioca un ruolo primario grazie al suo contributo economico e socio-culturale. In questa tesi cercherò dunque di delineare questo particolare turista, analizzandone la capacità di generazione di valore, le necessità e preferenze. La mia ricerca si soffermerà poi ad un'analisi, oltre che nazionale, anche regionale, mi focalizzerò infatti sull'offerta della Toscana, la mia regione, e sulle sue potenziali capacità di attrattiva per questo bacino d'utenza.

Nel primo capitolo tratterò l'evoluzione del settore turistico dai suoi albori fino ai giorni nostri, passerò poi a soffermarmi sulle tendenze turistiche sia internazionali che nazionali. Infine spiegherò in cosa consiste il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 e quali sono state le conseguenze della pandemia nel panorama turistico internazionale.

Il secondo capitolo sarà completamente dedicato alla destinazione turistica: analizzerò i fattori push e pull che generano i flussi turistici, come si definisce e si riconosce una destinazione, il suo ciclo di vita; infine tratterò della parte più strategica ed operativa, ovvero del management e marketing.

Il terzo capitolo analizza la situazione turistica della Toscana, dopo una breve diagnosi di quali siano le sue risorse e offerte turistiche tratterò il Testo unico del sistema turistico regionale entrato in vigore nel 2016; per concludere il capitolo parlerò dei flussi regionali pre-covid e post-covid.

Il segmento dei turisti di alta gamma viene approfondito nel quarto capitolo: dopo una breve definizione di cosa si intende per turismo di lusso, andremo a delineare la figura di questo particolare viaggiatore analizzandone il comportamento durante le cinque fasi del viaggio. Infine tratteremo il turismo di alta gamma nel territorio italiano: vedremo il contributo economico diretto e indiretto, le ricadute sui vari settori coinvolti e quale potrebbe essere il suo pieno potenziale; passeremo poi a valutare come mai l'Italia dovrebbe aspirare al ruolo di leadership nel luxury travelling internazionale facendo un confronto con le altre destinazioni internazionali.

Il quinto capitolo rappresenta il termine della mia tesi, dove, attraverso proposte personali sia strategiche che operative, cerco di dare il mio contributo perché il sistema turistico italiano e toscano riesca ad offrire un'offerta turista quanto più integrata ed attrattiva per il bacino d'utenza dei luxury travellers.

CAPITOLO I

“IL FENOMENO TURISTICO”

1.1 Breve storia del turismo e dei suoi studi

Il turismo è un fenomeno complesso e composito: esso è condizionato da fattori culturali, sociali, economici, religiosi, politici, geografici e così via. Questa sua interdipendenza lo espone a profondi cambiamenti che vanno di pari passo ai rapidi mutamenti di scenario attuali. Ad essere molteplici sono poi le ragioni che spingono le persone a viaggiare, anch'esse influenzate dai fattori detti poc'anzi.

Per cercare di inquadrare il fenomeno turistico, pur data la sua complessità, non possiamo non citare i tre elementi principali che lo compongono:

- 1 Il *turista*, ovvero il fattore umano: il turista è il motore di questo sistema, l'esperienza turistica è una parte importante nella vita di molte persone e deve essere studiata per capirne le motivazioni, i bisogni, le necessità;
- 2 Gli *elementi geografici*, che vengono identificati dallo studioso Leiper nella:
 - Regione di origine dei visitatori;
 - Regione di destinazione dei visitatori;
 - Regione di transito fra la regione di partenza e quella d'arrivo.
- 3 La *filiere turistica*, che compone l'insieme di attività, imprese, organizzazioni che definiscono il prodotto turistico ed erogano servizi e beni per i turisti.

Questi sono gli elementi essenziali che compongono il sistema turistico e che oggi sono al centro di indagini di ricercatori e centri di studio. Tale suddivisione è piuttosto recente (Leiper 1990 e 1995), come recenti sono gli studi che lo investigano. Volendo però partire dagli albori del turismo dobbiamo tornare indietro di secoli.

La necessità di visitare luoghi diversi da quelli abituali risale all'antichità: ne sono un esempio gli egizi e i greci con i loro pellegrinaggi verso mete sacre, fino ad arrivare alle prime pratiche di villeggiatura dei patrizi romani. Nel Medioevo è il pellegrinaggio religioso la ragione che spinge molte persone a viaggiare, le mete

più visitate furono Padova, Roma, Santiago de Compostela e Gerusalemme, mentre dai musulmani furono la Mecca e Medina.

Con il Rinascimento e la Riforma luterana il fenomeno del pellegrinaggio diminuì, in quanto veniva negata l'esistenza di molti santi a cui molte mete religiose erano dedicate. Si svilupparono nuove forme di turismo.

Il Seicento è il secolo del Grand Tour: molti studiosi e intellettuali partivano alla volta di mete come l'Italia e la Grecia per riscoprire le radici del mondo classico. Le mete più visitate, oltre l'Italia e la Grecia, erano la Germania, l'Inghilterra e i Paesi Bassi.

Con il Settecento si ha la nascita di nuove forme di turismo: ad esempio in Inghilterra apparirono le prime stazioni di soggiorno per un turismo di tipo climatico e balneo-terapico, aiutate anche dalla presenza delle prime stazioni ferroviarie. La Riviera ligure e quella francese divennero le mete prescelte dai turisti che nei mesi invernali ricercavano un clima più mite (hivernants). In Italia il primo stabilimento balneare sarà inaugurato nel 1843 a Rimini.

Lo sviluppo del trasporto marittimo (metà XIX secolo) consentì ai viaggiatori americani di recarsi in Europa per la prima volta, così come i grandi trafori alpini facilitarono nuove forme di turismo fra paesi di confine. La rivoluzione industriale di età vittoriana aveva portato notevoli successi e cambiamenti nel mondo delle infrastrutture e del trasporto, tuttavia il turismo rimaneva un fenomeno elitario.

Il periodo delle due guerre mondiali condizionò negativamente il settore turistico, che all'alba del XX secolo aveva visto nascere i primi interventi normativi: ad esempio la legge 11 dicembre 1910 consentiva ai Comuni di prendere una percentuale dei ricavi dalle infrastrutture alberghiere per realizzare opere che conservassero e migliorassero il territorio. La Prima Guerra Mondiale comportò maggiori controlli sui forestieri in arrivo, soprattutto nelle zone che godevano di un notevole sviluppo turistico come le fasce alpine. Fra le due guerre mondiali si iniziò a considerare il turismo un settore strategico, esso avrebbe potuto colmare le perdite economiche affrontate durante il primo conflitto mondiale: videro così la nascita numerose associazioni e uffici nazionali che si occupavano di tale sistema; in Italia venne costituito l'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche) nel 1919. Si consolidarono poi alcune tendenze come l'inversione della stagionalità: il periodo invernale vedeva molti turisti in montagna, il periodo estivo in località marittime. Di pari passo al turismo "veicolato", ovvero il controllo che il regime fascista e nazista riservava al turismo per il suo carattere democratizzante, si ha il riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori (in Italia dal 1927), per cui anche le classi popolari avrebbero potuto aprirsi al mondo dei viaggi. La Seconda Guerra Mondiale chiuse le frontiere di qualsiasi paese a qualsiasi forma di turismo.

Il più notevole sviluppo economico dopo la guerra si ebbe in Europa: gli anni che vanno dal 1945 al 1973 vennero definiti i *trenta gloriosi*: fu il periodo in cui l'economia europea crebbe ad un tasso medio annuo del 4,5%, e che riuscì a riequilibrare il precedente divario fra le classi economiche. Nel corso di questi anni il comportamento turistico subì una standardizzazione: molti viaggiatori ricercavano un soggiorno medio per un

periodo continuativo mediamente lungo (dai 10 ai 20 giorni), e si consolidò quell'inversione di stagionalità che vedeva il turismo balneare d'estate e quello montano d'inverno.

Negli ultimi decenni (fine XX ed inizio XXI secolo) il fenomeno turistico si è vertiginosamente rivoluzionato a causa dell'avvento della globalizzazione e di internet. La globalizzazione ha determinato l'abbattimento dei costi di trasporto e il conseguente ridimensionamento delle distanze, così da favorire anche le destinazioni emergenti. Internet ha rivoluzionato il mondo della comunicazione e dell'informazione: oggi il turista riesce a trovare tutto ciò di cui ha bisogno navigando in rete. Tali fenomeni hanno cambiato profondamente sia le destinazioni turistiche che i turisti. La possibilità di informarsi e prenotare direttamente la propria destinazione in rete, grazie alle agenzie online del settore turistico (OLTA), e dato che oggi i turisti hanno bisogni sempre più specifici, hanno fatto sì che l'offerta turistica sia sempre più diversificata. Oggi non è più possibile parlare di "turismo". Oggi è più appropriato parlare di "turismi": i bisogni sempre più diversificati dei turisti hanno dato vita a nuovi "tematismi" (vedi cicloturismo, turismo letterario, cinematografico, artistico, culturale e così via) ed a nuove forme di fruizione dell'esperienza stessa. Oggi la ricerca, così come il mercato e l'offerta turistica, rivolgono la propria attenzione a questa nuova figura di turista.

La storia degli studi turistici è piuttosto recente: i primi ricercatori che analizzarono il fenomeno turistico sono della fine del XIX secolo.

Fernàndez Fuster, nel 1991, teorizzò una cronologia divisa in quattro fasi che seguiva l'evoluzione degli studi sul turismo fino al tramonto del XX secolo:

1. dagli inizi del Novecento alla seconda guerra mondiale;
2. dalla seconda guerra mondiale agli anni Settanta;
3. gli anni Settanta;
4. dagli anni Ottanta ad oggi.

La prima generazione di studiosi lamenta una scarsa autonomia, una mancanza di terminologia, uno scarso rigore scientifico degli studi applicati al turismo. In questa prima fase si colloca lo studioso Angelo Mariotti, avvocato e docente universitario, che nel 1922 pubblicò il primo manuale per utilizzo didattico sul turismo, "L'industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo". Dopo essere stato nominato Presidente dell'ENIT pubblica il "Corso di economia turistica" (1933), il primo vero manuale di economia applicata al turismo.

Per la cosiddetta "scuola berlinese" abbiamo Robert Glucksmann, fondatore dell'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino: un Istituto che ebbe breve vita, solo cinque anni (dal 1929 al 1934), ma che vantò di un'eccellente biblioteca e di un archivio che gli permise d'essere il centro più facoltoso per la ricerca e l'analisi del fenomeno turistico. Di grande interesse le pubblicazioni mensili e trimestrali che diedero una spinta per i moderni studi sul turismo.

Nel 1936 lo studioso inglese A.J.Norval pubblicò “The Tourist Industry: A National and International Survey”: uno fra i primi manuali che trattava il turismo internazionale.

Sempre negli anni Trenta abbiamo il contributo di geografi italiani su tematiche turistiche: il contributo di studiosi come Toschi e Mori sta nell’aver fatto uscire gli studi del turismo da un’ottica prevalentemente economica. In particolare Toschi, durante il XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957, presentò una relazione a cui si deve, in Italia, la nascita della geografia del turismo. In tale relazione Toschi evidenziò come nel fenomeno turistico siano coinvolte come oggetto di indagine due regioni principali: la regione di partenza (la regione di turismo attivo, oggi chiamata di “outgoing”) e quella di arrivo (la regione di turismo passivo, di “incoming”).

Dei primi anni Quaranta è il “Trattato generale del turismo”, scritto a quattro mani da Hunziker e Krapf: un punto di riferimento della ricerca sul turismo.

La prima fase è sfortunatamente caratterizzata da un clima politico che vedeva il fascismo in Italia e il nazismo in Germania: i due regimi colsero la portata del fenomeno turistico e il suo carattere “democratizzante”, diedero così vita al turismo veicolato (o di regime) con l’intento di controllare le variabili sociali messe in moto da tale fenomeno.

La seconda generazione teorizzata da Fuster inizia con la fine del secondo conflitto mondiale e termina con la fine dei “trenta gloriosi”: ovvero gli anni che fecero del turismo un fenomeno di massa. Gli studiosi di questa generazione, sull’onda dei massicci flussi turistici provenienti dalle destinazioni più sviluppate, sostennero uno sviluppo turistico integrato nelle zone del Mediterraneo e dei Caraibi.

Gli anni Cinquanta videro la nascita di importanti associazioni che studiavano il fenomeno turistico: fra le molte spicca l’Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo (AIEST). Venne fondata nel 1951 in Svizzera, ad oggi conta trecento esperti provenienti da quarantanove paesi diversi. Essa ha avuto un importante ruolo nella comprensione del fenomeno turistico moderno e nel suo passaggio a disciplina scientifica.

In questi anni gli studiosi sentirono la necessità di definire e classificare le attività turistiche in maniera uniforme e omogenea: l’obiettivo era quello di osservare e monitorare le componenti della domanda e dell’offerta turistica, così da renderne possibile la misurazione qualitativa e quantitativa. A monte di tale operazione stava l’esigenza di termini, definizioni e classificazioni che facessero sintesi degli studi del turismo susseguitisi fino a quel momento; la dotazione di un “linguaggio” comparabile e univoco era il presupposto necessario per una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell’offerta turistica.

Così a Roma, nel 1963, si tenne la Conferenza Internazionale del Turismo. Essa venne organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO, oggi UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite): un’agenzia delle Nazioni Unite con sede a Madrid che ha cercato di colmare lacune e differenze nel

rilevamento dei dati statistici e continua ad essere una delle fonti più attendibili riguardante il settore turistico internazionale, nonché una fra le principali promotrici del turismo sostenibile. In questa conferenza vennero approvate le prime definizioni di turismo e di visitatori poi accettate dai principali paesi generatori di flussi turistici. Il turista venne definito come colui che “viaggia verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall’esercizio di un’attività remunerata nel luogo dove si reca”. Tale definizione include tutti i vari tipi di motivazioni che possono indurre qualcuno a viaggiare: ragioni culturali, salutari, professionali, religiose e così via, eccetto che lavorare e trarre un profitto economico nella meta prescelta.

La Conferenza tenutasi a Manila nel 1980 ha esteso tali definizioni anche al turismo domestico, ovvero quello dei residenti in visita nel loro paese. Un’ulteriore precisazione si ha nel 1991, quando si definisce il “turista domestico” e “l’escursionista domestico”:

- Il *turista domestico* è colui che trascorre più di ventiquattr’ore ma meno di sei mesi nella destinazione;
- L’ *escursionista domestico* trascorre meno di ventiquattr’ore nella destinazione.

L’UNWTO ha poi stabilito una classificazione delle tipologie di turismo:

- *Turismo domestico*, i residenti in visita nel loro stesso paese di provenienza;
- *Turismo inbound*, i non residenti in visita in un paese straniero;
- *Turismo outbound*, i residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

Da tale classificazione si possono ricavare ulteriori forme di turismo, come:

- Il *turismo internazionale*, ovvero la somma fra gli spostamenti inbound e outbound;
- Il *turismo interno*, come somma fra i flussi turistici domestici e inbound;
- Il *turismo nazionale*, che corrisponde agli spostamenti domestici e outbound.

I principali dati che vengono analizzati per studiare il fenomeno turistico sono gli *arrivi* e le *presenze*: gli arrivi sono il numero complessivo dei turisti che raggiungono una data destinazione; le presenze sono il numero delle notti trascorse dai turisti in una destinazione.

Gli studiosi di terza generazione, collocabili nel periodo della seconda espansione del turismo di massa (anni Settanta), si contrapposero allo sviluppo turistico incontrollato e ancor privo di modelli razionali della generazione precedente. A partire da quegli anni iniziarono a circolare tematiche tutt’oggi dibattute: gli studi sulla mercificazione del turismo e il concetto di “*host and guest*”. In questa fase si assistette al consolidamento di discipline come la geografia del turismo, la psicologia del turismo, la sociologia del turismo ed il management del turismo.

La quarta generazione teorizzata da Fuster coincide con l'avvento della globalizzazione del turismo e della comunicazione via web: ciò ha segnato il passaggio da un approccio interdisciplinare ad uno "olistico" verso gli studi del turismo: non sono le discipline turistiche a determinare il fenomeno turistico, è il sistema turistico generale a determinare le sue discipline. Le tematiche ricorrenti sono quelle degli effetti collaterali del turismo e della sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Dagli anni Novanta gli studiosi hanno sviluppato il concetto di "destinazione turistica".

Il turismo è un fenomeno variegato e composito che interessa, per le proprie ricadute, varie discipline come l'economia politica per i suoi effetti economici, la sociologia e l'antropologia per le variabili sociali che smuove, la psicologia per gli aspetti motivazionali, la geografia per le regioni d'indagine (regione di partenza, arrivo e transito) e per i suoi effetti sul territorio e così via. Tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo molti studiosi si sono interrogati se il turismo possa essere considerato una scienza, la "turismologia", cioè una forma autonoma di conoscenza su cui convergono varie discipline di scienze diverse. A cavallo fra i due millenni si è sviluppato un ampio confronto in cui è sembrata prevalere la posizione di coloro che vedono il turismo come un mero campo d'indagine. Per rispondere a tale quesito Tribe ha fatto riferimento ai quattro criteri elaborati da Hirst: ovvero i quattro principi in presenza dei quali si ha una disciplina:

1. la presenza di un *oggetto* della disciplina;
2. la definizione di un *metodo*;
3. la *verificabilità* e la *falsificazione* di fronte all'esperienza reale;
4. l'*indivisibilità* del contenuto fondamentale di conoscenza della materia.

Tribe è giunto alla conclusione che il turismo non possa essere considerato una scienza dato che non rispetta i principi sopra elencati: i concetti di tali studi sono difficilmente riconducibili ad un solo oggetto di studio, in più sono manchevoli di una struttura teorica coesiva. Tribe, contrapponendosi così alle tesi di studiosi come Ryan, Goeldner e Hoerner che considerano il turismo come una disciplina a sé stante, aggiunge la posizione di Cooper: la turismologia non può essere riconosciuta come una scienza in quanto risulta manchevole del necessario livello teorico sottostante ad una disciplina.

All'interno del dibattito si inserirono gli economisti italiani Guido Candela e Paolo Figini. I due studiosi si domandano se l'economia del turismo possa essere considerata una disciplina di specie nell'ambito dell'economia politica. Riferendosi anch'essi ai principi di Hirst sono riusciti ad affermare che l'economia applicata al turismo è una disciplina di specie, in quanto soddisfa il criterio dell'oggetto e della verificabilità. Nello specifico il primo criterio, quello dell'oggetto, sarebbe soddisfatto dal prodotto turistico e dalla destinazione turistica: entrambe rappresentano una specificità di oggetto e sono dunque oggetto di studio e non un mero strumento d'indagine come nell'economia politica. Il terzo criterio, quello della verificabilità, è soddisfatto dal teorema della varietà e del coordinamento: all'aumentare della varietà dei prodotti turistici

aumenta anche la soddisfazione del turista, e più una destinazione turistica è coordinata più essa è competitiva. I criteri del metodo e dell'indivisibilità sarebbero soddisfatti dalla disciplina di genere dell'economia politica.

1.2 Nuovi scenari internazionali

Il fenomeno turistico è profondamente cambiato a partire dagli anni Novanta: da quel momento la vita comune è stata rivoluzionata dallo sviluppo della tecnologia e dall'avvento della globalizzazione. Il fenomeno turistico non è rimasto indifferente a tali cambiamenti, anzi è risultato uno dei fenomeni maggiormente colpiti da questi nuovi scenari. La globalizzazione ed il web hanno fatto del turismo un fenomeno "esponenziale": nel 2018 si sono registrati un miliardo e mezzo di arrivi internazionali; ad oggi il turismo contribuisce al 10% del PIL a livello mondiale e un lavoro su dieci è connesso a tale sistema. In questo paragrafo analizzeremo i fattori che hanno permesso un così drastico sviluppo del fenomeno turistico: quindi l'abbattimento di alcune barriere geopolitiche, la riduzione dei costi di trasporto, il web prima e la sharing economy dopo, l'avvento delle ICT (Information and Communication Technologies) e la nascita delle OLTA (On Line Travel Agency, le agenzie di intermediazione online del settore turistico) e di come il turista si sia adattato a questi nuovi scenari.

E' necessario anzitutto definire cosa sia la domanda, l'offerta ed il prodotto turistico.

La *domanda turistica* è l'insieme delle richieste espresse dai turisti in base alle loro necessità e ai loro desideri.

Le sue caratteristiche sono:

- *Elasticità*: la domanda varia al variare di fattori come le mode;
- *Rigidità*: quando il prezzo o la richiesta di un bene non variano al variare delle condizioni che lo rendono disponibile;
- *Fungibilità*: quando la domanda comporta lo sviluppo della diversificazione dei prodotti turistici;
- *Stagionalità*: ovvero il periodo dell'anno che favorisce un tipo di turismo ad un altro; oggi, dato che i turisti tendono a viaggiare tutto l'anno, risulta molto meno standardizzata rispetto a prima.

Negli ultimi anni la domanda turistica è molto cambiata: i turisti di oggi e il loro modo di informarsi, prenotare e viaggiare l'hanno resa sempre più diversificata.

Per *offerta turistica* si intende l'insieme dei prodotti, dei beni e dei servizi erogati dalle imprese turistiche e poi messi a disposizione del turista. La diversificazione della domanda ha rivoluzionato l'offerta turistica rendendo anch'essa sempre più differenziata, così da soddisfare i nuovi bisogni dei turisti. Oggi è la domanda a definire l'offerta.

Per categorizzare l'offerta turistica è necessario tenere conto di fattori come le infrastrutture, le imprese di intermediazione, le attrazioni che possono essere gestite da aziende pubbliche o private, la ristorazione e così via.

Per definire il *prodotto turistico* si è dovuti passare per un lungo dibattito che ha visto coinvolti molti studiosi negli anni Settanta del secolo scorso. Il prodotto turistico comprende servizi, idee, oggetti fisici, ma anche luoghi e organizzazioni. Kotler, facendo riferimento al settore dell'ospitalità e riprendendo poi l'approccio di Gonroos, fa discendere quattro livelli di prodotto:

1. *Prodotto essenziale*: ovvero ciò che il turista sta concretamente acquistando;
2. *Prodotto di facilitazione*: cioè i beni ed i servizi che servono ad utilizzare il prodotto essenziale;
3. *Prodotto di supporto*: i prodotti che accrescono il valore del prodotto base e lo differenziano dall'offerta concorrente;
4. *Prodotto ampliato*: include l'accessibilità, l'atmosfera, la partecipazione e l'interazione del cliente con l'organizzazione e gli altri visitatori.

Ci sono poi due prospettive con cui osservare il prodotto turistico: quella del produttore dei servizi turistici e quella del turista. Il produttore si concentrerà maggiormente sulle esigenze particolari (ad es. il ristoratore pensa al cibo e il museo alla corretta esposizione delle opere d'arte), ponendo così attenzione alle varie fasi di creazione ed erogazione del prodotto della propria filiera secondo una dimensione verticale che è quella del servizio. Il turista, invece, percepisce la vacanza nella sua totalità seguendo una dimensione orizzontale, quella dell'esperienza.

Oggi il prodotto turistico viene considerato come “*composito*” o “*globale*” o “*integrato*”: cioè costituito da componenti eterogenee definite dalla relazione fra gli operatori turistici ed il turista stesso. La natura del prodotto turistico moderno, quindi, può essere compresa esaminando il processo di creazione e erogazione dell'offerta e la sua stretta interdipendenza con il processo di consumo da parte del turista. Tale prodotto viene gestito attraverso un approccio di tipo *sistemico*. La relazione che nasce fra il turista e il territorio e gli attori che vi operano dà vita al concetto di “*esperienza turistica*”, dove il visitatore percepisce la destinazione nella totalità dei beni, dei servizi, delle esperienze, delle interazioni con gli abitanti, delle attrattività e risorse che essa ha da offrirgli. Per tale ragione la filiera turistica di una destinazione deve essere coesa, e gli attori che la compongono devono essere fra loro coordinati e interdipendenti. L'obiettivo è garantire al turista un “*prodotto turistico esperienziale*” che faccia sintesi del meglio che una destinazione turistica ha da offrire.

I cambiamenti intervenuti a partire dagli anni Novanta hanno rivoluzionato il fenomeno turistico. I principali mutamenti che hanno cambiato lo scenario turistico globale sono: la globalizzazione, i cambiamenti comportamentali e motivazionali dei turisti per quanto concerne la scelta e la fruizione della vacanza, le nuove economie di scala e politiche di prezzo sempre più aggressive, l'avvento delle ICT (nuovi sistemi di intermediazione e telecomunicazione) applicate al turismo.

Il fenomeno della globalizzazione ha portato ad una crescita esponenziale del turismo a livello globale. L'abbattimento di alcune barriere geopolitiche (ad es. il muro di Berlino), la forte riduzione dei costi di trasporto, il ridimensionamento delle distanze e l'apertura di nuovi mercati sono gli effetti della globalizzazione. Tali fattori hanno portato ad un vertiginoso incremento della domanda e dell'offerta turistica. In questa nuova era le destinazioni sono sempre più numerose e competitive fra loro. E' proprio la capacità competitiva a fare la differenza fra una meta e l'altra. Lo strumento che riesce a misurare la competitività di una destinazione è il *Travel & Tourism Index*: un indice che misura la capacità competitiva di ogni singolo paese attraverso quattro macro-categorie di variabili:

1. Ambiente favorevole;
2. Politiche T&T e condizioni favorevoli;
3. Infrastrutture;
4. Risorse naturali e culturali.

Ciascuna macro-categoria è poi dettagliata in fattori di competitività: sono quattordici in totale e includono la sicurezza, la salute e l'igiene, la sostenibilità ambientale, le infrastrutture turistiche, le risorse naturali e così via.

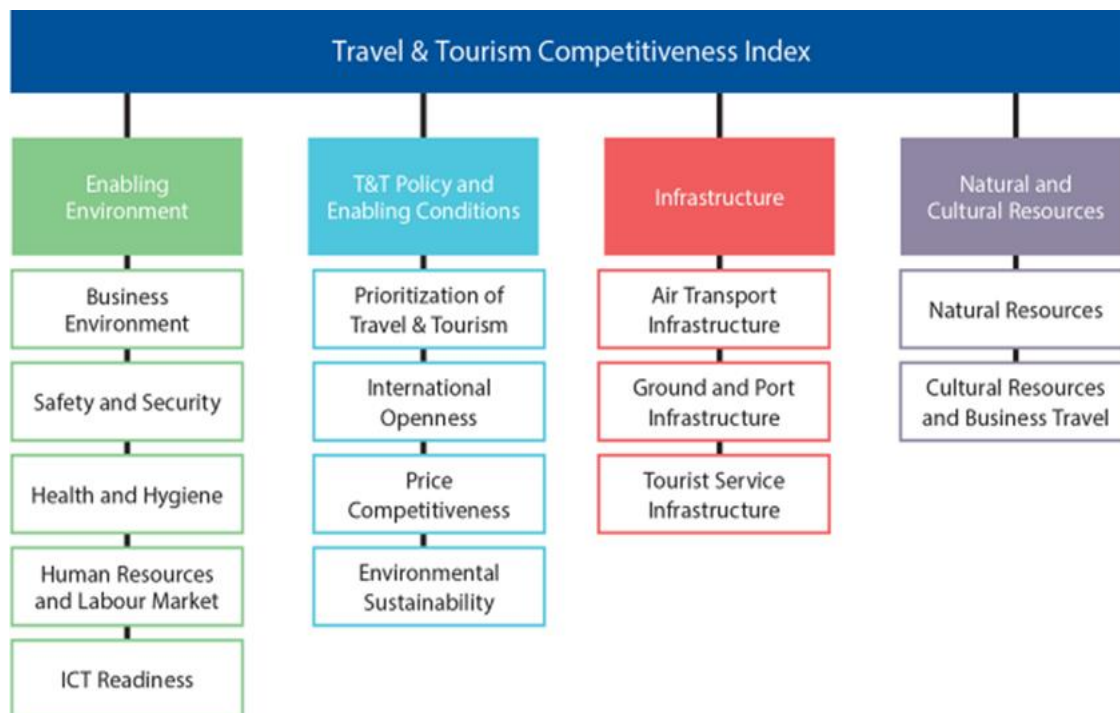


Fig. 1 – *Indice Competitività Turistica. Fonte: World Economic Forum.*

La competizione fra paesi è profondamente condizionata da variabili non ponderabili: fattori economici, crisi geopolitiche, fenomeni naturalistici e così via. Le analisi hanno però notato che tali variabili hanno influenzato solo in maniera parziale la libertà di viaggiare. Le occasioni che hanno temporaneamente arrestato il flusso

turistico in destinazioni colpite da attentati, guerre o tragedie atmosferiche hanno infatti indirizzato i turisti verso mete non coinvolte. Si ricordano le guerre del Golfo, l'attentato alle Torri Gemelle, il fallimento Lehman Brothers, gli attentati di Istanbul, Parigi, Bruxelles e Nizza.

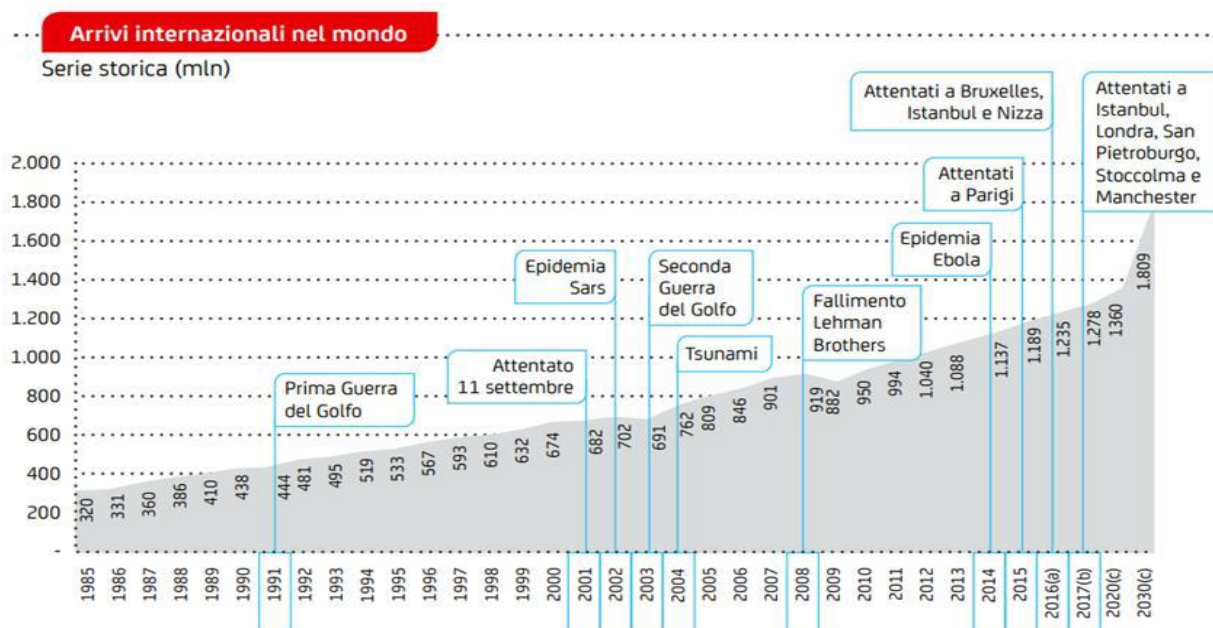


Fig. 2 - Principali eventi di carattere terroristico, politico, ambientale e sanitario che hanno influenzato i flussi turistici negli anni. Fonte: UNWTO.

L'avvento del web ha profondamente cambiato sia la figura del turista che quella delle destinazioni. I turisti di oggi si rivolgono alla rete per informarsi, per scegliere e prenotare il loro viaggio. Oggi sappiamo che l'87% dei turisti si è servito di internet per acquistare almeno un prodotto o servizio della vacanza. Per stare al passo con tali tendenze il settore turistico si è rivoluzionato digitalmente: dal punto di vista dell'offerta gli operatori turistici scelgono sempre più internet per commercializzare, per promuovere, per attrarre il turista moderno che naviga in rete per raccogliere dati e informazioni che gli permetteranno di vivere un'esperienza turistica quanto più originale e autentica. Le offerte che egli trova sul web seguono i trend della domanda: esse assecondano la diversificazione di interessi e bisogni che oggi spinge i turisti a viaggiare: ecco così che l'offerta turistica di una destinazione si colora di nuove forme di turismo, i tematismi, che riguardano ad esempio il turismo enogastronomico, quello culturale, quello letterario e così via. Internet diventa lo strumento chiave per raggiungere segmenti specifici di mercato e sempre nuove famiglie motivazionali.

Ad essersi molto rinnovato è il settore dell'intermediazione turistica. Le agenzie di viaggio tradizionali si sono trovate a dover competere con le agenzie di viaggio online, le OLTA. Questi nuovi portali permettono ai turisti di prenotare soggiorni, condividere le proprie esperienze di viaggio, recensire i servizi e confrontare i prezzi di uno stesso prodotto così da avere la possibilità di scegliere e acquistare la soluzione migliore tra quelle

proposte, in linea con le loro esigenze e la loro disponibilità economica. Tale tendenza ha segnato il declino delle agenzie di viaggio tradizionali, che si vedono portar via molti possibili clienti dalle OLTA; inoltre esse garantiscono a chi si serve dei loro portali per promo commercializzare i propri prodotti (ad es. strutture ricettive, compagnie aeree, noleggio macchine, case vacanze e così via) una visibilità che difficilmente riuscirebbero a raggiungere tramite commercializzazione e pubblicità tradizionale. Gli esempi più famosi di OLTA che offrono prodotti turistici sono: Tripadvisor, Booking, Expedia. In questi tre siti di viaggio il cliente acquista direttamente il prodotto turistico; altra cosa sono i portali chiamati “metasearch”, ovvero quei siti web che permettono di comparare le tariffe di uno stesso prodotto. Esempi ne sono Skyscanner e Trivago. C’è però da dire che questi portali non sono esenti da criticità: la logica basata sul prezzo migliore e la tassazione imposta per ogni prenotazione dalle OLTA, a volte esagerata, riduce infatti la marginalità delle industrie ed imprese di una destinazione, la concorrenza che si viene a creare viene giustamente considerata sleale. Un’altra criticità è il fenomeno dell’over tourism: la logica basata sui grandi numeri fa delle OLTA uno dei maggiori responsabili del sovraffollamento turistico, che come ricordiamo genera effetti negativi sul territorio e sui residenti.

Negli ultimi anni sta prendendo sempre più piede il fenomeno della “*sharing economy*” (la cosiddetta “economia collaborativa” o “consumo condiviso”), essa ha favorito la nascita di un nuovo modello economico. Questa nuova frontiera nasce a cavallo del primo decennio del XXI secolo, quando la forte crisi finanziaria ha portato a considerare inadatti i tradizionali modelli economici. Per superare il difficile momento della crisi economica molte aziende si sono concentrate sui tre principi della condivisione, del riutilizzo e del risparmio. Grazie alle potenzialità della tecnologia digitale è stato possibile dar vita a piattaforme collaborative: queste ultime hanno semplificato il processo di scambio e vendita di prodotti fra singoli individui; l’immediato incontro fra domanda e offerta ha aumentato la proposta di beni e servizi. Dalla tradizionale relazione verticale consumatore-produttore si è passati dunque a quella orizzontale dello scambio tra pari. Ad agevolare tale rapporto fra individui sta il senso di fiducia espresso e rappresentato dalla *community*: esperienze di condivisione che mettono in contatto sconosciuti, e per questo potenzialmente rischiose, sono possibili grazie alla presenza di profili, di recensioni, di valutazioni che rassicurano sia i fruitori che i produttori di servizi. L’interazione umana che sta alla base della *sharing economy* riesce a integrare nella sfera economica anche quella sociale, non a caso essa viene già definita la “*social economy*”. In base alla tipologia di scambio abbiamo quattro forme di condivisione:

1. *Sourcefunding*: membri di una stessa comunità partecipano gratuitamente alla definizione e allo sviluppo di un bene comune (es. Wikipedia);
2. *Economia del dono*: individui offrono gratuitamente prodotti o servizi ad altri utenti (es. Couchsurfing, la cui finalità era quella di mettere in contatto persone disponibili a scambiarsi ospitalità);
3. *Affitto*: tramite pagamento in denaro si mettono in affitto servizi e prodotti, ne è un esempio AirBnB e BlaBlacar;

4. *Richiesta on demand*: come surrogato di un business già esistente, in cui un cliente richiede un servizio di tipo commerciale come su Uber (servizio automobilistico di trasporto poi sospeso in paesi come l'Italia e la Germania perché forma di concorrenza sleale nei confronti del servizio offerto dai taxi autorizzati).

Oggi il tema della sostenibilità è fra i più dibattuti in ambito turistico. Dal 1995 ad oggi i flussi turistici internazionali sono raddoppiati, tale incremento potrebbe portare a forme di anti-turismo ed esporre destinazioni disorganizzate al malcontento dei visitatori. Per questa ragione oggi la sostenibilità viene vista come un passaggio obbligatorio, in grado di tutelare le destinazioni da forme di anti-turismo e riqualificare l'offerta turistica rendendola più competitiva; il modello economico che oggi rappresenta più da vicino tale soluzione pare essere proprio la sharing economy.

Nonostante tutto la sharing economy, proprio come le OLTA, genera una serie di problematiche interne alla destinazione: come la perdita di controllo da parte degli operatori locali e un basso margine di guadagno a favore di soggetti terzi. Per arginare tali problemi c'è bisogno di un ripensamento generale della destinazione che sappia favorire un modello "integrato" in grado di gestire, promuovere e commercializzare la destinazione e distribuirla su canali digitali. Uno strumento in grado di aiutare le destinazioni è il *Destination Management System (DMS)*, ovvero una piattaforma digitale volta alla gestione integrata di dati e informazioni coordinate dagli enti preposti alle destinazioni turistiche; i "DMS" sono anche considerati uno strumento in grado di unire soggetti pubblici e privati che operano in una medesima destinazione. Grazie a tale sistema la filiera turistica locale sarebbe in grado di affrontare fenomeni quali l'over tourism e la marginalità pure economica che gli attori di una destinazione stanno vivendo. Le OLTA e la sharing economy hanno rivoluzionato il panorama turistico globale: hanno permesso di raggiungere cifre turistiche mai viste, così come hanno messo in difficoltà certi territori e gli attori della filiera che vi lavorano. Le "DMS" potrebbero essere la risposta a tali problematiche, tale strumento sarebbe infatti in grado di integrare all'interno di un'offerta le proposte dell'economia della condivisione e la visibilità data dalle OLTA, questo senza subire il cambiamento e raccogliendo le possibilità che esse hanno da offrire.

Oltre alle forme di consumo è cambiata la figura del turista stesso: oggi egli prende parte attiva al processo di creazione dei contenuti di cui poi andrà a servirsi. Questa nuova figura ibrida prende il nome di "*prosumer*": neologismo coniato dalla fusione del termine "producer" e "consumer" che indica quegli attori che sono sia produttori che consumatori allo stesso tempo, ne consegue che il confine fra la figura del produttore e quella del consumatore si sta facendo sempre più labile. Oggi il turista ha la possibilità di scegliere in rete le componenti del suo viaggio in base ai suoi interessi, ai suoi bisogni e alle sue necessità, assumendo così un ruolo sempre più da protagonista nel processo decisionale e organizzativo della propria vacanza. Il quadro appena descritto ha ripercussioni nel processo organizzativo del viaggio ma anche nella sua durata. Negli ultimi decenni stiamo assistendo ad una redistribuzione dei momenti della vacanza: brevi e lunghi soggiorni si affiancano alle grandi vacanze, i turisti di una notte diventano numerosi quanto quelli che soggiornano per una

settimana. L'abbattimento dei costi di trasporto permette di viaggiare in più momenti dell'anno, consentendo così all'individuo di soddisfare, attraverso frequenti esperienze turistiche, un maggior numero di interessi. I "turismi" nascono dallo sviluppo di queste nuove modalità turistiche e da queste nuove tipologie di turisti, i quali aspirano sempre più ad esperienze originali che rivelino l'autenticità di una destinazione. L'offerta turistica è sempre più diversificata e personalizzabile per seguire queste nuove tendenze.

1.3 Il turismo internazionale

Il turismo è uno fra i settori più redditizi a livello mondiale. Nel 2018 i guadagni delle esportazioni turistiche sono cresciuti fino a raggiungere 1,7 trilioni di dollari, una cifra da capogiro che palesa la forza di questo settore, capace da solo di rappresentare il 10% del PIL mondiale e di contribuire allo sviluppo economico di paesi, alla crescita qualitativa e quantitativa di posti di lavoro e fungendo da catalizzatore per l'innovazione e l'imprenditorialità.



Fig. 3 - Proventi da esportazione per categoria di prodotti, 2019 (USD billion). Fonte: UNWTO.

Il turismo è la terza più grande categoria di esportazione al mondo dopo prodotti chimici e carburanti e in vista di prodotti automobilistici e alimentari. Negli ultimi due decenni, dal 1995 ad oggi, gli arrivi turistici sono aumentati drasticamente. Nel 2013, in base alle statistiche della World Tourism Organization, i visitatori internazionali hanno superato il numero di un miliardo, crescendo del 60% rispetto a quelli del 2000. Per farsi un'idea di quanto lo scenario turistico si sia espanso basti pensare che nel 1950 i turisti internazionali erano all'incirca 25 milioni. Un altro importante traguardo si è raggiunto nel 2017, quando, al di là delle previsioni dell'UNWTO, gli arrivi turistici sono aumentati del 7%. Nel 2018 gli arrivi internazionali sono stati 1,4 miliardi, un risultato raggiunto in anticipo di due anni rispetto alle previsioni dell'UNWTO, con un incremento del 6% rispetto al 2017.

Il 2019 è stato un anno di ulteriore crescita: rispetto al 2018 c'è stato un incremento del 4% degli arrivi internazionali, che sono saliti alla cifra di un miliardo e quattrocentosessanta milioni. Il continente che più è cresciuto rispetto all'anno precedente è il Medio Oriente (+8%), seguito da Europa ed Asia (entrambe +4%) e infine da America e Africa (+2%).

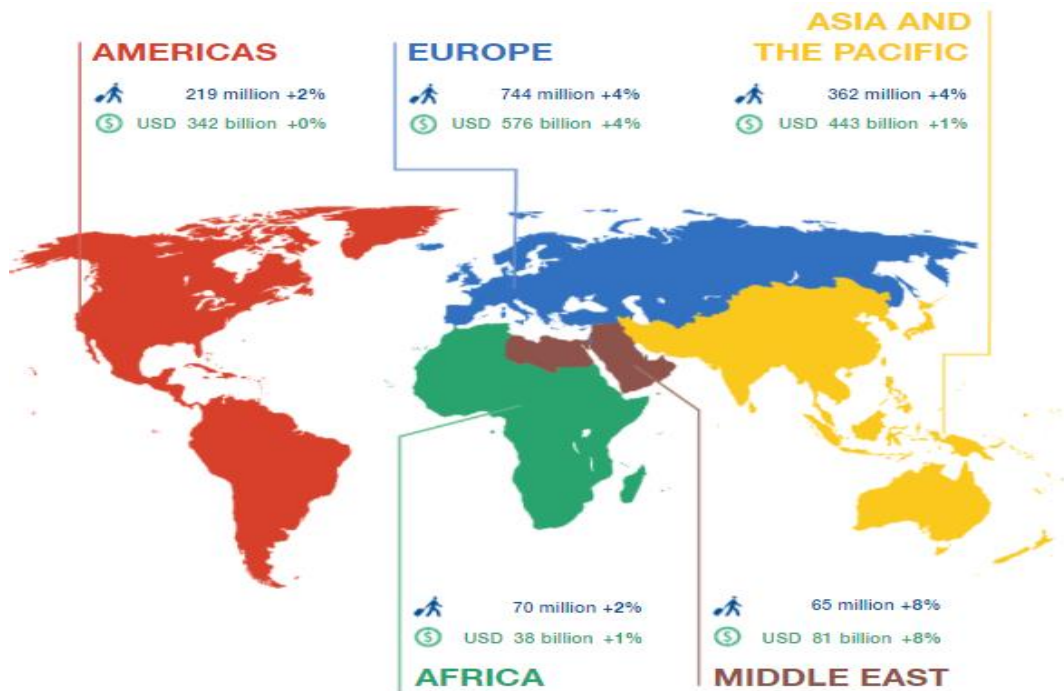


Fig. 4 - Arrivi turistici internazionali 2019. Fonte: UNWTO.

Come vediamo nella figura, nel 2019 l'Europa è la regione più visitata, i suoi 744 milioni di visitatori superano addirittura la somma degli arrivi turistici delle altre regioni sommate assieme. Al secondo posto troviamo la zona dell'Asia e il Pacifico, con 362 milioni di arrivi internazionali. Le Americhe seguono con 219 milioni. L'Africa e il Medio Oriente raggiungono rispettivamente 70 e 65 milioni di arrivi turistici.

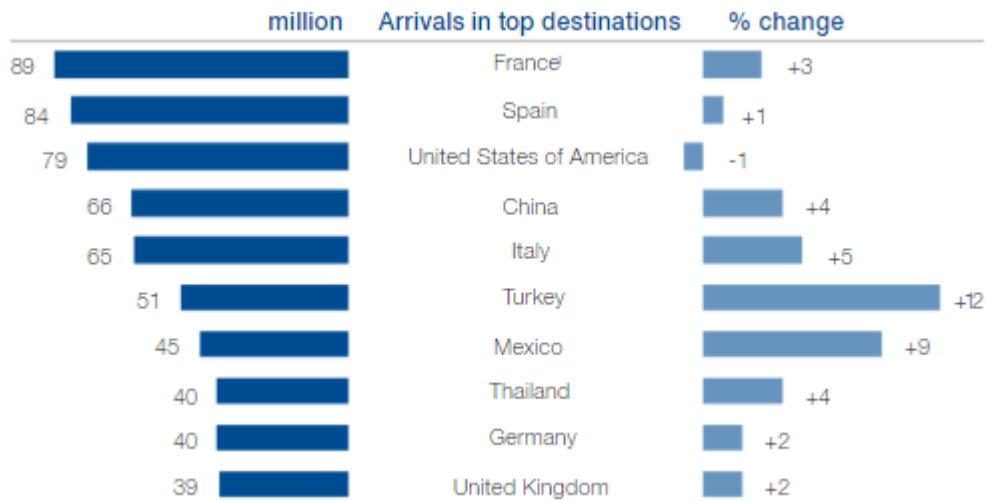


Fig. 5 – Top 10 destinazioni turistiche 2019. Fonte UNWTO.

Nel 2019 le 10 destinazioni più visitate hanno ricevuto il 40% degli arrivi mondiali. La destinazione più visitata al mondo è la Francia, che nel 2019 ha accolto ben 89 milioni di turisti internazionali. Al secondo posto troviamo la Spagna, con 84 milioni di visitatori. Gli Stati Uniti seguono al terzo posto con i loro 79 milioni di visitatori internazionali. L'Italia si trova al quinto posto, preceduta dalla Cina, con 65 milioni di arrivi internazionali (+5% rispetto al 2018).

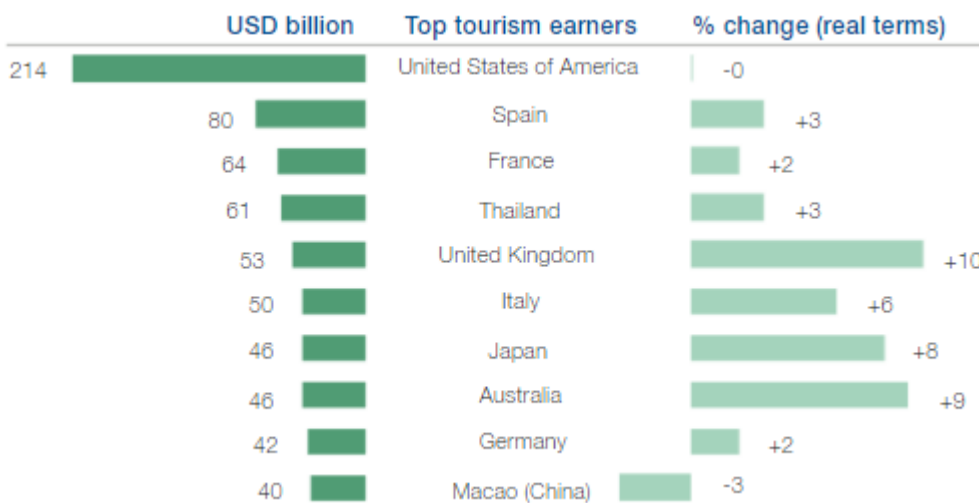


Fig. 6 - Top 10 destinazioni per entrate turistiche internazionali 2019. Fonte: UNWTO.

I primi 10 percettori di turismo rappresentano quasi il 50% delle entrate turistiche totali. Al primo posto troviamo gli Stati Uniti d'America, seguita dalla Spagna e dalla Francia. L'Italia è sesta, preceduta dall'Inghilterra.

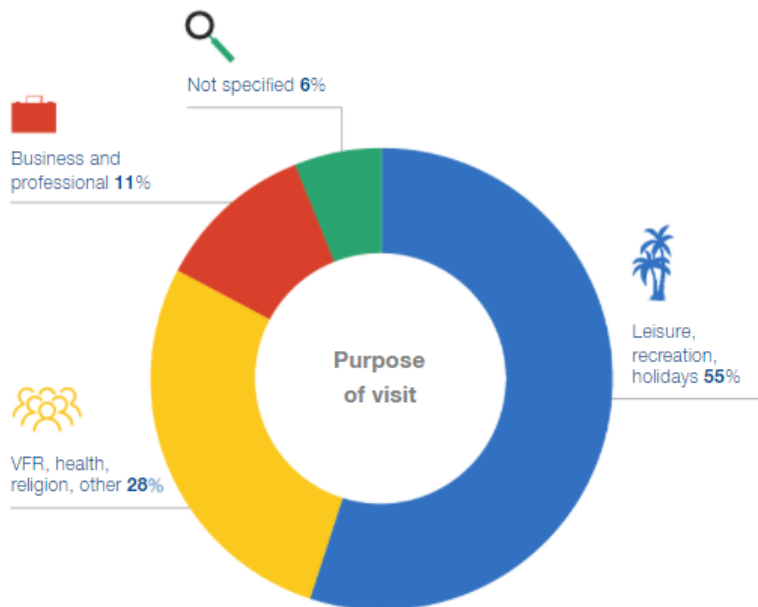


Fig. 7 - Perché si viaggia 2019. Fonte: UNWTO.

I turisti viaggiano per vari motivi: questi possono corrispondere a necessità, bisogni, desideri. Nel 2019 il 55% dei visitatori ha deciso di intraprendere un viaggio per motivi legati al divertimento, allo svago. Il 28% trova nella religione, nella salute, nella visita a parenti o amici un buon motivo per lasciare temporaneamente la propria residenza e partire per un'altra destinazione. Il restante 11% appartiene ai viaggi di lavoro e business e ad altre motivazioni non specificate (6%).

La maggioranza di coloro che viaggia lo fa per svagarsi e divertirsi, questo sia d'inverno che d'estate. C'è chi si sposta per ragioni religiose; chi per ragioni affettive, come andare in visita da parenti e amici, avendo così la possibilità di aggiungere anche una componente di svago nel pacchetto; chi per effettuare viaggi di lavoro, che riguardano centri d'esposizione spesso vicini a destinazioni emergenti e quindi poco conosciute.

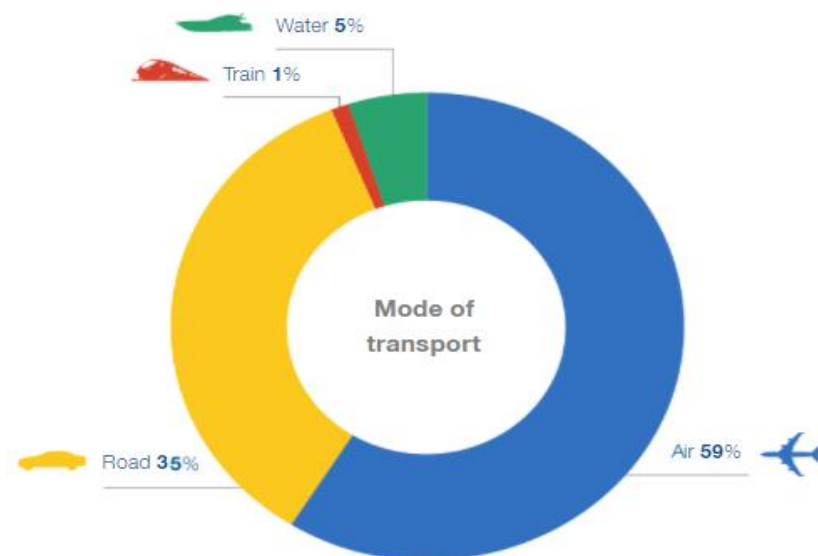


Fig. 8 - Come si viaggia 2019. Fonte: UNWTO.

Lo sviluppo tecnologico, la corsa al prezzo più basso e quindi il low cost, l'avvento delle OLTA e dei canali metasearch, la ricerca di soluzioni sempre più sostenibili e rinnovabili hanno stravolto i mezzi di trasporto e l'utilizzo che le persone ne fanno. Come vediamo nella figura "9" il mezzo più scelto dai turisti è l'aereo, sia per viaggi lunghi che brevi; il 59% dei visitatori sceglie questo mezzo per spostarsi dalla propria residenza alla meta scelta. Il 5% dei turisti sceglie la macchina, solitamente per i viaggi più brevi; nuove piattaforme collaborative, come BlaBlaCar, riescono poi a ridurre l'inquinamento e la spesa necessaria al loro utilizzo, realizzando così una sostenibilità che è sia ambientale che economica. Il restante 6% si muove utilizzando il treno (1%) e il trasporto marittimo (5%). Oggi prenotare un biglietto di andata e ritorno è veloce e facile, inoltre la spesa che ne segue è sempre più alla portata di tutti; l'incremento del flusso turistico dal 1995 ad oggi si deve anche a tale aspetto.

1.4 Il turismo in Italia

In Italia il turismo genera il 13% del PIL a livello nazionale (circa 232 miliardi di euro) e dà lavoro a 3,5 milioni di persone (14,9% dell'occupazione totale). Nel 2019 si sono registrati 131,3 milioni di arrivi: composti da 65 milioni di turisti residenti all'estero e 66,3 milioni di turisti residenti in Italia. Il totale delle presenze ammonta a 436,7 milioni, con un incremento del +1,8% rispetto all'anno precedente.

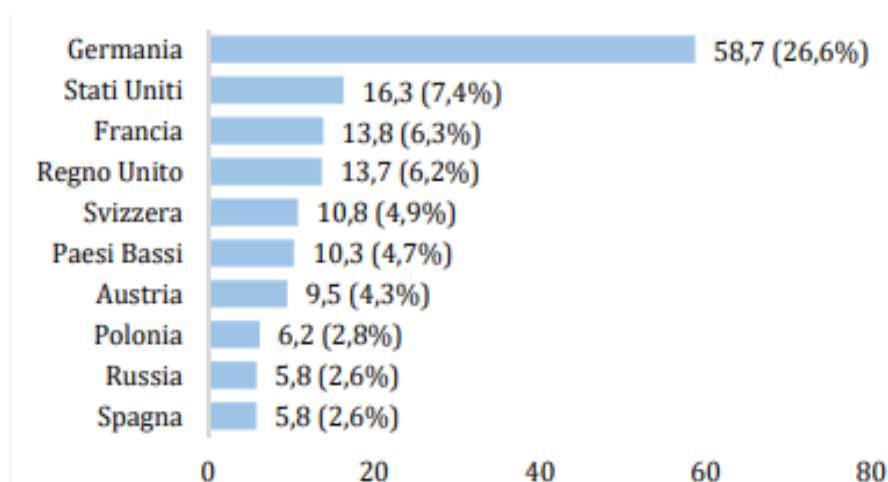


Fig. 9 – Top 10 paesi di origine per presenze incoming 2019. Fonte: Istat.

Nel 2019 si riconferma la Germania il principale paese da cui provengono i turisti che alloggiano nelle strutture ricettive italiane, essi hanno fatto registrare 59 milioni di notti trascorse negli esercizi alberghieri italiani, con una quota sul totale delle presenze turistiche del 2019 pari al 27,1%. A seguire sono i turisti provenienti da Stati Uniti, Francia, Regno Unito (tutte con una quota sul totale del 6,5% circa) e quelli provenienti da Paesi Bassi, Svizzera, Lichtenstein e Austria, tutte quote di molto inferiori rispetto a quella tedesca.

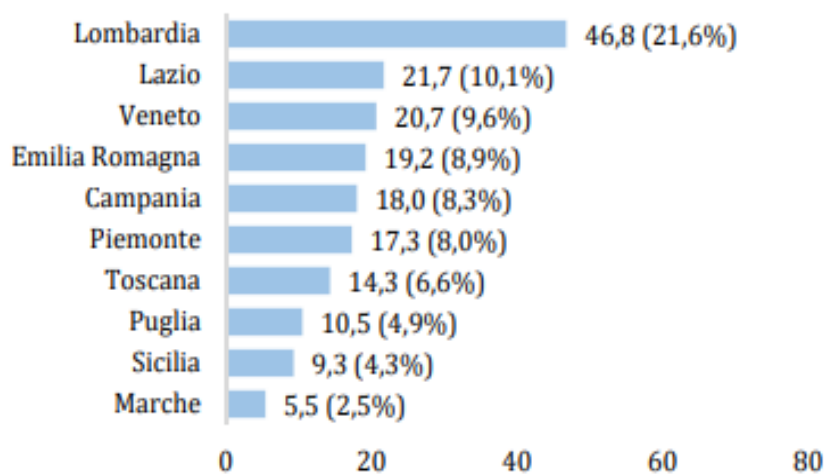


Fig. 10 – Top 10 regioni di origine per presenze domestiche 2019. Fonte: Istat.

Per quanto concerne il turismo domestico le regioni generatrici di turismo interno che più incidono in termini di presenze sono la Lombardia (21,6% sul totale), seguita da Lazio e Veneto (entrambe con un 10%), a seguire l'Emilia Romagna la Campania ed il Piemonte (8% circa), la Toscana (6,6% sul totale), infine Puglia Sicilia e Marche (sotto il 5% sul totale).

		Totale	Residenti	Non residenti
1. Roma	30.980.083	7,1	4,3	9,8
2. Venezia	12.948.519	3,0	0,9	5,0
3. Milano	12.474.208	2,9	2,0	3,7
4. Firenze	10.955.345	2,5	1,4	3,6
5. Rimini	7.548.135	1,7	2,4	1,1
6. Cavallino-Treporti	6.269.451	1,4	0,5	2,4
7. San Michele al Tagliamento	5.851.482	1,3	0,8	1,9
8. Jesolo	5.438.519	1,2	1,1	1,4
9. Caorle	4.319.483	1,0	0,6	1,3
10. Napoli	3.765.847	0,9	0,8	1,0
11. Riccione	3.632.025	0,8	1,4	0,3
12. Torino	3.626.036	0,8	1,2	0,5
13. Lazise	3.606.249	0,8	0,2	1,4
14. Lignano Sabbiadoro	3.495.091	0,8	0,6	1,0
15. Cervia	3.468.948	0,8	1,4	0,2
16. Cesenatico	3.403.237	0,8	1,3	0,3
17. Bologna	3.188.040	0,7	0,7	0,8
18. Sorrento	2.756.578	0,6	0,2	1,1
19. Verona	2.743.943	0,6	0,5	0,8
20. Ravenna	2.719.090	0,6	1,0	0,3

Fig. 11 – Primi 20 comuni per numero di presenze 2019 (% di presenze sul totale nazionale). Fonte: Istat.

Anche per l'anno 2019, Roma si conferma la principale destinazione con 31,0 milioni di presenze, che rappresentano il 7,1% del totale nazionale. Venezia è il secondo comune italiano per numero di presenze turistiche totali (con circa 13 milioni di presenze, che rappresentano il 3% per cento del totale nazionale), seguito da Milano e Firenze (con rispettivamente il 2,9% e 2,5% sul totale). Rispetto al 2018, per i comuni di Roma e di Venezia si rileva un incremento delle presenze del 6,9 per cento. Il primo comune del Sud Italia è Napoli, che si colloca al decimo posto con circa 3,8 milioni di presenze, pari allo (9% del totale).

Per quanto concerne il turismo outbound italiano, ovvero i viaggi degli italiani all'estero, le destinazioni preferite sono la Francia per le vacanze brevi (17,6%), la Spagna per quelle lunghe (12,6%) e per i viaggi di lavoro (12,4%). Tra i viaggi verso mete extra-europee Gli Stati Uniti sono la destinazione più visitata sia per le vacanze lunghe (2,4%) che per i viaggi d'affari (3,9%).

Nella top ten destinazioni turistiche più visitate del 2019 l'Italia si classifica al quinto posto, dopo Francia, Spagna, Stati Uniti e Cina. Il punto di forza dell'offerta turistica italiana è il suo enorme patrimonio artistico, culturale e paesaggistico. Secondo l'ultimo report del "Tourism & Competitiveness Index", lo studio che analizza la capacità competitiva di un paese, l'Italia si posiziona all'ottavo posto della classifica per la migliore offerta turistica, dopo Australia e prima del Canada.

Travel & Tourism Competitiveness Report 2019

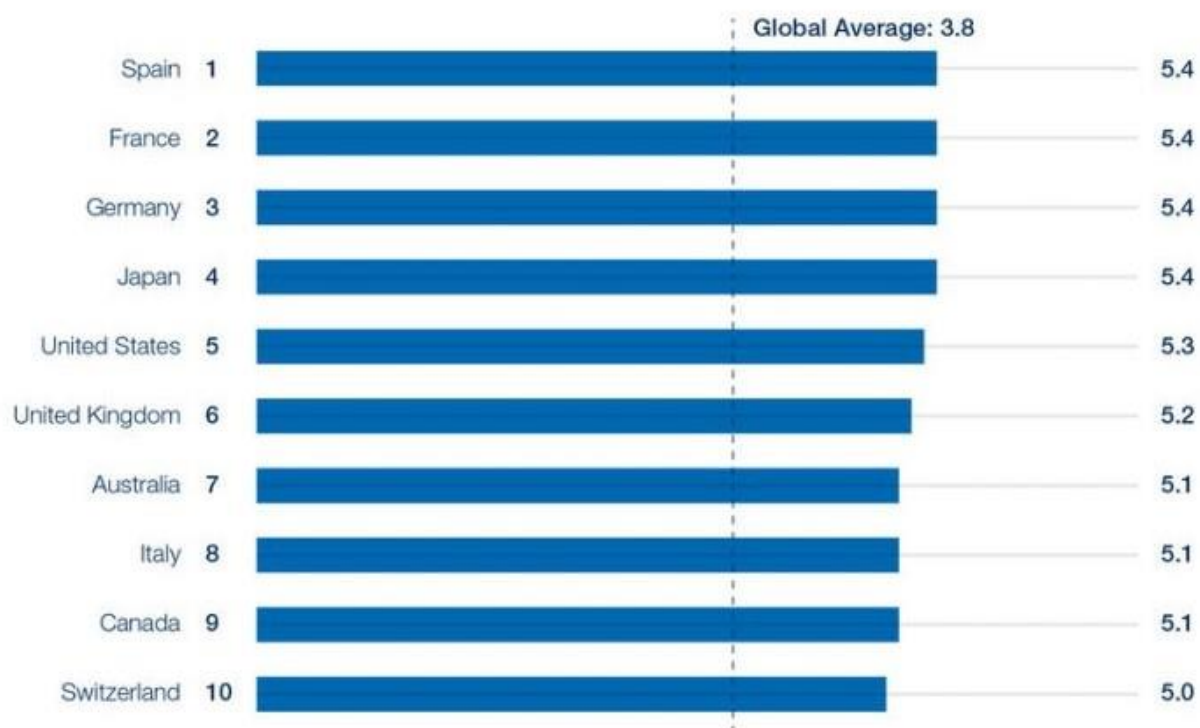


Fig. 12 – Indice di competitività turistica. Fonte: World Economic Forum.

La Spagna si aggiudica la prima posizione, un risultato che ottiene per il terzo rapporto consecutivo, Francia e Germania seguono alla seconda e terza posizione; in lieve calo la competitività del Regno Unito, surclassata dagli Stati Uniti. L'Italia, all'ottavo posto, beneficia principalmente di risorse naturali e culturali, ma è frenata da un'ambiente imprenditoriale poco valorizzato che la fanno balzare alla posizione 110 per quello specifico aspetto. Per colmare determinate lacune negli ultimi anni è stato redatto un piano strategico che riesca a migliorare la competitività turistica italiana rimettendola al centro delle politiche nazionali e dando operatività ad un indirizzo strategico che agisca su leve fondamentali come la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. L'obiettivo è di dare importanza e sostegno ad un settore importante per il nostro Paese, così da garantirgli il posto che si merita a livello mondiale.

1.4.1 Piano Strategico del turismo 2017-2022

Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022, “*PST Italia Paese per Viaggiatori*”, è un documento che si pone l’obiettivo di dotare l’Italia del turismo e della cultura di una cornice unitaria in grado di accrescere la sostenibilità, incentivare l’innovazione e migliorare la competitività del settore turistico. Il testo è stato redatto dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo con il coordinamento del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (*MIBACT*), quest’ultimo ha dato il via ad un intenso confronto che ha visto partecipare le Regioni, le Amministrazioni centrali, gli Enti territoriali, le rappresentanze economiche e altre istituzioni.

Ad essersi rivelate di aiuto, per le tematiche che vi si sono trattate, sono state le prime due edizioni degli Stati Generali del Turismo Sostenibile di Pietrarsa (NA) del 2015 e 2016: scopo di questi incontri era di definire una posizione condivisa sulla visione della promozione del turismo in Italia; il documento che ne è nato, la Carta di Pietrarsa sul Turismo Sostenibile, fa oggi parte del Piano Strategico del Turismo.

Il PST ha un orizzonte temporale di sei anni ed è fondato su un approccio aperto e partecipato. Lo scopo del Piano è quello di rilanciare la leadership dell’Italia sul mercato turistico mondiale, il turismo deve diventare uno strumento di benessere economico e sociale capace di garantire uno sviluppo intersettoriale.

Il Piano è stato presentato il 16 dicembre 2016 dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo Franceschini al Consiglio dei Ministri. Il 17 febbraio 2017 il documento è stato approvato e reso operativo. Tutte le azioni esecutive che dovranno essere attuate dai soggetti coinvolti sono regolate da questo unico documento.

La visione del PST segue quattro linee strategiche:

1. **Territorio e patrimonio**, la fruizione turistica dei patrimoni unici e irripetibili italiani – legati alla cultura, all’arte, alla moda, all’enogastronomia – deve essere sviluppata secondo le nuove tecnologie e richieste di mercato, così da raggiungere migliori livelli di competitività turistica; bisogna poi ricercare una gestione durevole e partecipata del patrimonio nazionale per migliorare la sostenibilità economica e ambientale dell’Italia;
2. **Competitività e lavoro**, favorendo la competitività dell’Italia, dato che le sue potenzialità non sono ancora completamente espresse, si riuscirebbe a generare più valore aggiunto e ad incrementare la qualità e la quantità dell’occupazione turistica;
3. **Il turista al centro**, la domanda turistica è ciò su cui verte l’intero piano strategico. Il turista di oggi tende a cercare esperienze turistiche anziché semplici destinazioni, motivo per cui ogni singola azione deve essere mirata a soddisfare i nuovi desideri dei viaggiatori;

4. **Integrazione e interoperabilità**, occorre promuovere l'integrazione e l'interoperabilità per favorire il coordinamento fra organizzazioni diverse che mirano agli stessi obiettivi. A tale scopo lo Stato, le Regioni, gli Enti locali dovranno garantire un terreno fertile affinché gli attori e le imprese possano partecipare con strumenti organizzativi, normativi, finanziari e regolamentari allo sviluppo competitivo del mercato turistico italiano.

Gli obiettivi e le linee strategiche d'intervento dimostrano coerenza con le politiche europee in materia di turismo.

LA VISIONE DEL PST



Fig. 13 - Visione del PST - Fonte: PST 2017-2022.

Il Piano segue 4 grandi obiettivi generali, questi sono declinati in 13 obiettivi specifici e 52 linee d'intervento. Il raggiungimento dei quattro obiettivi generali permetterà di realizzare lo scenario desiderato, ovvero quello di rilanciare la leadership dell'Italia nel mercato turistico internazionale. Ciascun obiettivo generale è declinato in vari obiettivi specifici, in conseguimento dei quali sarà possibile raggiungere l'obiettivo generale di propria appartenenza. Le linee d'intervento sottolineano gli ambiti operativi finalizzati alla realizzazione degli obiettivi specifici, raggiungibili tramite l'attuazione attenta ed efficace di tutte le linee d'intervento. I quattro obiettivi generali sono:

1. **Innovare, specializzare e integrare l'offerta turistica;**
2. **Accrescere la competitività del sistema turistico;**
3. **Sviluppare un marketing efficace e innovativo;**
4. **Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche.**

Gli obiettivi generali, gli obiettivi specifici e le linee d'intervento agiscono nel rispetto di tre principi che agiscono in maniera trasversale su ciascuna azione del Piano. I principi trasversali possono essere considerati come criteri guida, ciascun intervento sarà valutato a partire dal rispetto che ha avuto nei loro confronti. I tre principi trasversali sono:

1. **Sostenibilità**, intesa sia come politica di conservazione, di tutela e valorizzazione del patrimonio italiano ma anche come strumento in grado di rafforzare la competitività turistica dell'Italia. Il concetto di turismo sostenibile è stato alla base dell'elaborazione di ciascuna azione del Piano: esso viene considerato come uno strumento in grado di far sviluppare il Paese sotto vari punti di vista. L'obiettivo è migliorare la qualità del territorio e la vita delle persone che vi abitano nel presente e nel futuro.
2. **Innovazione**, un aspetto che interessa il turismo e un'ampia gamma di settori ad esso collegato. E' necessario innovare le destinazioni, i prodotti, i processi operativi, le pratiche manageriali, i profili professionali, la comunicazione ed il marketing, così da creare competenze nuove e all'avanguardia nel settore del turismo digitalizzato.
3. **Accessibilità**, la possibilità di accedere sia fisicamente che culturalmente al patrimonio italiano deve essere garantita tramite sistemi di accesso sostenibile: ai fini di turismo e fruizione si deve consentire a tutte le persone, senza distinzione di età o salute, di conoscere la storia e i luoghi che l'Italia ha da offrire.

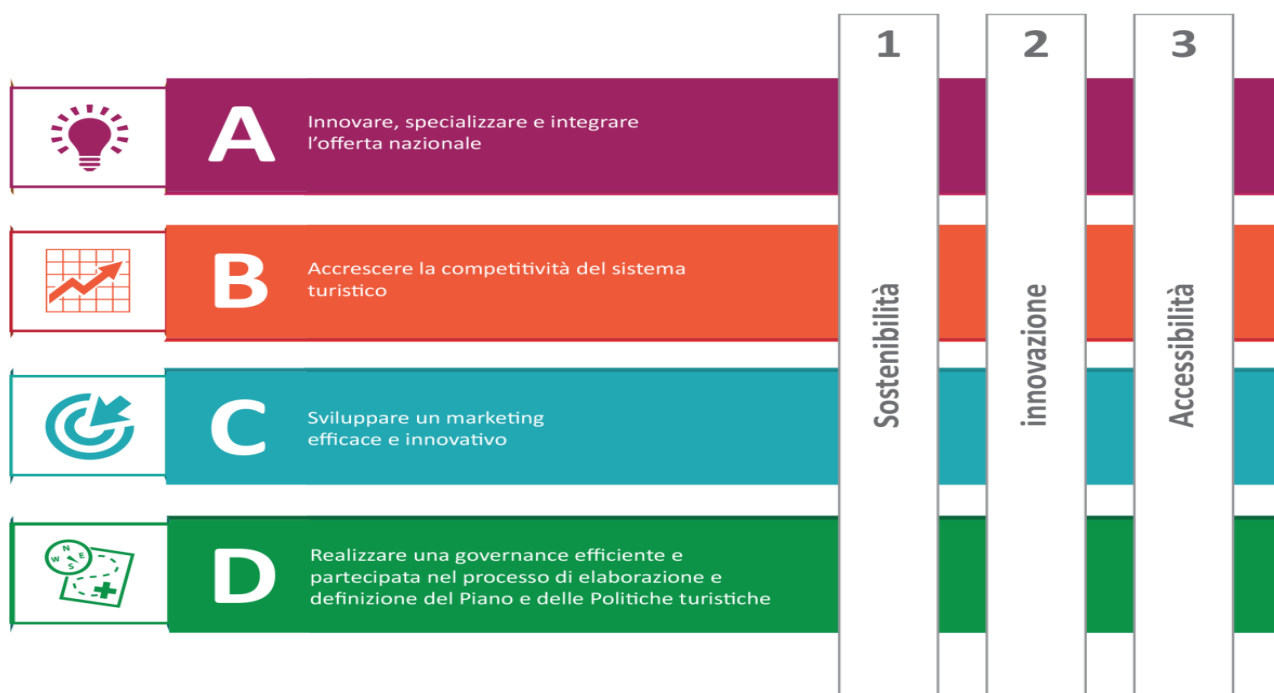


Fig. 14 - Obiettivi e principi PST 2017-2022. Fonte: PST 2017-2022.

- **Obiettivo “A” - Innovare, specializzare e integrare l’offerta turistica**, il primo obiettivo generale viene declinato in tre obiettivi specifici:

1. Destinazioni mature: valorizzare in modo integrato le aree strategiche ed i prodotti delle destinazioni con forte attrazione turistica. In queste destinazioni il PST assume un duplice ruolo: rendere più innovativa e diversificata l’offerta turistica; riqualificare quelle destinazioni precedentemente colpite da un’eccessiva utilizzazione che necessitano di interventi di ripristino ambientale e culturale;
2. Destinazioni emergenti: valorizzare in modo integrato le destinazioni turistiche emergenti. Qui ci si riferisce a tutte quelle destinazioni con alto potenziale latente non ancora riconosciute come “mete turistiche”. Il PST si è posto l’obiettivo di sostenere e rafforzare queste aree grazie ad interventi di innovazione, promozione e valorizzazione;
3. Ampliare e diversificare l’offerta turistica: il PST punta ad accrescere la capacità del sistema di offerta nazionale creando nuovi prodotti e promuovendo nuove destinazioni. Il fine è quello di collegare destinazioni mature a destinazioni emergenti tramite azioni sull’offerta che riescano ad alimentare relazioni tra l’attività turistica e le altre attività (enogastronomia, cultura ecc.).

L’obiettivo generale “A” mira ad arricchire l’offerta turistica nazionale: il richiamo turistico esercitato dalle destinazioni mature può diventare un’opportunità per attrarre turisti nelle aree meno note.

- **Obiettivo “B” – Accrescere la competitività del sistema turistico**, il secondo obiettivo generale viene declinato in cinque obiettivi specifici:

1. Digitalizzare il sistema turistico italiano tramite lo sviluppo di nuovi servizi di rete; le azioni e gli investimenti del Piano andranno a valorizzare l’infrastruttura digitale;
2. Adeguare la rete infrastrutturale per migliorare l’accessibilità e l’intermodalità, attraverso la definizione di obiettivi condivisi con gli operatori del settore e i principali stakeholder;
3. Accrescere la cultura dell’ospitalità e sviluppare competenze adeguate all’evoluzione del mercato: per migliorare l’accoglienza sarà necessario sviluppare nuove competenze e professionalità in funzione delle nuove richieste della domanda e delle necessità legate alla valorizzazione;
4. Sviluppare e qualificare le imprese del turismo grazie a forme di incentivazione fiscale e finanziaria e azioni volte a favorire la collaborazione fra imprese e attori pubblici, così da sviluppare un’offerta sistemica e integrata a livello territoriale;
5. Per migliorare la competitività del Paese serve dotarsi di un sistema di regole chiaro e quanto più condiviso fra tutti gli attori, così da definire un quadro normativo, regolamentare e organizzativo funzionale allo sviluppo.

L'obiettivo generale "B" si pone il problema di accrescere la competitività del Paese: il PST vuole intervenire con azioni che favoriscano il rilancio della filiera turistica per lo sviluppo sostenibile del sistema Paese.

- **Obiettivo "C" – Sviluppare un marketing efficace e innovativo**, il terzo obiettivo generale si declina in tre obiettivi specifici:
 1. Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato interno;
 2. Ampliare e diversificare la domanda e i mercati adottando strategie che stimolino i diversi segmenti della domanda turistica internazionale;
 3. Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione data l'importanza che oggi ha la rete nella fase di ispirazione, pianificazione e fruizione del viaggio.

L'obiettivo generale "C" mira a comunicare il brand Paese, con il complesso dei suoi valori distintivi, sia verso i target interni che verso quelli esterni servendosi e promuovendo gli strumenti online per attrarre quanti più segmenti della domanda.

- **Obiettivo "D" - Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche**, il quarto obiettivo generale viene declinato in tre obiettivi specifici:
 1. Promuovere la gestione integrata e partecipata con l'aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell'innovazione;
 2. Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo Italia di livello qualitativamente alto per assicurare processi decisionali efficienti;
 3. Assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica. Per consentire un costante monitoraggio dello stato d'arte del PST è stato elaborato il "cruscotto di monitoraggio PST".

L'obiettivo generale "D" ha come tema principale quello della governance. Il PST mira ad elaborare una rete che colleghi tutti gli attori e gli stakeholder del territorio al fine di condividere costantemente le strategie di sviluppo e di implementazione, sviluppando un sistema organizzato per la gestione integrata del turismo.

L'attuazione operativa del Piano Strategico del Turismo è possibile con l'esecuzione delle azioni raccolte nei cosiddetti Programmi Attuativi Annuali. La costruzione di ciascun Programma Attuativo Annuale potrà contare sulle idee e proposte che continueranno a giungere tramite gli strumenti di governance del PST, come i Tavoli interistituzionali e la piattaforma partecipativa reperibile nel sito dei beni culturali. Ciascun

Programma Attuativo Annuale specifica le modalità organizzative e gestionali per l'attuazione del PST, qualificando la governance per la realizzazione delle singole iniziative e precisando la tempistica, i costi e le relative fonti finanziarie.

C'è da tener conto che il documento PST è in continua lavorazione e evoluzione, esso è frutto del lavoro di migliaia di operatori e specialisti del turismo ma anche di molti cittadini che condividono lo scenario che il Piano è deciso ad affermare nel nostro Paese.



Fig. 15 - Struttura logica del Piano. Fonte: PST 2017-2022.

1.4.2 Piano Attuativo Annuale 2017-2018

Il Piano Attuativo Annuale 2017-2018 è stato approvato dal MIBACT con il decreto n.72 del 20.01.18, grazie a tale disposizione si dà inizio alla prima fase di rilancio e innovazione del turismo in Italia. Il Programma permette l'attuazione di determinate azioni e linee d'intervento del PST.

La partecipazione degli stakeholder del mondo turistico italiano al Piano Attuativo, resa possibile dalle piattaforme di partecipazione del PST, ha dato vita a circa 200 idee e proposte da cui si sono determinate, per il biennio 2017-2018, 50 iniziative che rispettano i principi della sostenibilità, dell'innovazione e della fattibilità.

Per questo piano le iniziative hanno rispettato due criteri:

- *Cantierabilità*: per ciascuna proposta è stato valutato il livello di avanzamento e dettaglio nei confronti delle attività da realizzare, degli obiettivi da raggiungere, dei soggetti da coinvolgere, dei modelli organizzativi da adottare per attuare una certa proposta;
- *Sostenibilità finanziaria*: analisi della disponibilità finanziaria sufficiente a coprire le spese di determinati interventi e operazioni che non comportassero oneri aggiuntivi alla spesa pubblica.

I 50 interventi sono aggregati in 4 iniziative principali:

1. *Grandi e nuove destinazioni*. Azioni volte a migliorare la fruizione e la sostenibilità delle destinazioni mature e creazione di percorsi alternativi, come vie e cammini, che permettano ai turisti di vivere un'esperienza globale del patrimonio italiano comprese anche le mete poco conosciute: l'importante afflusso turistico di alcune mete viene sfruttato per creare nuove forme di percorrenza che portino alla conoscenza di destinazioni emergenti. In questo senso vengono valorizzati i borghi, le città d'arte, i musei, il diffuso e variegato patrimonio ambientale italiano.
2. *Competitività, innovazione e digitalizzazione*. Iniziativa che mira a rilanciare la filiera turistica italiana promuovendone la digitalizzazione, l'innovazione e l'accessibilità. Le azioni associate a questo obiettivo puntano a migliorare la quantità e la qualità dell'occupazione, l'accessibilità e l'intermodalità alle strutture ricettive, a facilitare le operazioni delle imprese da un punto di vista fiscale, burocratico e normativo;
3. *Marketing e brand Italia*. Azioni volte a rafforzare il posizionamento e la competitività del brand Italia, ad ampliare e diversificare la domanda e i mercati, a promuovere la conoscenza del patrimonio artistico e culturale italiano.
4. *Organizzazione*. Iniziativa volta ad accrescere l'informazione e la disponibilità dei dati sul turismo in Italia, anche per consentire la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica.

1.5 Le conseguenze del Covid-19

Finora si è trattato del turismo facendo riferimento al 2019. Il favorevole andamento del turismo degli ultimi anni è stato stroncato dall'epidemia di Covid-19: le importanti restrizioni adottate per il contenimento della pandemia, quali la possibilità di spostarsi un luogo all'altro anche all'interno dello stesso paese hanno fatto del turismo uno dei settori più colpiti dalla pandemia.



Fig. 16 – Arrivi internazionali Gen-Ott 2020. Fonte: UNWTO.

Nel 2020 il turismo ha subito perdite superiori al 70% sugli arrivi internazionali, causando perdite umane ed economiche seconde sole a quelle causate dalla seconda guerra mondiale. Dal grafico vediamo come il periodo successivo allo scoppio dell'epidemia abbia interessato tutte le regioni del globo; le strette misure sanitarie imposte per evitare la diffusione del virus hanno causato un drastico calo degli arrivi turistici internazionali. Le regioni che più hanno subito un calo degli arrivi turistici sono l'Asia e il Pacifico con un -82%, seguiti da Medio Oriente -73%, Africa -69%, Europa e Americhe -68%.

In Italia i pernottamenti dei turisti stranieri sono diminuiti del 54,6%, quelli dei residenti all'interno dei confini del 32,2%. In termini di presenze, gli stranieri in Italia sono stati il 54,6% in meno rispetto al 2019, con una spesa turistica pari a 23,7 miliardi di euro, in perdita di circa 35 miliardi di euro rispetto ai livelli dell'anno precedente. Le limitazioni alla circolazione hanno fatto sì che il turismo outbound italiano si trasformasse in turismo domestico, in questo modo è rimasta in Italia parte della spesa turistica destinata negli anni precedenti all'estero.

Le aree che risultano più svantaggiate sono le Isole e il Nord-Ovest, mentre le destinazioni che hanno subito un calo di presenze maggiore sono state le città d'arte e le grandi metropoli con una flessione delle presenze rispettivamente del 55% e del 73% rispetto all'anno precedente.

Ad oggi la situazione non è ancora stabile, la campagna vaccinale dà i suoi frutti ma per la progettazione in ambito turistico si guarda al 2023 come anno della ripartenza vera e propria. Le sfide da affrontare riguardano

l'organizzazione di un turismo sempre più improntato alla sostenibilità ambientale, la domanda turistica sarà sempre più caratterizzata e attenta a questa tematica.

CAPITOLO II

“LA DESTINAZIONE TURISTICA”

2.1 Fattori push e pull, i fattori che generano i flussi turistici

Emilio Toschi, al XVII Congresso Geografico Italiano del 1957 a Bari, affermò che il fenomeno turistico avesse come oggetto d'indagine due regioni principali, oltre a quella del transito: la regione generatrice dei flussi turistici e quella di destinazione. Seguendo poi il modello spaziale di Leiper del 1979, già citato nel capitolo 1, vediamo come per lui il fenomeno turistico consista nello spostamento di flussi di persone che, partendo dalla loro regione di residenza (origine), attraversano la regione di transito per raggiungere una destinazione. I fattori che favoriscono questi flussi dalla regione di partenza a quella di arrivo sono definiti “push” e “pull”:

I *fattori push* sono tutti quegli elementi all'interno delle regioni di generazione dei flussi che spingono il turista a lasciare temporaneamente la propria residenza. Si possono suddividere sulla base dei seguenti aspetti:

A. Caratteristiche proprie della regione di generazione

- Fattori economici: reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della moneta nazionale;
- Fattori sociali: attività economiche prevalenti, livello di istruzione della popolazione;
- Fattori demografici: composizione e numerosità delle famiglie, speranza di vita, età media della popolazione;
- Fattori ambientali: caratteristiche climatiche e geo-morfologiche della regione di residenza, presenza/assenza di risorse storiche, culturali, naturali, livello di urbanizzazione del territorio.

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

- Fattori geografici: lontananza fra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo;
- Fattori storici: tradizione di scambio fra le due regioni, fenomeni migratori;
- Fattori culturali: affinità o contrasto fra le due regioni con riferimento a religione, storia, lingua, tradizioni, costumi.

I *fattori pull* sono tutti quegli elementi all'interno delle regioni di destinazione che attraggono il turista e che sono alla base della scelta della meta. Si possono suddividere sulla base dei seguenti aspetti:

A. *Attrazioni*: sono gli elementi naturali e artificiali che contraddistinguono una destinazione e che spingono un visitatore verso un luogo invece che in un altro. Più le attrazioni di una destinazione sono inimitabili, uniche e irriproducibili più essa aumenta la propria capacità competitiva in quanto nessun'altra meta le può avere. In tal senso le attrazioni artificiali (strutture, infrastrutture, eventi) hanno minore capacità distintiva rispetto a quelle naturali, in quanto sono più facilmente riproducibili, anche se negli ultimi anni abbiamo visto incrementare la loro capacità di attrarre turisti. Possiamo suddividere le attrazioni artificiali in tre categorie:

1. Infrastrutture per il tempo libero: centri commerciali, parchi divertimento, zoo;
2. Musei e centri culturali;
3. Eventi e manifestazioni: possono essere di vario genere (culturali, sportivi, musicali), sono destinati alla generazione di flussi turistici e possono cambiare l'immagine stessa di una destinazione con le strutture realizzate per l'occasione (esempio la Tour Eiffel a Parigi per l'Esposizione Universale).

Occorre la giusta mescolanza di attrazioni naturali e artificiali per rendere una destinazione originale e per non cadere nella standardizzazione.

B. *Accessibilità*: esistono tre tipi di accessibilità che caratterizzano una destinazione:

1. Accessibilità geografica: raggiungibilità, percorsi, mezzi di trasporto, infrastrutture disponibili;
2. Accessibilità socio-politica: autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza, ordine pubblico, assistenza sanitaria, attività commerciali;
3. Accessibilità economica: sono i costi necessari per raggiungere e soggiornare in una destinazione.

C. *Informazione, accoglienza, ricettività*: L'informazione e l'accoglienza fanno parte delle azioni di marketing di una destinazione; la ricettività è servizio di supporto ma anche fattore di attrazione, in quanto alcune strutture offrono particolari tematiche di vacanza;

D. *Immagine turistica*: il successo o non-successo di una destinazione si basa anche sull'immagine che i potenziali mercati hanno di essa. L'immagine percepita dai potenziali turisti e/o mercati si costruisce sul passaparola, sulla comunicazione pubblicitaria, sulle riviste specializzate, sulle guide turistiche, sui siti web; il processo decisionale dei potenziali visitatori è profondamente influenzato da tale immagine anche quando non è frutto di esperienza diretta. Una destinazione deve, perciò, impegnarsi a trasmettere una buona immagine di sé, essa sarà così in grado di aumentare la propria capacità competitiva e dovrà, poi, essere in grado di soddisfare i turisti che la scelgono come loro meta di viaggio.

La differenza tra fattori push e pull, in prospettiva manageriale, deriva dall'impossibilità, da parte di una destinazione, di agire sulle regioni generatrici dei flussi turistici e quindi sui fattori push, nei loro confronti può solamente adattare le proprie strategie. Nei confronti dei fattori pull, nei quali rientrano i vari tipi di attrazione, una destinazione può invece adottare un comportamento strategico volto a favorire un suo sviluppo turistico. In questo senso i primi passi che un territorio deve fare per migliorarsi turisticamente sono:

1. Definire l'insieme di risorse, prodotti, servizi e attrazioni che costituiranno la capacità competitiva e di attrazione;
2. Cercare di assumere un ruolo attivo all'interno del mercato turistico;
3. Pubblicizzare e promuovere l'offerta turistica nelle regioni che si ritengono più idonee a divenire bacini di attrazione dei flussi.

2.2 Definizioni, riconoscimento e nascita di una destinazione turistica

La destinazione turistica ha trovato una serie di definizioni a partire dagli anni '90 del secolo scorso: esistono, infatti, un'ampia varietà di aspetti, ad esempio geografici e economici, che concorrono a concettualizzarla. Oggi le definizioni più accreditate vengono considerate a partire da varie prospettive: ovvero quelle dal punto di vista della domanda, da quello dell'offerta e da quello dell'approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda la destinazione turistica si mostra come l'ambiente geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio: il turista definisce la destinazione in base ai bisogni e alle necessità che vorrà soddisfare nel contesto geografico prescelto. Ciascun ospite definisce diversamente ogni destinazione: i prodotti e gli interessi che sono motivo di viaggio sono soggettivi per ciascun turista. Possiamo però individuare due variabili che influenzano allo stesso modo la definizione di destinazione per ciascun turista:

1. La distanza fra la regione di partenza e quella di arrivo: tanto più le due regioni saranno distanti, tanto più la destinazione turistica sarà percepita geograficamente grande;
2. Esperienza turistica in sé: tanto più gli interessi del viaggiatore saranno mirati e specifici, tanto più la destinazione sarà ristretta.

Dal punto di vista dell'offerta la destinazione turistica si definisce come quell'area dove convergono le attività di produzione e di erogazione dell'offerta turistica, essa non viene definita a partire da criteri geografici o amministrativi, ma dal sistema di offerta turistica locale che la contraddistingue. In questo senso la destinazione

non è più solo uno spazio geografico ma un'area gestita in maniera partecipata e coordinata da un sistema più ampio di aziende che concorrono a creare un'offerta strutturata e ad avere una chiara visione manageriale. La destinazione viene quindi definita dai comportamenti strategici atti a gestirla.

L'approccio olistico è il punto di vista che tiene insieme la prospettiva della domanda e quella dell'offerta: tutte le diverse definizioni che partono da questo approccio presentano determinati elementi:

- Uno spazio geografico ben definito;
- Un'offerta/prodotto che nasce dalla sistematizzazione delle risorse, delle attività, delle strutture riunite dagli operatori del settore turistico nella destinazione;
- Un mercato e quindi la gestione dei vari segmenti della domanda nel luogo considerato.

Secondo tale prospettiva le destinazioni sono un amalgama di prodotti e servizi erogati e distribuiti in maniera unitaria da un ampio sistema di aziende entro un determinato contesto geografico; l'insieme dell'offerta viene definita dalla domanda dei turisti, da ciò viene l'esigenza di un costante aggiornamento degli attori locali per garantire una costante diversificazione dell'offerta che rispetti i nuovi bisogni dei turisti.

La destinazione è, per riassumere, un luogo-obiettivo-di-viaggio, il turista desidera visitarlo per i vari tipi di attrazione che esso ha da offrire. Un luogo diviene destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza: cioè quando quel territorio si traduce in offerta turistica grazie alla capacità strategica di un gruppo di professionisti che ne fanno promozione o grazie alle regioni generatrici di flussi turistici che la percepiscono come sul mercato.

A tal proposito, secondo il modello spaziale del turismo di Leiper, le destinazioni possono essere osservate da due punti di vista:

1. *Processo di auto-determinazione*: un territorio si propone sul mercato sotto il profilo dell'organizzazione e del marketing attraverso l'azione di un organismo che si fa carico di garantire la predisposizione dell'offerta e la successiva azione promozionale. In tal modo è necessario verificare la percezione dello spazio da parte della domanda così da consentire l'auto-determinazione del territorio;
2. *Processo di riconoscimento*: le destinazioni sono spazi geografici conosciuti, percepiti e immaginati come luoghi turistici da parte del mercato, indipendentemente dai confini amministrativi e/o organizzativi. In tal senso sono le regioni generatrici di flussi turistici a riconoscere in un luogo una destinazione turistica.

Una destinazione turistica nasce grazie o a un'azione strategica volta ad attirare turisti o grazie all'arrivo spontaneo di visitatori nel territorio: questi due percorsi di sviluppo sono:

1. *Lo spontaneismo/professionalizzazione spontanea*: le attività professionali nascono come effetto del turismo nel territorio, esse realizzano di avere qualcosa da tutelare, da valorizzare e da trasformare in un possibile prodotto appetibile per i potenziali turisti e quindi per il mercato;
2. *Pianificazione/prodotto turistico pianificato*: l'afflusso turistico in queste destinazioni è l'effetto di un'azione strategica volta ad attirare turisti.

2.3 Destinazioni Corporate & Community

Sulla scia di numerosi autori (Bieger, Flagestad, Hope) possiamo analizzare le diverse tipologie di destinazioni turistiche e classificarle in destinazioni corporate e destinazioni community.

Le *destinazioni corporate* sono “*quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche*” (Martini, “*Destinazione turistica e territorio*”). Si tratta di destinazioni per lo più etero-governate da grandi imprese come rami aziendali di tour operating internazionale, divisioni di grandi gruppi internazionali, imprese del settore immobiliare. Alcuni esempi di destinazioni corporate sono i villaggi turistici, i resort multi-servizi, i parchi tematici e di divertimento. Queste imprese selezionano i luoghi che possano incrementare i loro investimenti analizzando aspetti come:

- Il clima;
- Condizioni fisiche per l'installazione del sito turistico;
- Attrazioni sia naturali che artificiali che il luogo ha da offrire;
- Strutture di supporto disponibili;
- Norme che regolano il territorio come piani regolatori e vincoli paesaggistici.

Questi luoghi fungeranno da contenitore dei servizi offerti al turista, i prodotti al suo interno sono creati a partire dai fattori detti poc'anzi e sono selezionati sulla base della coerenza fra la filosofia di offerta e le caratteristiche del territorio. Gli elementi che accomunano questo tipo di destinazione sono:

- Unità di controllo e comando con coordinamento di tipo gerarchico;
- Le società di gestione hanno accesso facilitato al mercato finanziario e ai capitali;
- Le politiche commerciali e di marketing seguono logiche tipicamente aziendali (il modello di riferimento è quello dell'all inclusive).

Il fattore negativo del modello corporate risiede nelle scarse ricadute economiche e sociali sul territorio: i profitti turistici generati da tali destinazioni vanno a beneficio delle imprese esterne che investono; l'indotto a beneficio degli attori e della popolazione locale è residuale.

Le *destinazioni community* possono essere definite come “*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*” (Martini). Le caratteristiche di queste destinazioni sono:

- Diffusione di attività e risorse a livello locale in quanto sono possedute da attività imprenditoriali del luogo;
- Il ruolo decisivo dell’ente pubblico nei confronti dell’attività turistica: ad esso appartengono molte delle risorse paesaggistiche e dei beni pubblici, inoltre sostiene l’offerta finanziando certe attività e istituendo per tale scopo specifiche strutture;
- Il territorio, preso nel suo insieme, si propone sul mercato.

L’offerta in queste destinazioni nasce dall’incontro fra i turisti e il territorio: a differenza delle destinazioni corporate qui la vacanza non si consuma in strutture organizzate; l’immersione nel territorio e il contatto con la popolazione locale garantiscono, infatti, al potenziale viaggiatore, un’esperienza originale e autentica. La necessità di conferire una visione sistemica all’offerta turistica locale e il problema del coordinamento in mancanza di una gerarchia rendono la gestione delle destinazioni community molto più complessa rispetto a quella delle destinazioni corporate.

Secondo Rispoli e Tamma (“*Risposte strategiche alla complessità*”, 1995) le tre possibili configurazioni dell’offerta di una destinazione sono:

1. *Configurazione punto-punto*: il turista crea il proprio prodotto turistico relazionandosi con gli attori locali;
2. *Configurazione package*: si tratta del cosiddetto “pacchetto turistico”: imprese specializzate (come tour operator e consorzi locali) progettano e assemblano il prodotto turistico, il risultato finale è un programma prestabilito di visita che riduce al minimo la fase di ricerca del turista;
3. *Configurazione network*: dove i professionisti di una stessa destinazione combinano la propria offerta per garantire al turista un prodotto che faccia sintesi della realtà locale.

2.4 Ciclo di vita di una destinazione

Per ciclo di vita di una destinazione si intende il susseguirsi naturale di fasi dall’introduzione della medesima sul mercato turistico fino al raggiungimento di una fase consolidata e, infine, della maturità. Col passare del tempo possono variare importanti aspetti in una destinazione, come ad esempio:

- L’offerta turistica della destinazione sotto il profilo strutturale;
- La notorietà della destinazione;

- Il consumo di territorio: ossia la porzione di territorio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale.

A Butler e Argwal va il merito di aver definito le varie fasi del ciclo di vita di una destinazione turistica. Le fasi sono sei:

1. *Esplorazione*: pochi turisti visitano il territorio, scarsi servizi turistici, bassa ricettività turistica, l'ambiente è integro e originale, i turisti si adattano con le risorse che trovano;
2. *Coinvolgimento*: le attività imprenditoriali iniziano a puntare sul turismo, di conseguenza aumentano i servizi e i posti di lavoro per la popolazione residente; l'impatto del turismo sul territorio comincia a crescere;
3. *Sviluppo*: l'attività di promozione turistica diventa essenziale per il processo di crescita del territorio, ne consegue che ci sono sempre più servizi turistici; nei periodi di maggiore afflusso i viaggiatori superano il numero dei residenti, ragion per cui si possono presentare problemi di antagonismo;
4. *Consolidamento*: il turismo diventa parte fondamentale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a presentare problemi di inquinamento e deterioramento;
5. *Stagnazione*: è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, il territorio è noto, ma comincia a essere fuori moda; il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
6. *Post-stagnazione*: esistono possibilità alternative che spettano al management della destinazione: gli estremi del ciclo di vita di una destinazione sono il declino oppure un rilancio per il suo riposizionamento sul mercato.

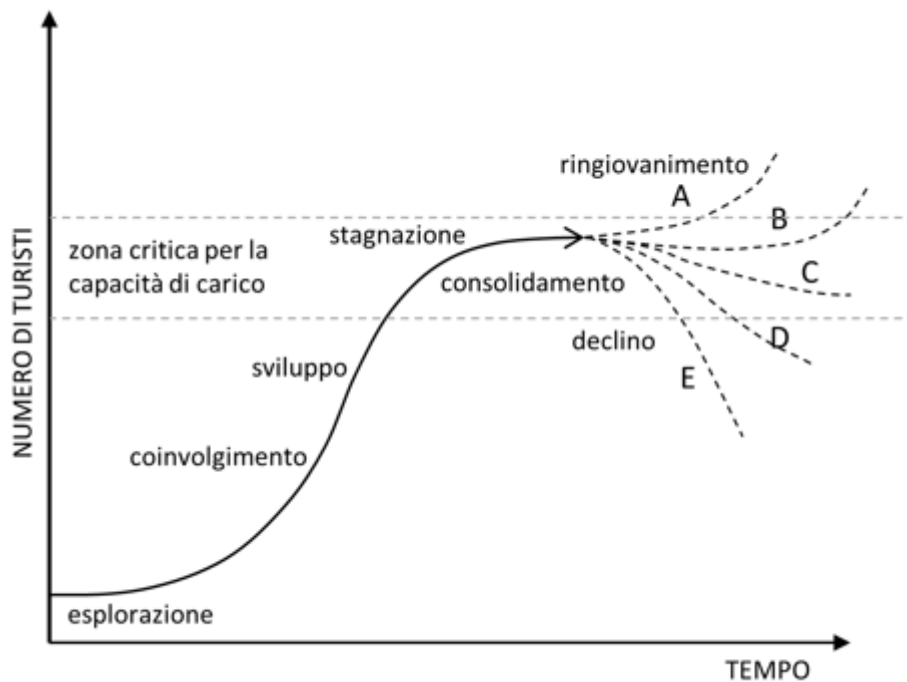


Fig. 17 - Ciclo di vita di una destinazione turistica. Modello di Richard W. Butler.

2.5 Il Destination Management

Alla base degli approcci di destination management stanno vari aspetti, come l'evolversi dell'offerta turistica in prodotto complesso o integrato, l'affermarsi delle destinazioni di tipo community e i profondi cambiamenti che hanno colpito il mercato turistico negli ultimi decenni; le trasformazioni che hanno rivoluzionato lo scenario turistico mondiale hanno reso necessario un nuovo tipo di gestione delle destinazioni. Questi radicali mutamenti possono essere così riassunti:

- *Globalizzazione e variabili non ponderabili*: crescita esponenziale dei flussi turistici conseguente all'abbattimento di barriere geo-politiche e dei costi di trasporto. Le destinazioni sono sempre più numerose e in competizione tra loro: tale agonismo è influenzato da variabili economiche, geopolitiche e fenomeni naturalistici;
- *Cambiamenti delle motivazioni e dei comportamenti turistici dei visitatori*: la domanda e l'offerta turistica sono sempre più diversificate, indice del fatto che oggi i turisti hanno bisogni specifici e mirati verso determinate offerte. Le vacanze, rispetto a qualche decennio fa, hanno durata più breve ma sono anche più ripetute nel corso dell'anno;
- *Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto*: le grandi multinazionali hanno forti economie e accattivanti politiche di prezzo, le destinazioni community si sono trovate in difficoltà, forse impreparate, a fronteggiare tali forme di competizione;
- *Avvento delle ICT applicate al turismo*: l'avvento del web ha stravolto il mondo dei viaggi per le modalità di ricerca, informazione e prenotazione della vacanza (OLTA), inoltre ha dato vita alla sharing economy che oggi ha nel settore turistico il suo massimo sviluppo.

Se oggi una destinazione vuole crescere turisticamente deve adattarsi ai cambiamenti che andranno sempre più a condizionare il settore e quindi deve dotarsi di una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi.

Il concetto di destination management è nato negli anni '90 con lo scopo di integrare in un processo strategico fattori di attrattiva e servizi turistici, l'offerta di una destinazione sarà così coerente con le proprie peculiarità territoriali e avrà una maggiore capacità competitiva e produttiva. Della Corte definisce il destination management come “*un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area*” (Della Corte, “*La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*”). Secondo questa definizione il destination management deve essere in grado di analizzare, definire e gestire le attrazioni e le realtà imprenditoriali di una località per poi organizzarle e convertire il tutto in proposte di offerta.

Il destination management si presta a due tipi di interpretazioni: una *istituzionale* e una *funzionale*. La prima si basa sulle istanze di governo di una destinazione – competenze decisionali connesse – la seconda fa riferimento alla pianificazione, all'organizzazione, alla gestione e al coordinamento delle imprese.



Fig. 18 – Modelli interpretativi del destination management.

Il destination management si traduce, dunque, in un processo di gestione strategica della destinazione, l’obiettivo rimane quello di dotare una destinazione di un’offerta turistica frutto della partecipazione di attori locali, enti pubblici e privati, così da eliminare qualsiasi forma di sviluppo spontaneistica.

Definire e creare un’offerta turistica integrata e partecipata è un compito molto complicato, la gestione di interessi contrastanti fra imprese, professionisti e enti di uno stesso territorio rende difficile comunicare la destinazione nel suo insieme; trovare il modo per far andare tutti d’accordo è il segreto per un successo a lungo termine. La destinazione, infatti, è un vero e proprio “bene esperienza”: cioè un insieme di attrazioni, di imprese, di servizi e risorse che spesso non appartengono ai singoli individui ma alla comunità presa nel suo insieme. I turisti percepiscono la destinazione proprio in questo modo, come fosse un unico brand: vivono la destinazione come un’esperienza unica e indivisibile, senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato è affidato a singoli attori e professionisti. Al loro ritorno, i viaggiatori avranno un’immagine della destinazione che si è costruita sull’esperienza complessiva che hanno vissuto durante la loro permanenza. Uno dei compiti principali del destination management è vendere un prodotto che rappresenti la destinazione nel suo insieme e che sia in grado di massimizzare la soddisfazione e la qualità dell’esperienza di visita da parte dei turisti. A ciò si connette l’obiettivo di massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, così da garantire un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi ambientali. L’attuazione di tali obiettivi è condizionata dalle dinamiche che si instaurano tra gli attori del turismo:

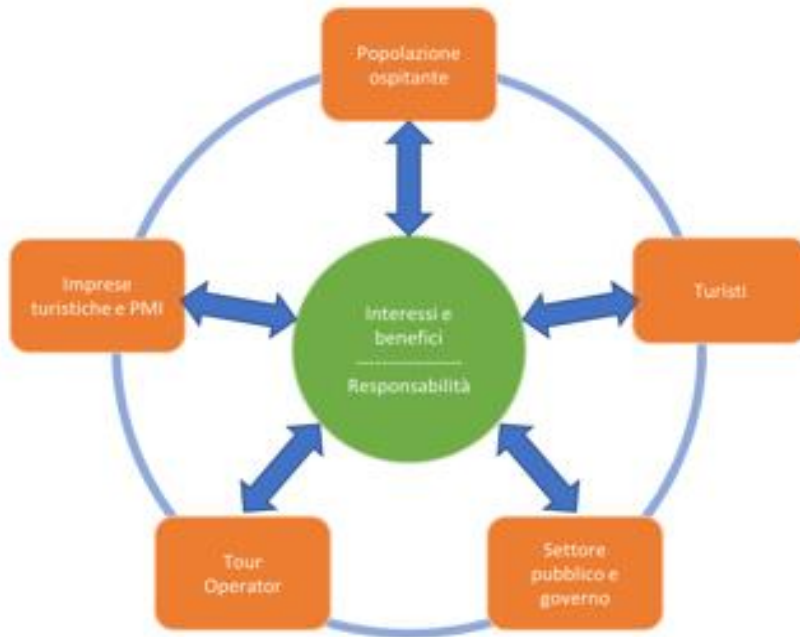


Fig. 19 – Le dinamiche che si instaurano fra gli attori della destinazione.

Il destination management, dunque, coordina gli elementi di una destinazione turistica. Per facilitarne un po' il compito essa può servirsi degli ambiti amministrativi locali, sub-regionali, regionali e statali, in quanto è spesso il settore pubblico a detenere molte infrastrutture, attrazioni e risorse del territorio.

Una soluzione spesso usata per creare un network di relazioni è dar vita ad una partnership fra pubblico e privato che sovrintenda alle seguenti funzioni:

- Sviluppo della vision della destinazione;
- Definizione delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Attuazione coordinata dei piani d'azione;
- Sviluppo di prodotti turistici integrati e piani per promuoverli;
- Definizione di programmi mirati con la partecipazione dei partner.

2.6 Destination Management Organization

Le DMO sono organismi di meta-management (soggetti collettivi legittimati dalla comunità ad elaborare strategie di medio lungo periodo e a coordinare la loro fase attuativa) che esercitano le funzioni di destination management.

Secondo la European Cities Marketing, cioè l'Associazione europea per il turismo urbano, le destinazioni dovranno essere in grado di sviluppare una visione strategica e unitaria. Nel 2017 tale organizzazione ha indicato, nel manifesto "The Future of DMOs", otto punti cardine che ciascuna DMO dovrebbe rispettare per una gestione moderna e efficace:

1. Sostenibilità sociale;
2. Distinguibilità all'interno del mercato mondiale;
3. Visione integrata e partecipata della destinazione;
4. Ruolo fondamentale delle partnership;
5. Nuove opportunità tramite i finanziamenti;
6. Servirsi della sharing economy per migliorare la qualità della destinazione;
7. Smart cities: adottare le nuove tecnologie per fornire servizi sempre più competitivi;
8. Affidabilità in tempi di crisi.

Secondo l'UNWTO le DMOs sono responsabili sia del management che del marketing della destinazione, esse devono promuovere la partecipazione di tutti gli stakeholder di un territorio per creare un'offerta turistica quanto più integrata, così che possa aumentare sia la sua qualità che la sua capacità competitiva all'interno del mercato turistico globale.

Le attività delle DMOs, quindi, sono destinate alla gestione delle destinazioni (destination management) e al loro marketing (destination marketing). Il fine ultimo di tali organizzazioni è mettere in contatto la domanda con l'offerta: hanno perciò un ruolo fondamentale nella definizione della vision di una destinazione, nella decisione partecipata delle linee strategiche da mettere in atto e nella creazione di un'offerta turistica integrata tale da tutelare le risorse e l'immagine dei territori che rappresentano.

La *mission* delle DMOs può essere così sintetizzata:

- Definizione della vision, delle linee strategiche e creazione di un network relazionale capace di creare prodotti coerenti con la strategia precedentemente definita;
- Gestire, promuovere e aggiornare l'offerta turistica locale;
- Favorire le risorse e i servizi locali;
- Integrare l'offerta con servizi ad alto valore aggiunto;

- Le attività di marketing sono definite a partire da un'attenta analisi di vari aspetti: la segmentazione del mercato scelto, monitoraggio costante della domanda e dell'offerta e ricerca di azioni di sviluppo verso un turismo sostenibile;
- Promozione dell'offerta tramite canali digitali e non.

Gli obiettivi da perseguire, dunque, sono:

- Un'adeguata accoglienza e ricerca della soddisfazione e fidelizzazione del turista;
- Qualità dell'offerta e vantaggio economico per la realtà locale (imprese e residenti);
- Sostenibilità ambientale;
- Promozione degli elementi identitari e distintivi della destinazione.

La riuscita degli obiettivi sarà possibile tramite strumenti e competenze che dovranno essere eccellenti nell'ambito della governance della destinazione e nella sua promozione e negoziazione interna ed esterna.

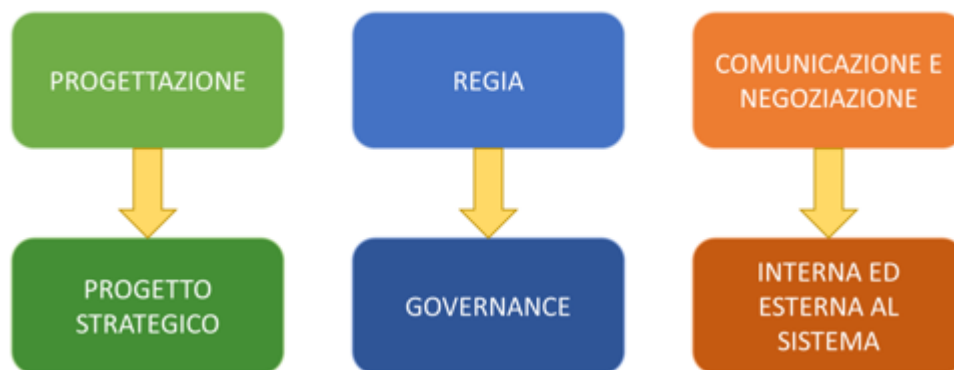


Fig. 20 – I fabbisogni di competenze di una DMO.

Esistono vari livelli di DMOs in base alla destinazione:

- DMO a livello nazionale: organizzazioni che operano azioni di management e marketing a livello nazionale;
- DMO a livello regionale, come ad esempio “Visit Tuscany”;
- DMO a livello locale: responsabili per la gestione e il marketing di una zona precisa o città.

Dunque, a seconda dell'area che le DMOs gestiscono, la struttura di tali organizzazioni potrà includere forme di dipartimenti istituzionali, consorzi, enti pubblici territoriali, organizzazioni private o non-profit; secondo il parere di molti, però, la struttura organizzativa migliore e capace di applicare l'approccio di destination management sono le forme di partnership pubblico-privato.

La DMO si caratterizza per una dimensione strategica e una operativa:

- *Dimensione strategica*: riguarda la definizione e la condivisione della vision, comprende fattori quali la qualificazione del network relazionale e i servizi di marketing;
- *Dimensione operativa*: riguarda le azioni da intraprendere, il monitoraggio economico-gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi.

Il compito di una DMO è dotare un sistema turistico territoriale di una visione di sviluppo più ampia e quanto più partecipata: tale sviluppo si traduce nell'organizzazione dell'offerta, nella creazione di nuovi prodotti, nella definizione di un network relazionale, nella ricerca di una partnership pubblico-privato, nell'analisi della domanda e dei nuovi trend turistici e nella gestione dei flussi.

Le DMOs possono richiedere forme di finanziamento in base alla loro struttura organizzativa e al contesto in cui operano: si può contare su fondi pubblici, tasse di scopo, sponsorizzazioni e pubblicità di specifiche attività promozionali.

Alcune possibili funzioni di una DMO possono essere:

- *Economic driver*: genera nuove entrate e posti di lavoro grazie allo sviluppo e alla diversificazione dell'economia locale;
- *Community marketer*: promozione, verso una specifica fascia di mercato, di un'immagine unitaria della destinazione e delle sue attrazioni più significative;
- *Industry coordinator*: favorisce le relazioni di coordinazione e cooperazione tra le imprese turistiche locali;
- *Quasi – Public representative*: ruolo di intermediazione fra i vari interessi di una destinazione;
- *Builder of community pride*: ricerca di un miglioramento di vita per i residenti e per i turisti.

Le DMOs si configurano, per concludere, come *destination developers*, cioè organizzazioni che mirano allo sviluppo e alla difesa della capacità competitiva di una destinazione. Cercano, quindi, di imprimere ad un sistema turistico una visione strategica di ampio respiro, inoltre ricercano la partecipazione dei vari attori e stakeholder per la definizione e creazione del prodotto turistico e per la gestione della destinazione stessa. L'evoluzione gestionale è fondamentale, essa permette alle varie realtà locali e territoriali di non subire il cambiamento, ma di attuarlo secondo i loro bisogni e necessità.

2.7 Il Destination Marketing

Il destination marketing è uno dei compiti, insieme alla gestione della destinazione (destination management), delle DMOs. Oggi, l'accesa competitività sui mercati fa sì che una destinazione debba conquistare la domanda e il potenziale turista con proposte sempre più innovative e diversificate, è necessario saper agire sul mercato dal punto di vista comunicativo, commerciale e del prodotto; il destination marketing è l'organizzazione responsabile per queste azioni. Le strategie di comunicazione e promozione commerciale, demandate al DM, sono strettamente collegate alle azioni di *governance* turistica della DMO.

Uno dei compiti più difficili e importanti del destination marketing è agire sull'immagine stessa del territorio, andando a consolidare o cambiare la percezione, l'immagine, le aspettative che un potenziale cliente e il mercato hanno di quel luogo; la somma dei fattori detti poc'anzi (percezione, aspettative, immagine) danno vita alla cosiddetta *destination image*. La destination image è la rappresentazione mentale che un turista ha di una destinazione: il viaggiatore, prima di visitare un luogo, si costruisce un'immagine e si fa delle aspettative basate sul passaparola, sulle esperienze personali, sulle informazioni che è riuscito a raccogliere, sulle pubblicità, sui media. La costruzione della destination image si articola in sette stadi:

1. Costruzione dell'immagine della destinazione prima di averla visitata;
2. L'immagine si modifica dopo una fase di ricerca;
3. Scelta della destinazione;
4. Visita della destinazione;
5. Condivisione della destinazione, tramite foto e video;
6. Ritorno a casa;
7. Immagine finale della destinazione dopo l'esperienza fatta.

Il destination marketing è responsabile per la definizione e condivisione della destination image nei mercati prescelti. In tal senso i compiti del DM possono essere riassunti in tre aree di contenuto: ovvero nella diffusione dell'immagine e della notorietà della destinazione nei mercati-obiettivo, nella definizione dei contenuti dell'offerta e nel facilitare i processi di commercializzazione. Il processo di trasformazione deve essere sviluppato di concerto, così da tener conto dei bisogni di tutti gli stakeholder coinvolti. Il rapporto fra destination management e destination marketing è fondamentale per raggiungere gli obiettivi trattati finora; il marketing deve essere, oltre che strumento di commercializzazione dell'offerta, anche un mezzo volto a razionalizzare l'offerta e favorire lo sviluppo strategico territoriale, insomma uno strumento funzionale alla pianificazione strategica piuttosto che strumento di sola vendita.



Fig. 21 – Il processo del Destination Marketing.

Possiamo dividere le attività del DM in due macro-aree:

1. *Attività interne alla destinazione:* tutte quelle azioni rivolte a determinare l’offerta turistica;
2. *Attività esterne alla destinazione:* riguardano la comunicazione della destinazione all’esterno.

Le attività interne alla destinazione

Per determinare l’offerta di una destinazione si inizia con l’analisi del territorio, dei suoi tratti distintivi e con lo studio del mercato. Il destination manager dovrà trasformare le risorse del territorio in esperienze turistiche tramite le azioni sull’offerta (club di prodotto, eventi); un piano strategico di successo dovrà tener conto di aspetti quali la vision e la mission della DMO, le famiglie motivazionali a cui riferirsi, i tratti distintivi del territorio, la qualità dei servizi e dell’offerta.



Fig. 22 – Lo sviluppo interno della destinazione.

Oggi il turista ricerca un'esperienza che lo metta in contatto con il territorio e con la comunità residente; oggi è fondamentale, per una corretta differenziazione dell'offerta, saper trasmettere e condividere l'identità locale. Compito del DM è cogliere i caratteri distintivi e non replicabili di un territorio e saperli trasformare in un prodotto unico e differenziato.

Le attività di ricerca e informazione, successivamente, consentono alla DMO di individuare le richieste del mercato e della domanda, l'offerta del settore e le eventuali lacune da colmare. Tali attività possono essere distinte in una ricerca di tipo *strategico* e in una di tipo *operativo*. La ricerca strategica è finalizzata alla realizzazione del Destination Management Plan: si utilizzano ricerche di altri enti o statistiche nazionali per porre le basi di una progettazione strategica. Nel caso in cui la ricerca è supportata dalla DMO, per questioni legate alla costruzione dell'offerta turistica e della sua promozione, parliamo di ricerca operativa.

Altro importante compito del DM è ricercare, per la definizione strategica dell'offerta, la partecipazione di tutti gli attori e stakeholder di una destinazione, così da garantire un prodotto integrato e capace di offrire esperienze autentiche e personalizzate ai turisti. Ciò che è rilevante non è tanto l'eccellenza delle attrazioni, quanto la capacità di individuare i caratteri distintivi e valorizzarli attraverso un sistema di offerta autentico e coerente con l'identità del territorio; per tale ragione è compito della DMO attivare dei processi partecipativi all'interno della destinazione per creare un disegno coordinato dell'offerta territoriale.

Individuati i caratteri distintivi della destinazione la DMO procede alla determinazione dell'offerta turistica. Le destinazioni possono usare due specifiche azioni di marketing per cambiare ed evolvere la propria offerta turistica: una possibile azione è l'individuazione di specifici "temi di vacanza" (*tematismi*). Essi dovranno essere coerenti con le peculiarità del territorio così da valorizzare le eccellenze e, passando da una promozione generica ad una specifica, quella del tema della vacanza, dovranno saper raggiungere determinate famiglie motivazionali. Un'altra possibile azione prevede la creazione di uno o più *club di prodotto*: ovvero un gruppo di imprese che si uniscono per creare un servizio mirato per un determinato segmento della domanda. Il club di prodotto, in taluni casi, può essere titolare di soggettività giuridica, la cui forma societaria sarà quella più idonea alle necessità degli operatori; la forma societaria più auspicata è quella del contratto di rete, una collaborazione reciproca fra imprese capace di puntare all'innovazione e accrescere la competitività senza danneggiarne l'indipendenza e autonomia. Uno dei vantaggi principali di tale forma di aggregazione sta nel vedere le altre imprese non come competitori ma come alleati; il vantaggio competitivo nasce dall'avere obiettivi in comune, inoltre tale forma di associazione giova sia alla crescita delle singole imprese che alla destinazione nel suo complesso. I vantaggi che derivano dalla creazione di un club di prodotto sono molti, essi giovano sia agli operatori di ricettività, sia ai turisti che alle destinazioni stesse. Il club di prodotto, dunque, persegue numerosi obiettivi rivolti allo sviluppo turistico della destinazione: cioè la promozione della qualità dei prodotti turistici, la loro diversificazione finalizzata alla creazione di economie di scala e di scopo, la spinta all'innovazione e la promozione del territorio. Una volta individuati i segmenti di mercato cui rivolgersi e la proposta dell'offerta, gli operatori che partecipano al club dovranno condividere un disciplinare che regoli il

suo funzionamento. Tale documento individuerà gli scopi e gli obiettivi da perseguire, le tipologie di imprese che possono aderire al progetto, gli obblighi dei partecipanti e gli standard di qualità da rispettare.



Fig. 23 – Perché realizzare un club di prodotto.

Una DMO può agire sull'offerta tramite la realizzazione di eventi e manifestazioni. L'evento, infatti, può rispondere a determinate esigenze di destination management; inoltre la ragione d'essere del medesimo può basarsi tanto sulle peculiarità del territorio quanto sulle richieste e trend del mercato. Un evento può perseguire queste finalità:

- Promuovere l'immagine del territorio: una località può essere rilanciata o promossa sul mercato tramite l'organizzazione di manifestazioni o eventi;
- Contribuire alla valorizzazione del territorio: promuovere la conoscenza della destinazione anche tramite la partecipazione diretta dei residenti a manifestazioni e eventi, così da rendere l'esperienza ai turisti originale e rappresentativa del luogo;
- Contribuire alla trasformazione del territorio: alcuni eventi e manifestazioni, soprattutto quelli di grande portata (olimpiadi, manifestazioni mondiali, mostre internazionali), possono avere grandi ricadute sul territorio dove si svolgono (Tour Eiffel a Parigi durante l'Esposizione Universale del 1889); tali trasformazioni, oltre a trasformare il territorio, possono contribuire allo sviluppo urbano e alla capacità attrattiva di un luogo – vedi sempre Tour Eiffel;
- Sviluppo turistico: gli eventi possono essere un valido strumento per diversificare l'offerta turistica, per destagionalizzarla, per consolidare e ampliare il proprio bacino d'utenza;
- Sviluppo economico: l'evento e la manifestazione portano benefici economici all'intera comunità imprenditoriale dove si svolge: dall'albergatore al ristoratore beneficeranno dei flussi turistici

richiamati da suddetto evento; possono attrarre investimenti e attirare sponsorizzazioni; per l'occasione si genererà domanda-lavoro e saranno creati compiti momentanei o permanenti.

La DMO, inoltre, deve intervenire sul campo della *qualità* promuovendo una vera e propria “cultura della qualità”: la competizione fra destinazioni oggi si gioca, appunto, sul campo della qualità e dell'innovazione dei servizi offerti. Fra i vari metodi che una DMO ha a disposizione per favorire tale aspetto v'è la definizione di standard minimi di qualità da rispettare. Per quanto riguarda l'attività di diffusione e promozione vi sono due approcci diversi: il primo è concordato nella strategia di sviluppo della destinazione; il secondo è legato alle azioni di marketing e alla capacità di quest'ultimo di saper comunicare all'esterno i propri standard di qualità. Risulta fondamentale perseguire, sviluppare, migliorare e saper comunicare la qualità dei propri prodotti e servizi per il forte valore aggiunto che poi li contraddistingue.

Le attività esterne alla destinazione

Le attività esterne alla destinazione sono rivolte a comunicare all'esterno gli output creati nella fase precedente dalla DMO.

Il web ha cambiato sia il modo di relazionarsi fra cliente e fornitore che la fruizione stessa della vacanza: mentre prima si distinguevano tre fasi distinte della vacanza (prima, durante e dopo vacanza), adesso è possibile distinguerne cinque, e la DMO deve saper accompagnare il potenziale turista in ciascuna di esse. Le cinque fasi sono:

1. *Dreaming*: è la fase in cui il viaggiatore cerca l'ispirazione per un viaggio; si stima che l'80% dei turisti inizino la propria ricerca sul web e che lì trovino la vera fonte d'ispirazione;
2. *Planning*: le informazioni che ha raccolto nella fase precedente guideranno il turista a scegliere la meta del proprio viaggio. Le fonti possono avere una duplice natura: fonti interne e fonti esterne, ulteriormente suddivisibili in fonti personali e fonti non personali. Le fonti interne si riferiscono alle precedenti esperienze di viaggio del turista. Le fonti personali sono le informazioni provenienti dai gruppi di riferimento del turista, un esempio è il passaparola. Le fonti non personali provengono dal web, dai siti internet, dai media, dai cataloghi, dalle riviste specializzate e così via. Senza dubbio questa è la fase più importante per la DMO, in quanto ha il potere di condizionare la decisione finale del turista tramite proposte accattivanti e esaustive;
3. *Booking*: questa fase corrisponde alla prenotazione della vacanza. Tramite l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo sappiamo che l'86% dei turisti ha prenotato tramite web almeno un prodotto della vacanza; la presenza sul web di una destinazione è ormai indispensabile;
4. *Living*: è l'esperienza del turista nella destinazione, il cosiddetto momento della verità, dove si scopre se le aspettative precedentemente fatte sono state soddisfatte o meno;

5. *Sharing*: il turista condivide la propria esperienza con amici, parenti e sul web tramite foto, video, racconti, aneddoti.

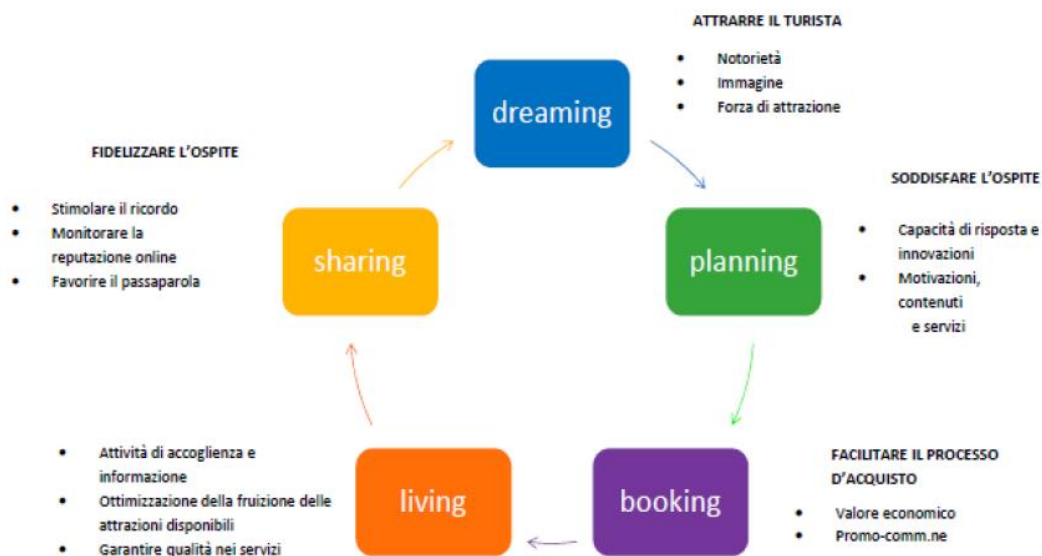


Fig. 24 – Le fasi della vacanza e le azioni di Destination Marketing.

Determinata l'offerta, il destination marketing deve saper comunicare la proposta turistica verso l'esterno tenendo conto delle strategie di comunicazione decise nel DMP, delle famiglie motivazionali a cui rivolgersi e delle risorse e del budget della DMO. La promozione della destinazione deve tener conto del *destination branding*: ad essere commercializzati e comunicati, infatti, non sono solo i prodotti e i servizi di una destinazione, lo è anche l'immagine del territorio inteso come "sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta" (Pastore e Bonetti, "Il brand management del territorio"). La destinazione viene percepita come brand, ovvero come marchio territoriale che identifica chiaramente il territorio e che ne attesta la sua riconoscibilità e indistinguibilità. La strategia di comunicazione mira a due obiettivi: accrescere la competitività della destinazione e favorire l'accessibilità commerciale ad essa.

La presenza online della destinazione è necessaria a comunicare l'immagine della stessa e ad accrescere la sua attrattività grazie a proposte accattivanti sul web. Vi sono tre tipologie di spazi online che interessano una destinazione: gli spazi ufficiali, dove la destinazione ha il pieno controllo dei dati; gli spazi ufficiosi, dove il controllo è solo parziale (ad esempio nei social media); gli spazi fuori dal controllo della DMO, cioè dove l'utente pubblica. La DMO, pur non avendo potere su questi spazi, deve monitorare costantemente la soddisfazione del turista.

2.8 Il Destination Management Plan

Il Destination Management Plan è uno strumento gestito dalla DMO o da organismi di meta-management per dar vita ad una partnership tra pubblico e privato e definire gli impegni condivisi. Esso è in grado di definire la vision, le linee strategiche e le linee d'azione per uno sviluppo sostenibile della destinazione sotto il punto di vista economico, sociale e ambientale.

La guida “*Visit England*” (ente pubblico non governativo inglese che gioca un ruolo fondamentale nella costruzione e promozione del prodotto turistico della Gran Bretagna) individua cinque fasi per l'elaborazione di un DMP:

1. *Fase di condivisione della programmazione*: all'interno del DMP devono essere coinvolti tutti i principali attori di una destinazione (settore privato, autorità locali con rispettivi dipartimenti, società civile, strutture e soggetti del mondo artistico e culturale), la partecipazione dei vari stakeholder è necessaria per una dichiarazione di intenti condivisa. Oltre a decidere chi coinvolgere nel progetto, una DMO o un organismo di meta-management deve stabilire un preciso arco temporale (circa 3-5 anni) per l'attuazione operativa delle azioni del piano, inoltre definire ruoli precisi che ciascun attore dovrà ricoprire. È importante che il settore privato giochi un ruolo di leadership nell'elaborazione del DMP.
2. *Analisi delle performance*: per l'elaborazione del DMP è essenziale partire dall'analisi di dati e testimonianze riguardo la destinazione e il mercato. Alcuni dati da analizzare sono, ad esempio, quelli nazionali; è necessario disporre delle analisi raccolte da altre organizzazioni (piani di sviluppo, rapporti regionali/provinciali/comunali), anche quelle locali di piccolo raggio. Oltre all'analisi dati, una DMP deve conoscere minuziosamente le caratteristiche del territorio inerenti al settore turistico: le attrazioni artistiche e culturali (musei, monumenti, tradizioni locali); le infrastrutture turistiche (alberghi, ristoranti, eventi); l'ambiente paesaggistico e urbano (siti naturali d'interesse, itinerari e percorsi, parchi, paesaggio urbano); trasporti e infrastrutture (strade, ferrovie, aeroporti, porti); servizi al turista (accessibilità dei prodotti e dei servizi, media marketing, uffici turistici). È importante considerare anche i nuovi progetti di sviluppo, nel caso in cui ci siano, ed i prodotti nelle zone circostanti. Successivamente si deve analizzare lo stato di performance attuale della destinazione; per tale scopo si possono utilizzare quattro diversi tipi di fonti: dati nazionali sui flussi turistici della destinazione; impatto economico locale; dati sui flussi turistici delle attrazioni della destinazione e delle specifiche imprese turistiche locali. Per accrescere lo sviluppo economico della destinazione è importante conoscere i bisogni e le caratteristiche del sistema imprenditoriale attivo in essa: le informazioni essenziali da analizzare sono le varie tipologie di business, il livello delle performance ed i possibili ostacoli che si possono incontrare nel migliorarla, i progetti di investimento, il supporto richiesto (marketing, formazione). È chiaro, poi, che si debbano conoscere anche tutti quei fattori interni che possono influenzare lo sviluppo strategico del piano (contesto politico e economico locale,

potenziale impatto ambientale del turismo, problemi con trasporti e infrastrutture). Lo sviluppo della destinazione è poi influenzato da fattori esterni ad essa, per tale ragione è necessario conoscere i trend a livello regionale, nazionale e internazionale che possono influenzare la performance della destinazione. Infine, un DMP deve avere sempre un occhio puntato verso gli eventuali *competitor*: cioè quelle destinazioni che offrono prodotti turistici simili, così da acquisire buone pratiche o evitarne alcune.

3. *Definizione delle linee strategiche*: partendo dall'analisi dati eseguita nella fase precedente, un DMP sarà in grado di definire gli obiettivi della destinazione per il periodo considerato. È importante che collaborino quanti più attori turistici possibili per identificare le priorità strategiche e le possibili azioni successive; questo è possibile attraverso uno o più workshop in cui confrontarsi. Strumento capace di riassumere la performance di una destinazione, per poi definire le linee strategiche, è l'analisi SWOT: tabella che rappresenta i punti di forza e debolezza e le opportunità e minacce per il territorio. Successivamente si identificano gli obiettivi generali: essi mireranno allo sviluppo turistico della destinazione e cercheranno di perseguire vari obiettivi, come aumentare la prosperità economica e i posti di lavoro, favorire le infrastrutture locali, assicurare l'inclusione sociale, generare supporto per la conservazione dei beni culturali e naturali, creare esperienze di qualità per i turisti. Infine è necessario definire la vision della destinazione: cioè stabilire come sarà la destinazione al termine del piano, i vantaggi che ci si aspettano, il posizionamento che essa avrà e come sarà percepita sul mercato.
4. *Definizione delle azioni necessarie*: per raggiungere gli obiettivi e risolvere eventuali problemi, un DMP prevede dei piani d'azione ("*action plan*"), inoltre definisce i ruoli dei vari attori, le tempistiche e le modalità di realizzazione. Determinate aree su cui agire possono essere: possibili partnership con altri territori/enti, coinvolgimento della comunità locale, organizzazione di manifestazioni e eventi, mantenere e valorizzare l'identità della destinazione, investire nelle infrastrutture, migliorare la gestione e la promozione del patrimonio artistico e culturale del luogo, promuovere campagne di ricerca e sviluppo. I piani d'azione devono essere sviluppati di concerto e concordati tra i vari stakeholder.
5. *Monitoraggio e verifica dei risultati*: un DMP deve definire, infine, un chiaro sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati. Gli indicatori di risultato devono essere identificati per ciascuna azione prevista dal piano, essi possono riguardare gli *input*, cioè il livello di supporto al progetto, gli *output*, ovvero le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti, e i *risultati* specifici dei progetti e delle iniziative. È importante che un DMP venga costantemente aggiornato, in tal senso sarà necessario predisporre di rapporti annuali e semestrali sullo stato di aggiornamento del piano; sulla base di questi sarà possibile cambiare le linee strategiche definite precedentemente.

2.9 Il marketing degli eventi

Gli eventi sono una possibile azione sull'offerta a disposizione della DMO. Negli ultimi anni il loro numero è cresciuto e la loro capacità di attrarre turisti aumenta sempre più. La Società Geografica italiana li definisce come *“una manifestazione più o meno ripetibile capace di attrarre un pubblico potenziale nell'arco di un breve periodo di tempo, concentrandolo su una determinata località o area, generalmente ristretta”*. La loro unicità, che è forse l'elemento attrattivo che più li distingue, è legata alla durata limitata nel tempo e al possibile e temporaneo momento di unione fra chi organizza e chi partecipa.

Le finalità che la realizzazione di un evento persegue sono molteplici:

1. *Promuovere l'immagine del territorio*: una DMO può rilanciare l'immagine di un territorio con l'organizzazione di eventi e manifestazioni;
2. *Valorizzazione del territorio*: più un evento farà leva sulla storia, le tradizioni e la partecipazione dei residenti di un luogo, più esso apparirà unico e autentico, aiutando così la promozione e la differenziazione di ciò che un territorio ha da offrire;
3. *Trasformazione del territorio*: gli eventi di grandi dimensioni hanno la capacità di trasformare lo strato urbano: la costruzione di opere pubbliche, strumentali ai fini dell'evento, possono arricchire e migliorare l'immagine e la fruizione di una destinazione;
4. *Sviluppo turistico*: gli eventi possono collocarsi in più periodi dell'anno e grazie ai tematismi riferirsi a più tipologie di turisti, questo li rende uno strumento capace di destagionalizzare, trasformare e valorizzare la propria offerta turistica, così da consolidare e ampliare il proprio bacino d'utenza;
5. *Sviluppo economico*: la realizzazione di un evento va a beneficio del territorio e di chi vi lavora: dall'ospitalità alla ristorazione, dalle possibili sponsorizzazioni alla creazione di nuovi posti lavoro.

Le tematiche che gli eventi e i festival trattano sono molteplici, esse possono essere decise a partire da vari aspetti, come da una particolare vocazione territoriale o da un progetto strategico che investe sulla tematica che ritiene più fruttuosa socialmente e economicamente. Le principali tipologie di eventi sono: gli eventi culturali, che racchiudono al loro interno manifestazioni legate alla musica, all'arte, all'enogastronomia, al cinema e così via; gli eventi sportivi, che vantano una storia antica e hanno tuttora un forte impatto economico e sociale; gli eventi di business, riguardanti le fiere, i congressi, le esposizioni. Un'ulteriore distinzione va fatta sulla base della portata della manifestazione, possiamo infatti distinguere fra:

- **Mega Events**: eventi dalla portata mediatica internazionale, il grande afflusso di turisti che genera incide sull'economia e può determinare una rigenerazione e trasformazione urbana. Sono esempi di Mega Events le Olimpiadi e le Esposizioni Universali.
- **Major Events**: sono tutti quegli eventi che hanno portata internazionale ma attraggono per lo più un turismo nazionale. Per essere definito “major”, un evento deve avere rilevanza a livello internazionale per la tematica trattata. Esempi di Major Events sono il Lucca Comix e l'Umbria Jazz.

- **Minor Events:** sono gli eventi locali, quelli che meglio rappresentano l'identità di una comunità – spesso organizzatrice -e che definiscono il sentimento di appartenenza ad essa. Attraggono un audience locale.

Per realizzare un evento è necessario partire da una strategia di fondo, senza di essa si rischia di dar vita a iniziative disorganizzate che rappresentano un costo enorme per la comunità e che quindi possono creare forme di anti-turismo. La scelta teorica dell'evento deve partire da un'ottica di programmazione e fattibilità: queste decisioni dipendono dalle risorse del territorio, dalla sua ampiezza, dal budget necessario a realizzare l'evento, dal confronto con le realtà vicine e con i possibili competitor, dal target prescelto, dal livello di qualità e dagli effetti che si desidera ottenere. Occuparsi di un evento tramite un approccio di marketing significa, oltre che adottare una visione strategica, porsi degli obiettivi che riguardano sia internamente che esternamente la destinazione che ospita la manifestazione.

Per *obiettivi interni* alla destinazione ci si riferisce a quelle iniziative che vogliono informare le imprese e i residenti locali del valore del territorio in cui vivono, delle problematiche dell'ospitalità, dei benefici economici conseguenti ad uno sviluppo turistico del territorio. Inoltre gli eventi possono dar vita a network locali e creare nuove attività specializzate.

Altre possibili funzioni degli eventi, a livello interno, sono:

- Reinventare una tradizione esplorare la vocazione di un territorio, sperimentare nuove modalità di stare nel mercato e di fare marketing;
- Attrarre investimenti;
- Rivitalizzare un'area o un territorio;
- Sviluppare nuove competenze.

Gli *obiettivi esterni*, a differenza di quelli interni, si possono suddividere in tre categorie:

1. Obiettivi di comunicazione, volti a promuovere un territorio tramite l'organizzazione di un evento:
 - Attirare l'attenzione e la curiosità dei target e dei media;
 - Migliorare la notorietà dell'area;
 - Gestire le relazioni con gli intermediari professionali.
 - Stimolare il ricordo e il processo di comunicazione interpersonale.
2. Obiettivi di prodotto:
 - Riorganizzare la proposta di un territorio;
 - Diversificare l'offerta così da stimolare nuove forme di domanda;
 - Trasformare la visita di un luogo in un'esperienza originale e autentica;
 - Favorire qualsiasi forma di relazione fra i partecipanti.
3. Obiettivi di marketing:

- Aumentare la capacità attrattiva della destinazione per incrementare i flussi turistici;
- Allungare e diversificare la stagionalità;
- Generare nuovi contatti, creare relazioni;
- Costruire argomenti di promozione non solo dell'oggetto evento o del luogo in cui si svolge, ma di un ambito territoriale;
- Rispondere ad una domanda turistica che va sempre più alla ricerca di esperienze della novità e dell'originalità.

Indipendentemente dall'evento che si voglia realizzare, sono previste diverse fasi per la progettazione e realizzazione del suddetto:

Prima dell'evento

La prima fase può essere articolata in tre momenti: la programmazione, il coinvolgimento e la comunicazione.

Per la programmazione di un evento bisogna tener conto di quattro temi: i fattori strategici collegati all'evento, cioè la mission, gli obiettivi, l'organizzazione interna, i tempi delle attività di marketing; il profilo dei visitatori, ovvero la provenienza e le aspettative di chi parteciperà alla manifestazione; la previsione di spesa e di ricavo, va analizzato il costo dei prodotti acquistati, i ricavi dai visitatori locali e quelli dei visitatori esterni; i benefici e i costi economici e sociali dell'evento, vanno analizzati i fattori finanziari, fisici, sociali, i profitti.

Nella fase di coinvolgimento possiamo dividere gli stakeholders, cioè le persone interessate direttamente o indirettamente all'evento, in primari e secondari. Gli stakeholders primari, quelli fondamentali per la realizzazione dell'evento, sono i lavoratori, i volontari, gli sponsor, i fornitori e i partecipanti. Gli stakeholders secondari sono invece coloro che possono influenzare la buona riuscita dell'evento anche se non sono coinvolti direttamente, essi sono la comunità ospitante, le istituzioni, i media, le organizzazioni turistiche e gli operatori dei servizi di emergenza. La fase di coinvolgimento, dunque, riguarda sia gli attori fondamentali alla realizzazione dell'evento che coloro che ne influenzano la buona riuscita. È dunque necessario cercare di informare quanti più soggetti possibile, così da motivare e interessare possibili individui e enti a parteciparvi.

La comunicazione non deve solo fare uso di strumenti di advertising, ma anche cercare di promuovere le unicità e le risorse del territorio, deve saper gestire le relazioni con i media e con il Trade, saper stimolare il passaparola e utilizzare il web in modo coerente e non in maniera "pubblicitaria".

Durante l'evento

Questa è la fase della gestione dell'evento. L'obiettivo principale è trasformare qualsiasi aspetto del luogo in un'esperienza attiva e che possa essere promossa e desiderata. Per gestire in maniera ottimale l'evento è necessario entrare nello spirito dell'iniziativa che si è programmato, così da rendere l'esperienza unica e degna

di essere ricordata e promossa; i vari soggetti promotori dell'evento sono chiamati, in questa fase, a valorizzare momenti, appuntamenti e servizi in grado di creare un legame fra la comunità e gli individui.

Dopo l'evento

Questa fase è detta anche del ricordo, della fidelizzazione e della verifica. Se l'evento ha il successo sperato la località ottiene una buona visibilità mediatica; la destinazione, in questa evenienza, dovrebbe saper sfruttare il momento per tener acceso l'interesse e consolidare il posizionamento raggiunto. Se nella programmazione saranno state previste le attività di sensibilizzazione interna e di stimolo a fare esperienza dell'intera filiera, è possibile immaginare che saranno gli stessi partecipanti a veicolare successivamente il ricordo dell'evento stesso. La consapevolezza dell'importanza delle relazioni umane durante le esperienze turistiche è l'obiettivo affinché la fidelizzazione del cliente possa compiersi. Un altro aspetto da considerare è quello della gestione dell'eredità lasciata dall'iniziativa che può essere sia materiale che immateriale.

CAPITOLO III

“IL TURISMO IN TOSCANA”

3.1 Risorse e offerta turistica regionale

Arte, mare, montagna, campagna, cultura, storia, buon cibo: la Toscana ha questo da offrire e ben altro. La regione più vasta del centro Italia vanta una storia secolare, visibile ancora oggi nelle sue città, nelle sue colline, nei suoi musei, nelle tradizioni ancora vive nelle persone che la abitano. Fu la terra degli Etruschi, la culla del Rinascimento italiano, la casa natale di geni come Dante, Michelangelo, Leonardo e Galileo, è la patria della lingua italiana e di uno fra i più vasti patrimoni artistici e paesaggistici del mondo. Sono milioni i turisti che visitano i suoi territori ogni anno, l’offerta turistica regionale copre un ampio bacino di utenza grazie alle molte risorse di cui è in possesso. Possiamo definire cinque diversi tipi di destinazione in Toscana:

1) *Campagna*

La campagna toscana e le sue colline sono forse i luoghi più rappresentativi dell’intera regione. Di particolare notorietà godono le zone del Chianti, rinomate anche per l’omonimo vino che vi si produce; il paesaggio della Val d’Orcia, riconosciuto nel 2004 come Patrimonio Mondiale dell’Umanità dall’Unesco; le Crete Senesi, dove il paesaggio è caratterizzato da colline brulle e cipressi solitari. Il turista può visitare la campagna toscana in più modi: camminate, trekking, corsa, percorsi enologici (le colline appartengono spesso a cantine, il turista può fare esperienza dei luoghi anche grazie alla coltura della vite e del vino), percorsi in bicicletta e in qualsiasi altro modo. Le colline in Toscana equivalgono ai grattacieli newyorkesi; il simbolo che esse rappresentano svelano l’immagine più autentica e potente per chi le ha già viste o per chi vorrà visitarle.



Fig.25 – Le Crete Senesi

2) *Città d’arte*

Il patrimonio artistico e culturale toscano è vastissimo; una gran parte delle bellezze che la Toscana ha da offrire si può trovare nelle città d’arte, nei borghi, nelle città e province della regione. L’Unesco ha inserito nella lista dei siti Patrimonio dell’Umanità i centri storici di Firenze, Siena, Pisa (Campo dei Miracoli), ma anche i borghi di Pienza – che si affaccia su di un altro sito Patrimonio dell’Umanità che è la Val d’Orcia – e San Gimignano con le sue torri medievali, il cui skyline gli ha fatto meritare

l'appello di Manhattan del Medioevo. Le meraviglie che si possono scoprire nelle città d'arte sono molte altre, come Lucca e la sua cinta muraria, Arezzo e gli affreschi di Piero della Francesca, Prato, Carrara, Montepulciano e gli infiniti borghi che punteggiano le campagne toscane capaci di offrire esperienze indimenticabili a chi li visita.



Fig.26 – Skyline della città di San Gimignano (SI)

3) **Mare**

Con i suoi 397 km di coste occidentali la Toscana è bagnata da due mari: il Mar Ligure nella parte centro settentrionale e il Mar Tirreno nella parte meridionale. La zona costiera si mostra molto diversificata: si alternano infatti litorali bassi e sabbiosi - come si possono trovare ad esempio nella zona di Viareggio e Piombino - a promontori scoscesi e scogliosi - come quelli dell'Argentario e Castiglion della Pescaia. L'arcipelago toscano è costellato di isole rinomate per la loro storia e per la loro natura incontaminata: si ricordano l'isola Elba, la più grande nell'arcipelago; l'isola del Giglio, vicina al promontorio dell'Argentario e nota per il disastro della Costa Concordia; l'isola di Montecristo, nota per il capolavoro letterario di Alexandre Dumas "il Conte di Montecristo"; l'isola di Capraia, Giannutri e Pianosa. Le località balneari toscane più visitate e rinomate sono Viareggio, Forte dei Marmi, Punta Ala, Orbetello e le isole del Giglio, dell'Elba e di Capraia.



Fig.27 – Promontorio dell'Argentario (GR)

4) **Montagna**

La Toscana è rinomata anche per il suo lato più selvaggio: le montagne e catene montuose regalano a chi le visita paesaggi mozzafiato, animali in libertà, foreste vivaci e parchi protetti che occupano per il 10% il territorio toscano. Il turista potrà visitare il Monte Amiata, uno fra i più alti della regione con foreste che si estendono a perdita d'occhio e tesori tutti da scoprire, come le terme di San Filippo nascoste fra la sua ricca vegetazione. Vi sono poi le Alpi Apuane: si trovano a nord ovest della regione, sono una catena montuosa aspra ma dolce, dominata dal monte Pisanino e capace di meravigliare chiunque ne entri in contatto. Al turista che vuole entrare in contatto con una natura mistica e trascendentale non rimane che raggiungere le foreste del Casentino e il parco omonimo, situato nell'appennino Tosco-Emiliano, a cavallo fra la Toscana e l'Emilia, è ricco di foreste, animali, ma anche monasteri e eremi. In queste zone, così come in altre, i turisti potranno trovare percorsi di trekking, passeggiate, luoghi di culto immersi nella natura, stazioni sciistiche e circuiti di mountain-bike.



Fig. 28 – Parco delle Foreste Casentinesi

5) **Terme**

La regione Toscana vanta il più alto numero di terme e strutture termali d'Italia. I numerosi giacimenti di acqua (termale) oscillano tra i 25° e i 54°, essi sono conosciuti e rinomati sin dai tempi antichi per il trattamento di numerose patologie. La provincia più ricca di terme naturali è quella di Siena, in cui il turista in cerca di riposo e benessere avrà modo di rilassare il corpo e lo spirito anche grazie al panorama che si troverà davanti. Le zone termali più rinomate nella provincia sono quelle di Bagno Vignoni, un borgo immerso nella Val d'Orcia reso noto anche da numerosi film che lo hanno preso da sfondo per la vasca romanica al centro della piazza; il Monte Amiata, un vulcano dormiente che si affaccia sulla Valle e che origina le terme naturali della zona (come i rinomati Bagni di San Filippo); ci sono poi le strutture di Chianciano, di Rapolano e San Casciano. Uscendo dalla provincia di Siena

si trovano numerose strutture anche nelle altre province, si ricordano quelle di Saturnia in provincia di Grosseto, quelle dei Bagni di Pisa nella provincia omonima, quelle della Francigena in provincia di Firenze e numerosissime altre.



Fig. 29 – Terme naturali di Saturnia (GR)

Le numerose e diversificate risorse della Toscana, poi tradotte in offerta turistica, raggiungono molte famiglie motivazionali anche grazie alle possibili tematizzazioni della vacanza. I motivi-di-viaggio che possono spingere un turista a visitare e conoscere questa regione sono innumerevoli: l'arte e la cultura per entrare in contatto con un patrimonio unico al mondo; i trekking e percorsi per fare esperienza dei cammini (ad esempio la Via Francigena) e delle strade che attraversano la regione; l'artigianato per conoscere il patrimonio immateriale di una regione dalle antiche tradizioni; l'enogastronomia – in quanto Toscana è sinonimo di “bere e mangiare bene” – per conoscere un territorio grazie ai suoi sapori e profumi; il cinema, in quanto i paesaggi toscani sono stati utilizzati per film entrati nella storia (8 e mezzo di Fellini, il Gladiatore) e tanti altri motivi. La bellezza della Toscana risiede nel fatto che la si può conoscere in più modi, il turista non deve far altro che scegliere la forma della vacanza che più si adatta alle sue intenzioni.

3.2 Testo unico del sistema turistico regionale

La legge regionale 86/2016 (*testo unico del sistema turistico regionale*) rinnova la legge regionale 42/2000 (*testo unico delle leggi regionali in materia di turismo*), fra le motivazioni che hanno spinto a tale cambiamento

si denotava l'inadeguatezza della vecchia legge, nonostante fosse stata soggetta a varie modifiche susseguitesi nel corso degli anni. Il nuovo testo unico si presenta come un complesso normativo unico e adeguato; l'ultimo intervento a cui è stato soggetto aveva lo scopo di adeguare l'impianto legislativo regionale alla nuova normativa statale del 2018. L'operatività di tali disposizioni è stata infine completata con l'adozione del Regolamento di attuazione del 7 agosto 2018 "Regolamento di attuazione della legge regionale 86/2016".

Le novità del testo unico toccano vari punti: come la divisione del territorio toscano in ambiti turistici di destinazione, 28 in totale, introdotte con la legge regionale numero 24 del 2018; l'ampliamento delle attività degli alberghi e dei campeggi per i non alloggiati; la rivisitazione della disciplina degli alberghi diffusi; l'introduzione di nuove tipologie di strutture ricettive; l'introduzione dell'esame d'accesso anche per la professione di accompagnatore turistico, guida turistica e ambientale.

Il testo unico prevede una serie di *obiettivi e finalità*:

OBIETTIVI:

- Semplificare le norme e ampliare i servizi offerti per aumentare la competitività delle strutture ricettive di tipo alberghiero;
- Rivedere la governance del settore dopo la cessazione delle competenze in materia da parte delle province e ora in mano ai comuni, ai quali viene anche affidata la possibilità di associarsi fra di loro per svolgere funzioni accoglienza e informazione turistica a carattere sovracomunale (gli ambiti turistici);
- Necessità di adottare disposizioni specifiche per le locazioni turistiche a seguito dell'avvento e rivoluzione della sharing economy;
- Definire ruolo e funzioni delle strutture ricettive extra-alberghiere, anche per quanto concerne il loro servizio non professionale;
- Revisionare le normative in tema di professioni turistiche, agenzie di viaggio e OLTA.

FINALITA':

- Ravvisare l'importanza strategica del turismo per promuovere uno sviluppo economico sostenibile e la valorizzazione del territorio;
- Promuovere sul mercato locale, nazionale ed estero un'immagine compatta e coesa del sistema turistico toscano;
- Definire e attuare politiche di gestione coordinata delle risorse turistiche, valorizzando anche il patrimonio storico, monumentale, naturalistico e culturale regionale;
- Qualificare professionalmente gli operatori turistici delle strutture e dei servizi per migliorare il sistema di offerta turistica;
- Sostenere l'innovazione tecnologica e organizzativa del settore così da ampliare l'offerta turistico ricettiva.

La nuova governance vede la ripartizione delle funzioni a livello:

- **Regionale:** la Regione si occupa di rinnovare, coordinare e promuovere l'offerta turistica regionale a livello nazionale ed estero. I suoi compiti vedono la programmazione per lo sviluppo sostenibile del turismo; il coordinamento delle attività di accoglienza e informazione turistica esercitata dagli enti locali; l'omogeneità dei servizi e delle attività inerenti all'offerta turistica regionale; la qualificazione di un personale specializzato per attività e servizi turistici.
- **Provinciale:** i comuni capoluogo di Provincia e la città metropolitana di Firenze si occupano delle attività di classificazione delle strutture turistiche quali le strutture ricettive e della raccolta ed elaborazione dei dati statistici del turismo.
- **Comunale:** a livello comunale si esercita l'attività turistica delle strutture ricettive e delle attività professionali, oltre che all'accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica del territorio comunale. Ai comuni viene data la possibilità di associarsi per svolgere funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale all'interno di uno dei 28 ambiti turistici di destinazione: tale forma associata viene stipulata mediante una convenzione per ambito territoriale; i comuni che non si associano potranno esercitare tali funzioni soltanto nel proprio territorio. Una volta associati, i comuni hanno il dovere di rispettare tre obblighi:
 1. la stipula di una convenzione con l'Agenzia regionale di promozione turistica (Toscana Promozione Turistica) per coordinare le attività di promozione, che non sono esercitabili dai comuni;
 2. il collegamento con la piattaforma informatica regionale "*Tuscany Together*" per uniformare e sviluppare le piattaforme di turismo digitale;
 3. l'adozione di uno strumento tecnico, l'Osservatorio turistico di destinazione (OTD), a servizio degli enti locali, orientato alla valutazione, in modo continuativo, della sostenibilità e competitività delle attività di accoglienza territoriale, oltre che alla programmazione e monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione.

Ricordiamo che gli ambiti turistici possono svolgere solo compiti di accoglienza e informazione, la promozione è compito di Toscana Promozione Turistica: agenzia costituita con la legge regionale n. 22/2016 e incaricata dalla cabina di regia del turismo per la promozione turistica regionale. Con gli ambiti la regione sta instaurando un dialogo necessario alla creazione di un piano condiviso per la promozione regionale: in questo disegno Toscana Promozione Turistica appare come la DMO regionale, ovvero quel soggetto che accompagna i vari ambiti – attraverso interviste, conferenze, strumenti (*Tuscany Together*) – nei vari step che porteranno fino alla creazione del piano regionale.

Per completezza si indicano i 28 ambiti turistici di destinazione delineati ed entrati in vigore nel 2016 con il nuovo testo unico:

AMBITI TERRITORIALI	COMUNI
Amiata	Abbadia San Salvatore, Arcidosso, Castel del Piano, Castell'Azzara, Piancastagnaio, Roccalbegna, Santa Fiora, Seggiano
Area Pratese	Cantagallo, Carmignano, Montemurlo, Poggio a Caiano, Prato, Vaiano, Vernio
Arezzo	Arezzo, Capolona, Castiglion Fibocchi
Casentino	Bibbiena, Castel Focognano, Castel San Niccolò, Chitignano, Chiusi della Verna, Montemignaiolo, Ortignano Raggiolo, Poppi, Pratovecchio Stia, Subbiano, Talia
Chianti	Barberino Val d'Elsa, Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Gaiole in Chianti, Greve in Chianti, Radda in Chianti, San Casciano in Val di Pesa, Tavarnelle Val di Pesa
Costa degli Etruschi	Bibbena, Campiglia Marittima, Casale Marittimo, Castagneto Carducci, Castellin Marittima, Cecina, Guardistallo, Montescudaio, Piombino, Riparbella, Rosignano Marittimo, San Vincenzo, Santa Luce, Sasseta, Savereto
Elba e Isole di Toscana	Campo nell'Elba, Capoliveri, Capraia Isola, Isola del Giglio, Marciana, Marcian Marina, Porto Azzurro, Portoferraio, Rio
Empolese Val d'Elsa e Montalbano	Capraia e Limite, Castelfiorentino, Cerreto Guidi, Certaldo, Empoli, Fucecchio, Gambassi Terme, Montaione, Montelupo Fiorentino, Montespertoli, Vinci
Firenze e Area Fiorentina	Bagno a Ripoli, Calenzano, Campi Bisenzio, Fiesole, Figline e Incisa Valdarno, Firenze, Impruneta, Lastra a Signa, Londa, Pelago, Pontassieve, Reggelle, Rignano sull'Arno, Rufina, Scandicci, Sesto Fiorentino, Signa, Vigilia
Garfagnana e Media Valle del Serchio	Bagni di Lucca, Barga, Borgo a Mozzano, Camporgiano, Careggine, Castelnuovo di Garfagnana, Castiglione di Garfagnana, Coreglia Antelminelli, Fabbriche di Vergemoli, Fosciandora, Galliciano, Minucciano, Molazzana, Pescaglia, Piazza del Serchio, Pieve Fosciana, San Romano in Garfagnana, Sillano Giuncugnano, Vignale Sotto, Villa Collemandina
Livorno	Capraia Isola, Collesalveti, Livorno
Lunigiana	Aulla, Bagnone, Casola in Lunigiana, Comano, Filattiera, Fivizzano, Fosdinovo, Licciana Nardi, Mulazzo, Podenzana, Pontremoli, Tresana, Villafranca in Lunigiana, Zeri
Maremma Toscana Area Sud	Campagnatico, Capalbio, Cinigiano, Civitella Paganico, Grosseto, Isola del Giglio, Magliano in Toscana, Manciano, Monte Argentario, Orbetello, Pitigliano, Scansano, Semproniano, Sorano
Maremma Toscana Area Nord	Castiglione della Pescaia, Follonica, Gavorrano, Massa Marittima, Monterotondo Marittimo, Montieri, Roccastrada, Scarlino
Mugello	Barberino di Mugello, Borgo San Lorenzo, Dicomano, Firenze, Marradi, Palazzuolo sul Senio, San Godenzo, Scarperia e San Piero, Vicchio
Piana di Lucca	Altopascio, Capannori, Lucca, Montecatini, Porcari, Villa Basilica

Pistoia e Montagna Pistoiese	Abetone Cutigliano, Agliana, Marliana, Montale, Pistoia, Quarrata, Sambuca Pistoiese, San Marcello Piteglio, Serravalle Pistoiese
Riviera Apuana	Carrara, Massa, Montignoso
Terre di Pisa	Bientina, Buti, Calci, Calcinaia, Capannoli, Cascina Terme Lari, Cascina, Castelfranco di Sotto, Chianni, Crespina Lorenzana, Fauglia, Lajatico, Montopoli in Val d'Arno, Orciano Pisano, Palia, Peccioli, Pisa, Ponsacco, Pontedera, San Giuliano Terme, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Terricciola, Vecchiano, Vicopisano
Terre di Siena	Asciano, Buonconvento, Chiusdino, Monteroni d'Arbia, Monticiano, Murlo, Rapolano Terme, Siena, Sovicille
Terre di Valdelsa e dell'Etruria Volterrana	Casole d'Elsa, Castelnuovo Val di Cecina, Colle Val d'Elsa, Montecatini Val di Cecina, Monteriggioni, Montevecchi Marittimo, Poggibonsi, Pomarance, Radicondoli, San Gimignano, Volterra
Val d'Orcia	Castiglione d'Orcia, Montalcino, Pienza, Radicondoli, San Quirico d'Orcia
Val di Chiana Aretina	Castiglion Fiorentino, Civitella in Val di Chiana, Cortona, Foiano della Chiana, Lucignano, Marciano della Chiana, Monte San Savino
Val di Chiana Senese	Cetona, Chianciano Terme, Chiusi, Montepulciano, San Casciano dei Bagni, Sarteano, Sinalunga, Torrita di Siena, Troquanda
Valdarno Aretino	Bucine, Castelfranco Piantisico, Cavriglia, Laterina Pergine Valdarno, Loro Ciuffenna, Montevarchi, San Giovanni Valdarno, Terranuova Bracciolini
Valdimevole	Buggiano, Chiesina Uzzanese, Lamporecchio, Larciano, Massa e Cozzile, Monsummano Terme, Montecatini Terme, Pescia, Pieve a Nievole, Ponte Buggianese, Uzzano
Valtiberina Toscana	Anghiari, Badia Tedalda, Caprese Michelangelo, Monterchi, Pieve Santo Stefano, Sansepolcro, Sestino
Versilia	Camaione, Forte dei Marmi, Massarosa, Pietrasanta, Sarnavezza, Stazzema, Viareggio

Fig. 30/31 – 28 ambiti turistici di destinazione.

All'interno dei vari ambiti è doveroso citare due eccellenti esempi di DMO creati negli ultimi anni: Fondazione Arezzo e Firenze Convention Bureau: entrambe le organizzazioni hanno lo scopo di gestire e promuovere la destinazione attraverso azioni di governance del territorio e di destination management. Socio fondatore per ciascuna delle due organizzazioni è il proprio Comune, ad esso si aggiungono in entrambi i casi enti sia pubblici che privati.

La Fondazione Arezzo nasce con l'obiettivo di valorizzare al meglio la destinazione, ancora poco conosciuta e visitata rispetto ad altre città quali Siena e Firenze; la fondazione di questa DMO si era resa necessaria per accentrare il ruolo di governance e regia del settore in un unico ente che sapesse comunicare, organizzare e innovare l'intera offerta turistica e culturale della città. Grande importanza è stata data al digitale, tanto che forse dovremmo parlare di DDM (*digital destination management*), la promozione di canali innovativi vuole stare al passo con un turismo che si fa sempre più digitale. All'interno della Fondazione ciascuno trova ciò che gli serve per scoprire la città: attraverso un portale turistico il viaggiatore vede quali sono i luoghi, gli eventi, le esperienze e le attività necessarie per conoscere questa destinazione.

Firenze Convention Bureau è riconosciuto come l'unico punto di riferimento nel settore per la promozione turistica e per il supporto strategico nell'organizzazione di eventi e congressi in città. Grazie ad una rete che conta più di 300 aziende partner, oltre che all'affiliazione ufficiale con il Comune di Firenze, questo ente riesce ad attrarre grandi eventi, congressi, matrimoni internazionali e turismo di qualità. Come per Fondazione Arezzo, il valore aggiunto si è dimostrato il legame instauratosi fra pubblico e privato, fra la clientela

internazionale e le istituzioni locali. Il core business di Firenze Bureau si divide in tre sezioni: il wedding, dove l'obiettivo è la promozione della destinazione come sede di matrimoni; il MICE (*meeting incentive conference and exhibition*), ovvero il miglioramento della quantità e della qualità degli eventi e dei congressi che si svolgono in città; il turismo *leisure* (tempo libero), in associazione con il Comune di Firenze per la promozione della destinazione.

Per garantire il giusto accordo fra esigenze regionali e comunali la Regione ha istituito una *cabina di regia del turismo*: essa si compone dell'assessore regionale al turismo, di 5 rappresentanti dei comuni, di 1 membro designato dalla città metropolitana di Firenze, di 1 membro designato dalle camere di commercio, di 4 membri designati dalle associazioni di categoria delle imprese del turismo, di 3 membri designati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e di 1 membro designato dalle associazioni agrituristiche. Tale cabina di regia esprime pareri consultivi sul regolamento di attuazione dello stesso testo unico, sugli standard minimi per la realizzazione di un prodotto turistico omogeneo, sulla definizione degli indirizzi da impartire a Toscana Promozione Turistica per l'elaborazione del programma operativo.

L'ultimo periodo ci ha messo davanti nuove necessità ed esigenze: il covid, che ha colpito la filiera turistica in maniera drammatica, ha costretto la cabina di regia del turismo a trovare soluzioni per arginare tale problema. Nel prossimo periodo sarà necessario un processo di adattamento per poter attraversare il cambiamento e incontrare la nuova domanda post covid: essa sarà inizialmente caratterizzata dalla componente domestica, da una maggiore attenzione alla sostenibilità, da un uso ancora più importante degli strumenti digitali in ogni fase dell'esperienza turistica; questi sono i punti da cui ripartire per costruire un sistema turistico più sostenibile e competitivo. L'assessore al turismo regione Toscana, Leonardo Marras, ha inoltre dichiarato che *“la prospettiva è rendere ancora più forte il partenariato tra pubblico e privato per consolidare quella che alcuni chiamano industria turistica, ma che per esserlo ha bisogno di una grande consapevolezza della rete”*: è dunque necessario la costruzione di un'offerta turistica integrata che sappia far fronte alle esigenze di tutti gli attori ed enti, pubblici e privati, di una destinazione.

Le necessità sopradette hanno portato alla creazione di *“Tuscany Together”*, una piattaforma di cooperazione e co-progettazione on-line: la filiera turistica regionale ha iniziato a co-programmare (on-line) le politiche del turismo con un approccio strategico e per obiettivi, attraverso un metodo di lavoro sul web e non più con documenti cartacei. Prima del suo avvio sono state portate a termine numerose interviste ad operatori sia pubblici che privati, ad esso partecipano oltre 240 comuni raggruppati nei 28 ambiti turistici: nessuno è escluso. La piattaforma è un'indagine informatica che uniforma il modo in cui gli Ambiti Turistici presentano i propri piani; ciascun ambito ha accesso diretto alla piattaforma, ciò che viene caricato e pubblicato diviene patrimonio di tutti gli ambiti e dell'agenzia di promozione. Nel piano di promozione 2021 sono state individuate 54 linee di prodotto, gli ambiti non devono fare altro che accedere alla piattaforma e dire a quali sono interessati e perché; di questi 54 sono stati evidenziati 7 temi che li riuniscono e che rappresentano i trend del momento:

1. living culture (cultura, eventi e creatività);

2. city quitting (ritorno ai borghi e ai prodotti autentici);
3. smart working e long stay;
4. vacanza al mare;
5. disconnessione, ricarica in natura e attività all'aria aperta;
6. viaggi d'arte;
7. new wellness, relax e rigenerazione.

I responsabili degli Ambiti, dopo aver consultato gli operatori turistici, hanno dovuto così rispondere a una serie di domande che così si riassumono:

- quali sono i mercati prioritari e come si è arrivati a questa scelta;
- quali sono, dei 54 prodotti sopraccitati, quelli su cui si intende investire e perché; a quali mercati si associano i prodotti scelti;
- per ognuno dei prodotti-mercati, quali sono i problemi e le opportunità sui quali intervenire dopo aver analizzato il territorio di competenza.

Le risposte alle domande indagano quale sia l'analisi della competitività turistica della destinazione da parte delle leadership locali (esperti, operatori turistici e amministratori pubblici). L'obiettivo è fare emergere le principali problematiche e opportunità sulle quali concentrare gli investimenti. Inoltre, appunto per rafforzare i fattori di competitività e di sostenibilità delle destinazioni e dei prodotti turistici della Toscana, è stata introdotta una regola di fondo: quella delle "5 A": qualunque azione o iniziativa, che sia di promozione o di management, per avere una funzione di sviluppo deve porsi cinque obiettivi di competitività:

1. *Accessibilità;*
2. *Attrattività;*
3. *Accoglienza;*
4. *Affermazione del Brand;*
5. *Acquistabilità dell'offerta commerciale.*

La piattaforma consente una grande flessibilità dell'azione per un veloce adattamento agli scenari: la condivisione dei rispettivi obiettivi permette agli ambiti turistici di partecipare all'aggiornamento costante dei progetti territoriali e alla costruzione condivisa della strategia di promozione del brand-set della Toscana. La speranza è rendere la promozione turistica dei brand toscani sempre più integrata: senza questa integrazione sarà difficile mantenere una posizione di leadership del turismo italiano e portare i benefici del turismo in modo diffuso su tutto il territorio toscano.

Di seguito si riassume il programma operativo per l'anno 2021 di Toscana Promozione Turistica (l'agenzia, costituita con la legge regionale n. 22/2016, incaricata dalla cabina di regia del turismo per la promozione turistica regionale). Il piano è stato elaborato proprio grazie alla piattaforma "Tuscany Together. La programmazione di una strategia turistica ha visto dunque la partecipazione di tutti gli attori del turismo,

attraverso la condivisione dei rispettivi obiettivi gli ambiti turistici partecipano alla selezione delle priorità ed alla costruzione condivisa della strategia di promozione della Toscana.

La visione di sviluppo turistico della Toscana è la creazione di valore, grazie alla partecipazione di attori locali, pubblici e privati, così che la regione riesca a mantenere una posizione di leadership attraverso i seguenti orientamenti:

- Porre al centro dello sviluppo turistico della Toscana un modello sostenibile, durevole, condiviso e partecipato con la finalità produrre benessere economico e sociale diffuso;
- Sviluppare le destinazioni emergenti attraverso la valorizzazione dell'identità territoriale carica di storie e tradizioni;
- Valorizzare le grandi città come punto di partenza, non di arrivo.

Gli obiettivi che il piano si pone sono volti alla specializzazione alla differenziazione dell'offerta turistica e della strategia di promozione; gli interventi saranno orientati a ottenere specifici cambiamenti dal punto di vista dell'organizzazione e della governance della regione. I principali obiettivi sono:

- *Nuove regole per nuove strategie*: condividere gli obiettivi, costruire progetti comuni tra gli attori della governance della promozione turistica, gli attori della filiera turistica e delle filiere integrate a quella turistica;
- *Fare della accoglienza un segno distintivo*: ispirare, informare, accogliere e ringraziare i turisti e viaggiatori, comunicando in modo accurato le informazioni vitali per scoprire e comprendere il patrimonio toscano;
- *Conoscere per programmare*: creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni.

Il piano operativo di Toscana Promozione mette in luce quali saranno gli interventi prioritari e maggiormente rappresentativi della strategia illustrata; qui sotto sono riportati alcuni esempi che chiariscono la strategia che la regione Toscana ha sviluppato in maniera condivisa per un rilancio del turismo regionale post covid:

- *La prosecuzione della campagna "Rinascimento senza fine"*: si tratta di una fase di promozione territoriale che fa leva sul coinvolgimento di tutti gli attori locali di una destinazione. L'obiettivo è orientare l'immagine che i turisti hanno della regione Toscana verso ciò che oggi richiede la domanda turistica, in poche parole renderla più competitiva. Fanno parte di questa campagna operazioni innovative volte a creare un network internazionale che veda imprese ed enti toscani al suo interno;
- *L'avvio prodotti turistici omogenei*: ovvero la realizzazione di azioni di comunicazione e promocommercializzazione dell'offerta regionale sui mercati nazionali ed internazionali;
- *Le attività BtoB*: monitoraggio del calendario dei più importanti eventi turistici internazionali per consentire agli operatori dell'offerta di mantenere attivi i contatti con gli intermediari della domanda. Degno di nota è l'appuntamento organizzato da Regione Toscana e Toscana Promozione Turistica "*Buy Tuscany*": un evento BtoB che favorisce l'incontro fra l'offerta turistica regionale ed i più importanti buyers internazionali, tutti provenienti dai maggiori paesi europei ed extraeuropei. L'obiettivo di Buy Tuscany, spiega il direttore di Toscana Promozione Turistica, è quello di "rendere i prodotti turistici regionali competitivi ed attrattivi, a partire dalle città d'arte che più hanno sofferto l'assenza di visitatori nei mesi di pandemia, confermando l'attenzione ad uno degli asset strategici

della Toscana, inoltre – aggiunge - l’evento costituisce una grande opportunità per i ventotto ambiti turistici e gli operatori del settore per proporre le loro offerte, far apprezzare l’accoglienza dei territori con una risposta volta alle tante esperienze di viaggio e alla proposta enogastronomica e raggiungere il grande pubblico dei visitatori internazionali".

- *La Toscana degli eventi*: progetto di promozione della Toscana in collaborazione con grandi eventi come Lucca Comics e Firenze Rocks.

3.3 Flussi turistici regionali pre covid

La Toscana è la terza regione più visitata d’Italia. Secondo i dati del Centro Studi Turistici di Firenze il 2019 si chiude con un +0,7% sul 2018, con un totale di 48,5 milioni di pernottamenti: di cui 22,4 di italiani e 26,2 di stranieri. La spesa turistica ammonta a più di 12 miliardi di euro.

Anche il 2019 – in linea con il trend decennale – è certamente caratterizzato dalla maggior dinamicità congiunturale degli ambiti che contengono le principali città d’arte. Nel complesso di questi le presenze aumentano dell’1,9% rispetto al 2018 grazie quest’anno più all’apporto dei flussi italiani (+3,5%) che degli stranieri (+1,2%). In tutti gli ambiti “città d’arte” la crescita delle presenze si attesta tra il 2% e il 2,5%. Fa eccezione Lucca il cui calo (-4,6%) spicca in negativo per il contributo e il peso della diminuzione di russi ed europei dell’ovest e del nord.

La novità negativa è rappresentata dalla frenata degli ambiti rurali collinari che nel complesso perdono il 2,5% delle presenze proprio a causa della diminuzione degli stranieri (-3,8%) in particolare europei occidentali, del nord e sud Europa (-7,8%) mentre gli italiani aumentano di poco (+0,4%) e l’aumento dei provenienti dall’Est Europa (+1,9%) non è sufficiente a ribaltare il risultato complessivo.

Le aree balneari sembrano invece confermare la sostanziale stagnazione delle presenze (+0,2%) manifestatasi lo scorso anno e caratterizzante lo scorso decennio. Il risultato è quest’anno determinato dal bilanciarsi di due dinamiche opposte, l’aumento rilevante degli italiani (+2,5% di presenze) e la netta diminuzione degli stranieri (-3,6%) in particolare europei occidentali, del nord e sud Europa (-5,3%) analogamente alle aree rurali. Tra le aree balneari a soffrire di più sono i territori più maturi e con maggiori problematiche di riposizionamento del prodotto come la Riviera Apuana (-0,9%) e la Versilia (-1,5%), dove anche la domanda domestica è in calo, ma pure territori come la Maremma (-0,7%) e la Costa degli Etruschi (-0,4) sembrano aver perso la spinta che le caratterizzava sino a pochi anni fa e che era legata in buona parte alla dinamica straniera e degli europei in particolare.

I territori montani appaiono invece i più differenziati in termini di andamento e divisi tra quelli in forte regresso come Amiata (-8,4%) Lunigiana (-4,6%) e Pistoia e Montagna Pistoiese (-4,4%) e quelli decisamente in crescita come Garfagnana (+6,2%) Val Tiberina (+4,8%) e in misura minore il Casentino (+2%).

L'analisi territoriale di lungo periodo evidenzia come siano gli ambiti che contengono le principali città d'arte (+47,7%) a trainare la crescita delle presenze, seguiti dagli ambiti collinari rurali (se escludiamo i due che contengono le città termali). Ciò a conferma di quanto più volte sostenuto circa la competitività di questi due prodotti turistici nei nostri territori.

La novità parziale ma significativa, che emerge includendo la sharing economy nell'analisi di lungo periodo, sembra rappresentata piuttosto dalla vivacità che assume la crescita degli ambiti balneari (+12,2%) in luogo di una sostanziale stabilità dei flussi (+2%) qualora escludiamo dall'analisi le locazioni brevi.

Le aree montane restano invece il fanalino di coda della regione in termini di crescita (+4,4%) ma da notare è il particolare aumento delle presenze legate ad un turismo esperienziale dei cammini in Casentino (+39,4%) la crescita in Lunigiana (+47,9%) come anche i buoni risultati della val Tiberina (+14,4%).

A trainare la crescita in Toscana è la componente italiana (+2,4%) in misura maggiore rispetto al complesso della penisola (+1,8%). Gli stranieri calano al contrario del -1,2% in decisa controtendenza rispetto al trend internazionale e anche rispetto al dato nazionale (+1,9%). Da notare poi il contributo del turismo domestico dei toscani in Toscana, le cui presenze crescono del +1,7%: se prendiamo gli ultimi dieci anni, dal 2008 al 2019, vediamo che le presenze italiane in Toscana sono cresciute da 21,6 a 24 milioni, un incremento pari al +10,9%.

3.4 Flussi turistici regionali post covid

L'epidemia di covid ha colpito drasticamente l'economia turistica della Toscana, a partire da marzo 2020 gli arrivi e le presenze si sono più che dimezzate; tuttavia, grazie alla varietà e alla ricchezza dell'offerta turistica, la regione ha saputo evitare conseguenze ben più tragiche. Il comparto più penalizzato è il segmento straniero (-76,5% le presenze), che ha registrato un crollo ben maggiore rispetto a quello domestico degli italiani in Toscana (-28,7%). Il venir meno della domanda extraeuropea ha inciso in modo particolare sul turismo in città d'arte e su alcune aree collinari, nonché sulla ricettività alberghiera, e ha contribuito considerevolmente a ridurre il consumo turistico e il suo impatto sull'economia regionale.

Il 2021 rappresenta un anno di particolare ripresa, che rimane comunque lontana dal livello di movimento turistico registrato negli scorsi anni; la copertura vaccinale della popolazione rimane l'unico strumento fino ad oggi in grado di contrastare gli effetti più gravi e di garantire la possibilità di una vita sociale ed economica prossima alla normalità.

Nel report sull'andamento turistico regionale 2021 redatto da Irpet (istituto regionale per la programmazione economica della Toscana) vediamo come siamo ancora di fronte ad un settore in ginocchio, nonostante un chiaro miglioramento rispetto l'anno precedente.

	Gennaio-Agosto 2020/2019	Gennaio-Agosto 2021/2020	Gennaio-Agosto 2021/2019
Montagna	-52.5%	23.0%	-41.6%
Città d'arte	-70.3%	8.0%	-67.9%
Collina	-57.2%	32.2%	-43.4%
Mare	-35.6%	32.5%	-14.6%
Toscana	-55.2%	24.8%	-44.1%

Fig. 32 – Var.% delle presenze per macro ambiti. Fonte: Regione Toscana.

I primi otto mesi del 2021 registrano un aumento di presenze rispetto al 2020 del +25%, una ripresa molto significativa anche se, naturalmente, insufficiente a garantire il recupero dei livelli precedenti la crisi; confrontandoci con il 2019 infatti il livello rimane al di sotto del 40%. Il consumo turistico è uno fra gli aspetti più colpiti del settore: la mancanza di turisti extraeuropei, che rappresentano i big spenders, incide molto sulle presenze e sulla spesa turistica.

Le località balneari rappresentano il macro ambito che meglio ha resistito alla crisi: hanno contenuto i danni nel 2020 (-35% sul 2019) e insieme ai prodotti collinari hanno conosciuto la migliore ripresa nell'ultimo anno (+32% sul 2020); il mare è del resto il prodotto caratterizzato da una stagionalità favorevole che coincide con l'attenuarsi dell'incidenza del virus nel 2020 e con la diffusione dei vaccini nel 2021, ed è la meta privilegiata dalle componenti domestiche, che flettono meno delle altre.

La collina e la montagna perdono rispettivamente nel 2020 il 57% e il 52% rispetto al 2019: a risollevarsi con il ritorno della componente turistica europea è il prodotto collinare (+32% sul 2020); la montagna, che durante il primo lockdown aveva incontrato le necessità degli italiani, ha una crescita più parziale (+23% sul 2020).

La situazione di maggiore criticità è vissuta dalle città d'arte, che nel 2020 precipitano ad un -70% sul 2019, ma anche quelle con minore capacità reattiva nel 2021 (+8% sul 2020); la mancanza della componente europea ed extraeuropea gioca la sua parte, i turisti provenienti da tale fascia avevano nelle città d'arte la loro destinazione preferita.

	Gennaio-Agosto 2020/2019	Gennaio-Agosto 2021/2020	Gennaio-Agosto 2021/2019
Toscani	-18%	12%	-8%
Italiani non Toscani	-30%	11%	-22%
Italiani	-27%	11%	-18%
Europei	-73%	101%	-46%
Extraeuropei	-83%	-4%	-84%
Stranieri	-78%	61%	-65%
Totale	-55.2%	24.8%	-44.1%

Fig. 33 – Var.% delle presenze per paese di origine. Fonte: Regione Toscana.

Guardando all'origine dei visitatori, nei primi otto mesi del 2021 sono cresciuti gli italiani (+11% sul 2020) e sono raddoppiati i turisti europei (+101% sul 2020). Il dato più preoccupante è quello della componente extraeuropea, in calo persino rispetto all'anno dello scoppio della pandemia (-4% rispetto al 2020).

La lontananza dai livelli turistici del 2019 è grande: l'Irpet ci tiene a precisare che: “ il recupero dei livelli di presenze e spesa non sarà una prova di velocità sui 100 metri piani, ma piuttosto una maratona. Il maggior rischio di restare indietro in questa lunga rincorsa lo sopporteranno quelle destinazioni e quei territori più caratterizzati dal turismo straniero e in particolare proveniente da altri continenti. Le stesse destinazioni che fino al 2019 attivavano, insieme a quelle balneari, la maggior parte del lavoro della filiera turistica regionale. È dunque in primo luogo a queste destinazioni, pur senza tralasciare le altre balneari e montane, che occorre guardare, in particolare nel breve periodo, per mettere in campo politiche in grado di traghettare il sistema fuori dall'emergenza, limitando i danni economici e sociali del Covid19”.

CAPITOLO IV

“IL TURISMO DI LUSSO”

4.1 Luxury Travelling

Il concetto di “lusso” assume vari significati a seconda del contesto da cui si analizza: storico, economico, geografico; dare una definizione univoca pare impossibile. Il termine deriva dal latino *luxus*: letteralmente “abbondanza di vegetazione”, con il tempo ha assunto il significato di eccesso, sfarzo, fasto, sregolatezza. Il lusso, in tutte le sue possibili accezioni, rappresenta in primis una condizione che permette a certe persone di vivere in maniera agiata, privilegiata senz’altro dal benessere economico.

Il mondo del lusso è cresciuto a dismisura negli ultimi anni: le principali categorie di questo mondo, nove in totale, hanno fatto registrare nel solo 2019 una spesa di 1.268 miliardi. Il 2020, causa Covid, ha colpito anche questo settore, tradizionalmente uno fra i più resistenti alle crisi congiunturali, facendo registrare perdite del -20/22% rispetto al 2019.

Nel 2021 il mercato internazionale del lusso ha reagito molto bene alla crisi del 2020, nell’ultimo studio di Bain e Company su questo segmento di mercato, infatti, le stime parlano di un recupero quasi totale delle perdite sofferte l’anno scorso.

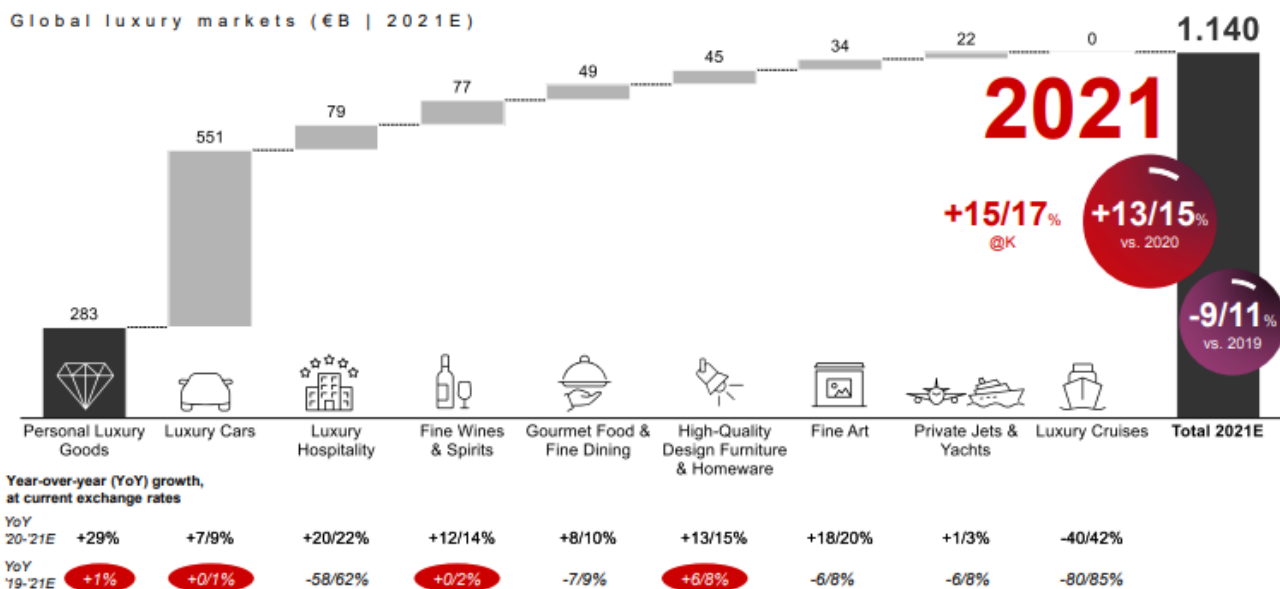


Fig. 34 – Mercato globale del lusso. Fonte: Bain e Company per Altgamma.

Rispetto al 2020 c’è una crescita del +13/15%, trainata soprattutto dal mercato dei beni personali di lusso (+29%), dalle macchine di lusso (+7/9%) e dalla categoria che più ci interessa, l’ospitalità di lusso, che registra

un aumento del +20/22%. E' proprio quest'ultima categoria, la *luxury hospitality* (intesa nel più ampio *luxury travelling*), che analizzeremo in questo capitolo.

Ma cosa si intende per "turismo di lusso"?

La letteratura in materia ci aiuta attraverso analisi di mercato, profili di turista, domanda e offerta che interessano questa particolare nicchia di mercato. In tutte le sue possibili declinazioni il *luxury travelling* crea una vera e propria esperienza per il luxury traveller, che parte dalla fase di dreaming e raggiunge il suo apice nella fase di living. Le caratteristiche e modalità che rappresentano il lusso nel turismo sono molteplici: esse coincidono con le normali fasi del turismo ma sono portate ad un livello successivo, quasi psicologico: nella mente del turista di alta gamma le modalità di spostamento, di alloggio, le varie esperienze che può fare nella destinazione assumono un valore di unicità ed esclusività. Ciò che contraddistingue l'esperienza turistica di lusso è l'attenzione ai dettagli: ovvero il costante interesse alle esigenze ed ai bisogni del turista.

Il contributo di questa nicchia di mercato si esprime sotto più punti di vista:

- *Livello economico*: da un punto di vista economico vi è una componente importante della spesa sul territorio da parte dei turisti (basti pensare che solo in Italia corrisponde al 3% del PIL nazionale, circa 25 MLD), oltre agli aspetti legati all'attrazione degli investimenti, alla generazione di posti di lavoro altamente qualificati ed agli aspetti legati all'indotto su altri settori;
- *Livello socio-culturale*: il segmento di alta gamma gioca un ruolo primario per i suoi effetti di spillover socio-culturali anche reputazionali: il suo veicolare l'immagine e le eccellenze di una destinazione genera un effetto positivo su tutta la domanda, anche di altri segmenti, e contribuisce alla protezione e valorizzazione del patrimonio culturale, alla creazione di contesti ad alto valore aggiunto aperti anche alla comunità locale e allo sviluppo dell'offerta di una destinazione.

Tutti questi elementi fanno del luxury travelling un mercato strategico a tutto tondo: l'effetto virtuoso che genera e che interessa trasversalmente più settori – moda, alimentare, wellness, ospitalità, design, gioielleria, cultura – ne fa uno fra gli strumenti più forti e saldi del settore turistico globale; l'interesse che le destinazioni dovrebbero dare ai luxury travellers ricadrebbe positivamente non solo sulla destinazione stessa, ma anche sull'immagine e sulla sua popolazione.

4.2 Luxury Travellers

In questo paragrafo cercheremo di definire il turista di lusso: ci serviremo dello studio di Altagamma (Turismo di Alta Gamma, 2021) sia per questo compito che, come vedremo nei prossimi paragrafi, per l'analisi del contributo diretto e indiretto che questo mercato ha nel nostro paese.

All'interno del libro c'è uno studio condotto da Boston Consulting Group (I turisti di alta gamma) dove si analizza questo particolare consumatore e si cerca di riconoscerlo in base alla soglia minima di spesa, alla frequenza dei viaggi ed al suo comportamento nelle cinque fasi della vacanza già citate nel paragrafo 2.7. Lo studio è stato realizzato grazie interviste mirate ai turisti di lusso, 12 mila in totale, provenienti dagli undici paesi che generano, in questa particolare nicchia di mercato, circa l'80% della spesa mondiale del lusso.

Prima di conoscere questo turista diamo un'occhiata alla spesa totale del mercato del lusso, vedendo chi rientra nella particolare categoria di "True Luxury Consumer" e l'impatto che questo segmento ha all'interno del Luxury Travelling.

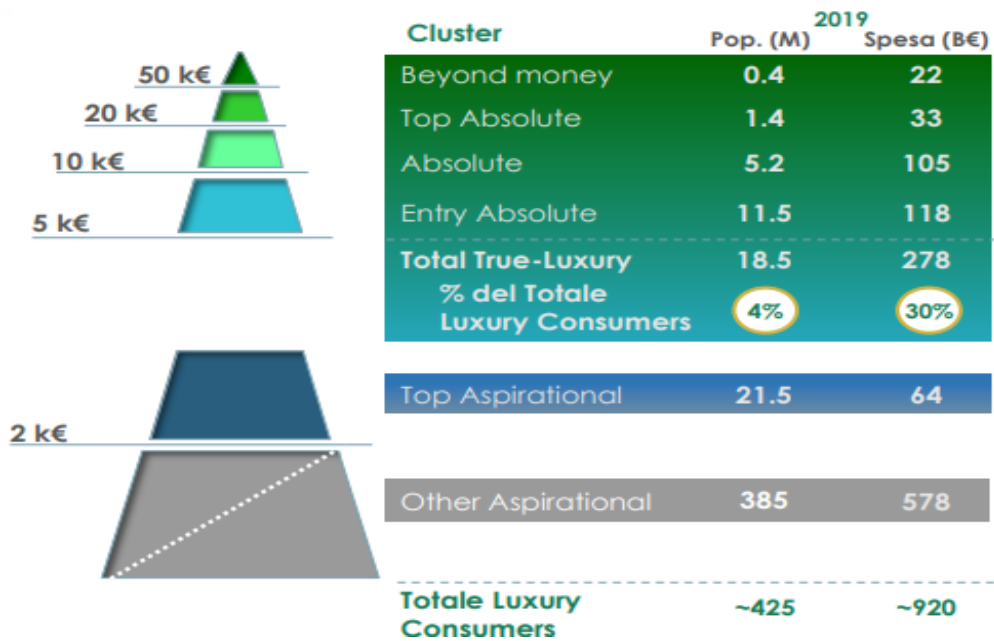


Fig. 35 – Luxury consumers – totale mondo 2019. Fonte: BCG per Altagama.

Se analizziamo il mercato del lusso vediamo come, in totale, siano presenti al mondo 425 milioni di consumatori di questo mercato; il 4% di loro (18 milioni circa), i *True Luxury Consumers*, sono responsabili del 30% dello spending totale del lusso (278 MLD nel solo 2019). Il restante 70% della spesa è generato dal 96% degli altri consumatori del lusso, i cosiddetti *Other/Top Aspirational Luxury Consumers*, ovvero le persone che accedono al mercato del lusso una tantum.

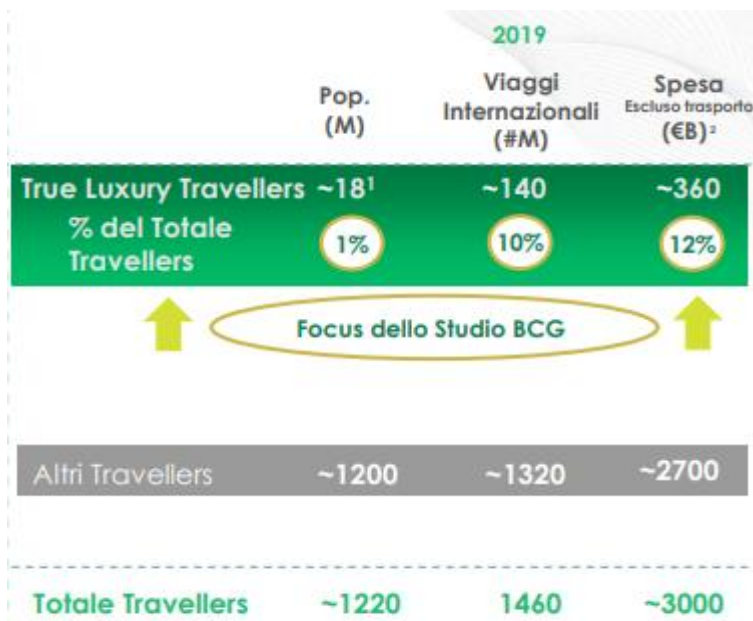


Fig. 36 – True luxury travellers nel mondo dei viaggi 2019. Fonte: BCG per Altagama.

La figura 36 ci suggerisce l'importanza che i consumatori di alta gamma giocano nel panorama turistico internazionale: pur rappresentando l'1% dei viaggiatori internazionali, sono capaci di generare il 10% dei viaggi internazionali (140 milioni) e il 12% della spesa totale (360 miliardi). L'effetto dirompente che questa minima parte di turisti riesce a creare sul territorio è fondamentale per capire quanto importante sia questo bacino d'utenza.

Andiamo adesso ad analizzare i turisti di lusso.

La prima importante precisazione per definire il luxury traveller riguarda il *quanto spende* e *quanto viaggia*:

- *Soglia minima di spesa*, il turista di alta gamma spende al di sopra di 20K a persona all'anno in viaggi di lusso (trasporti e shopping esclusi), e spende più di 15K a persona all'anno in shopping mentre è in viaggio;
- *Frequenza di viaggio*, ogni anno viaggiano per almeno 10 week-end (esclusi soggiorni presso le seconde case) e compiono due viaggi o più con durata superiore alla settimana in strutture di terzi.

Riconosciuto il turista di lusso in base alla spesa ed alla frequenza di viaggio rimane da vedere il suo comportamento in relazione alle cinque fasi del viaggio: le fonti da cui si ispira per scegliere una destinazione anziché un'altra (dreaming), la scelta della stessa e la pianificazione del viaggio (planning), la prenotazione e l'acquisto (booking), l'esperienza stessa del viaggio (living) e infine la sua condivisione (sharing).

1 Dreaming

Le principali fonti di informazione rimangono quelle sul web, in particolar modo i social media che grazie alle celebrities detengono lo scettro per il maggior potere di ispirare questi turisti; da non dimenticare poi i blog e i vari articoli turistici. Se usciamo dalla navigazione internet troviamo le classiche riviste specializzate ed il sempre caro passaparola.

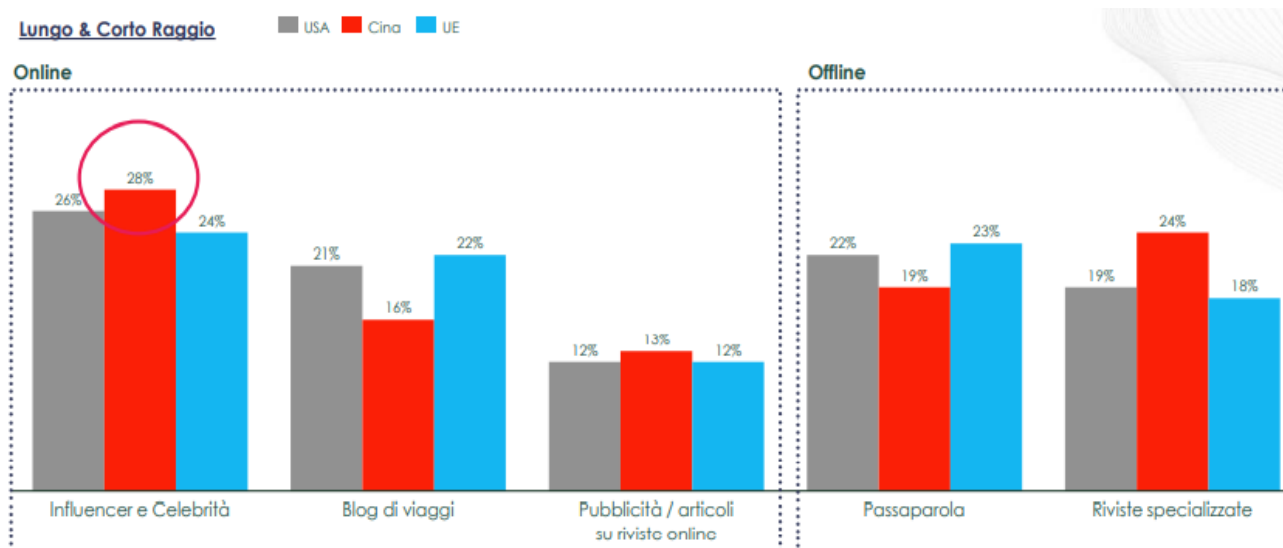


Fig. 37 – Principali fonti di ispirazione per i true luxury tourists europei, americani, cinesi. Fonte: BCG per Altagamma.

Ne deriva che influencer e celebrità assumono un ruolo molto importante per le aziende, essi costituiscono un media grazie al quale veicolare e promuovere l'offerta di lusso di una destinazione, risultando uno strumento di marketing molto più efficace sia dei blog che delle pubblicità e articoli di viaggio.

2 Planning

Vediamo adesso i *driver* (fattori chiave) per la scelta del viaggio dei true luxury travellers.

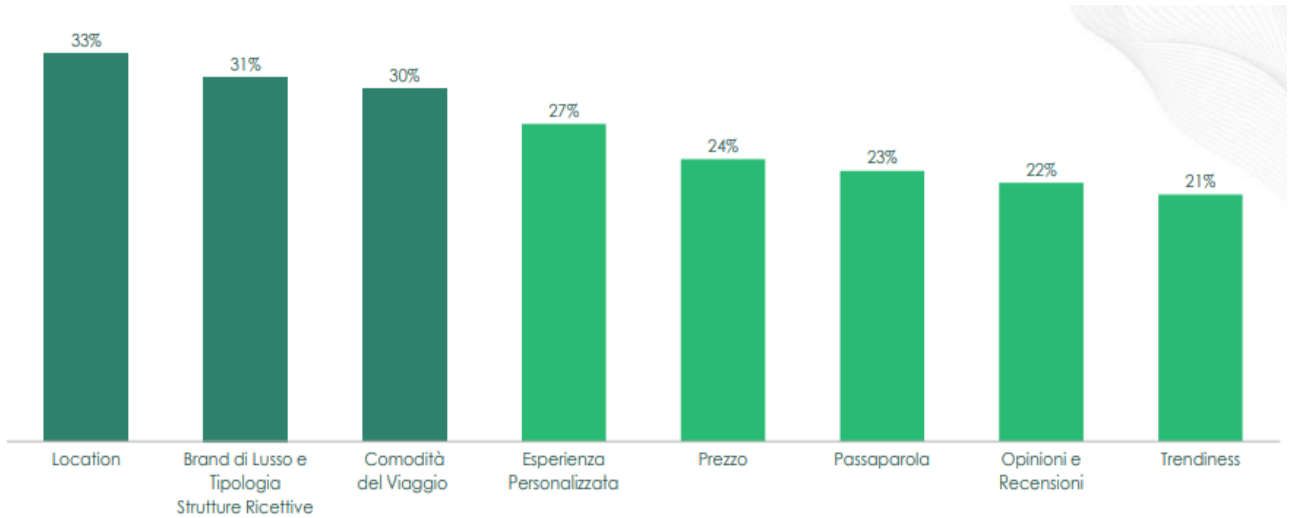


Fig.38 – Driver fondamentali per la scelta del viaggio. Fonte: BCG per Altagamma.

I turisti di alta gamma, al momento della scelta della destinazione, sono guidati perlopiù dalla qualità ed esclusività della destinazione, dalla presenza sul territorio di brand di lusso e strutture ricettive altamente qualificate, dalla comodità del viaggio intesa come semplicità, anche burocratica (vedi visto), nel raggiungere la destinazione. Viene da sé che una destinazione carente dei primi tre fattori dovrebbe intervenire e rendersi competitiva anche su quel frangente.

3 Booking

Dividiamo innanzitutto due tipi di viaggi: viaggi lunghi e viaggi brevi. Questi riportati in figura sono i principali canali di prenotazione scelti dai luxury travellers in base alla durata del loro viaggio ed età.

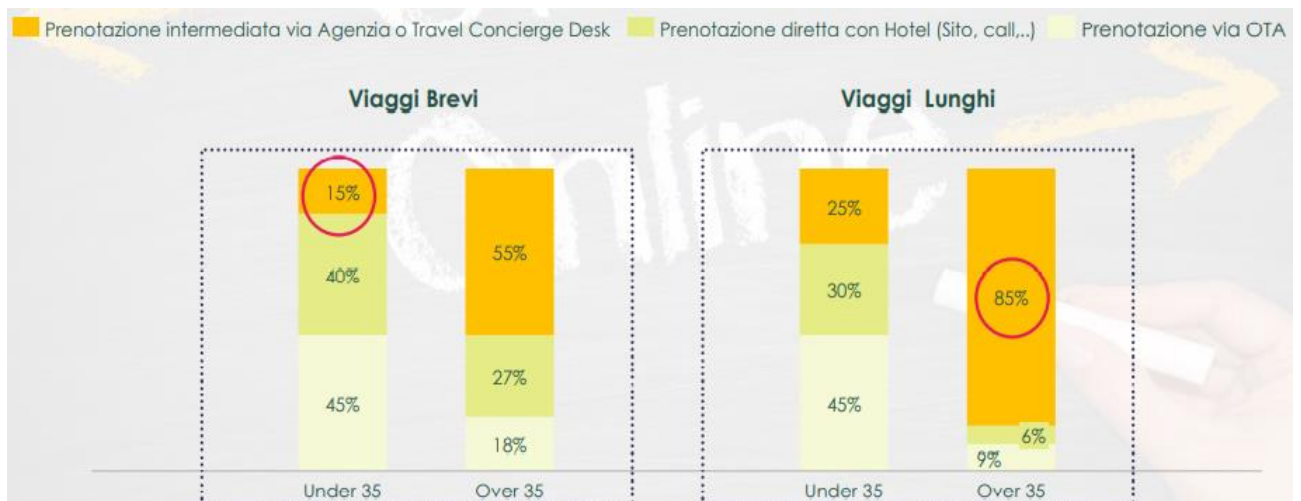


Fig. 39 – Principali canali di prenotazione in base alla durata del viaggio e all'età dei turisti. Fonte: BCG per Altagamma.

Come vediamo in figura c'è una netta differenza in base alle variabili della durata del viaggio e dell'età dei turisti. Se prendiamo in considerazione i viaggi brevi osserviamo come le persone al di sotto dei 35 anni si affidano principalmente alle OLTA o utilizzano la prenotazione diretta con gli hotel; i senior invece prediligono il supporto di un'agenzia o di un travel concierge desk. Prendendo in considerazione i viaggi

lunghe gli under 35 continuano a preferire le OLTA, alcuni di loro invece sentono l'esigenza di un'agenzia di viaggio specializzata; l'85% dei senior scelgono agenzie che organizzino itinerari giornalieri, definiti in ogni minimo dettaglio.

4 Living

Analizzeremo il comportamento dei turisti di lusso durante l'esperienza di viaggio sotto tre punti di vista: le tipologie di destinazione preferita, le strutture ricettive più scelte per viaggi lunghi o brevi, il valore attribuito alle esperienze connesse alla vacanza (es. shopping, enogastronomia, arte...).

- Prodotti e tipologie di destinazione

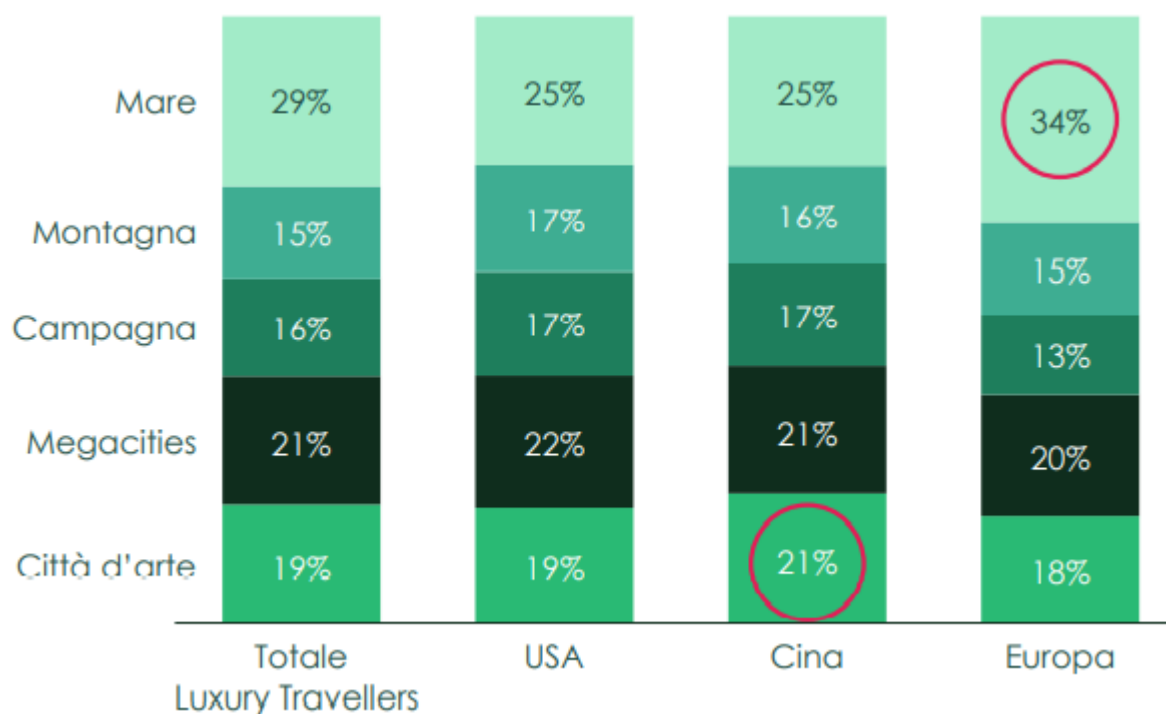


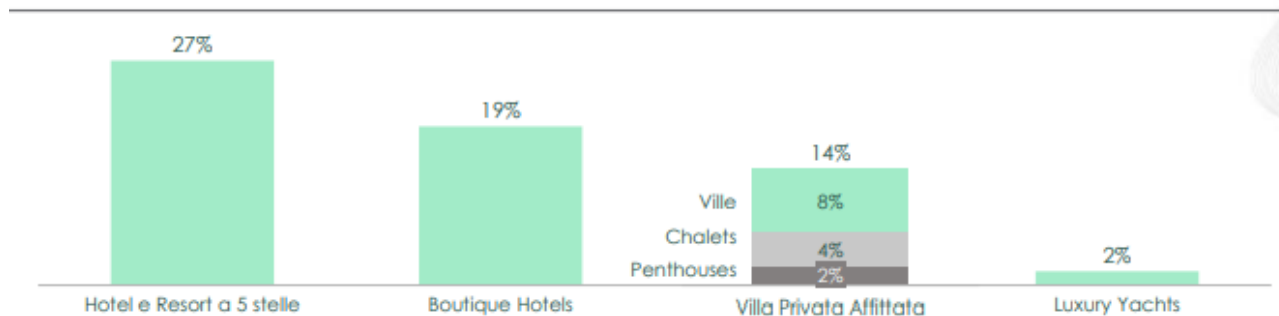
Fig. 40 – Tipologie di destinazione preferite dai turisti di lusso. Fonte: BCG per Altagamma.

La tipologia di destinazione preferita dai luxury travellers è il mare, in media preferito dal 29% dei turisti; seguono le megacities, seconde nel ranking di preferenza con una media del 21% di giorni di vacanza spesi, seguite dalle città d'arte con il 19%. Ultime in classifica si posizionano campagna e montagna, rispettivamente con il 16% e 15%. In base alla nazionalità i turisti europei mostrano un interesse maggiore per le destinazioni marittime, mentre i cinesi per le città d'arte. Si ipotizza una leggera redistribuzione a causa del Covid, a favore di luoghi più isolati e a maggior contatto con la natura.

- Strutture ricettive

Per quanto riguarda le strutture ricettive prenderemo in considerazione gli hotel a 5 stelle, i boutique hotels, le case e ville private in affitto e i viaggi in barca, vedendo quali di queste vengono preferite in base alla durata del viaggio.

Tipo di accomodation più utilizzata per viaggi corti (2-4gg)



Tipo di accomodation più utilizzata per viaggi lunghi (+5 gg)

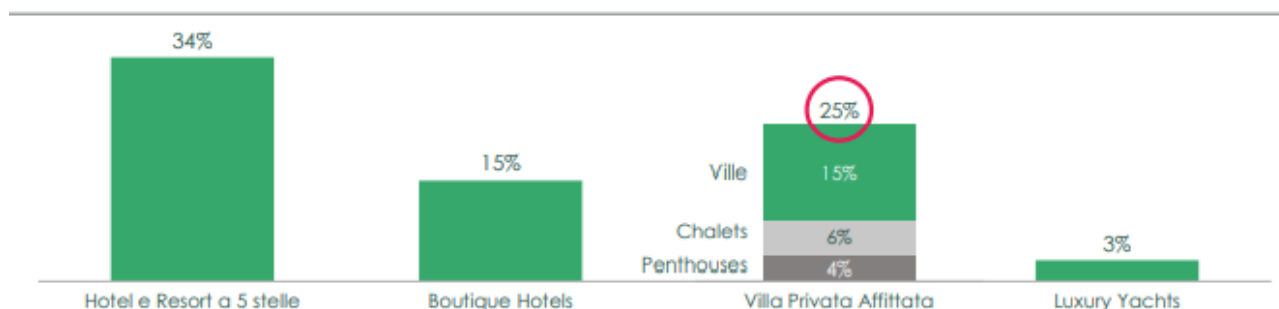


Fig. 41 – Accomodations preferite in base alla durata del viaggio. Fonte: BCG per Altgamma.

Gli hotel e resort a 5 stelle sono la struttura ricettiva preferita da questi turisti, sia che il viaggio sia breve (27%) che lungo (34%). Per la categoria viaggi brevi seguono i boutique hotels (19%), maggiormente caratterizzati da servizi personalizzati e dall'ambiente intimo e non convenzionale; minor rilievo assumono per i viaggi di lunga durata (15%). In termini di privacy e indipendenza la soluzione migliore ricade sulle case e ville private in affitto, luoghi in cui andare sia con familiari che amici: il 25% dei turisti che viaggia per più di 5 gg sceglie questo tipo di sistemazione, preferendola ai boutique hotels; la situazione cambia per i viaggi brevi (14%). Risultano avere poco peso i viaggi in barca, sia per viaggi brevi (2%) che lunghi (3%).

- Esperienze connesse alla vacanza



1. Shopping	75%
2. Arte	73%
3. Servizi Esclusivi	72%
4. SPA	72%
5. Sport	71%
6. Enogastronomia	70%



1. Enogastronomia	89%
2. Shopping	83%
3. Sport	82%
4. Arte	74%
5. Servizi Esclusivi	72%
6. SPA	66%



1. Servizi Esclusivi	67%
2. SPA	66%
3. Enogastronomia	66%
4. Arte	62%
5. Shopping	61%
6. Sport	61%

Fig. 42 – Valore attribuito alle esperienze connesse al viaggio per turisti europei, americani, cinesi. Fonte: BCG per Altgamma.

Lo shopping è l'esperienza più importante per i turisti di alta gamma, il 71% degli intervistati la ritiene essenziale; l'interesse che il luxury travel ha verso lo shopping dovrebbe portare le destinazioni, in particolare le megacities e le città d'arte, ad investire per attrarre una domanda ad alta propensione di spesa che genererebbe effetti positivi anche per gli altri esercizi commerciali. Grande importanza hanno poi le esperienze enogastronomiche, considerate dal 70% degli intervistati molto importanti all'interno

dell'esperienza turistica; il cibo, anche grazie alle varie esperienze connesse possibili (degustazione di vini nelle cantine, mangiare in ristoranti stellati, conoscere prodotti tipici e locali), è ormai diventato uno strumento conoscitivo della cultura di un paese. Da non dimenticare poi le esperienze legate allo sport, alla cultura, ai servizi personalizzati ed esclusivi e al benessere. Se analizziamo il grafico tenendo conto della nazionalità vediamo che gli americani preferiscono lo shopping, l'arte ed i servizi esclusivi; i cinesi mettono in testa l'enogastronomia, seguita dallo shopping e dallo sport; gli europei danno invece importanza ai servizi esclusivi, le spa e benessere e l'enogastronomia.

5 Sharing

Il momento della condivisione della propria esperienza di viaggio è molto importante per tutti i turisti, qualsiasi sia la loro estrazione sociale; il turista di lusso non fa eccezione, amplificata nel caso specifico dalle fasce più giovani.

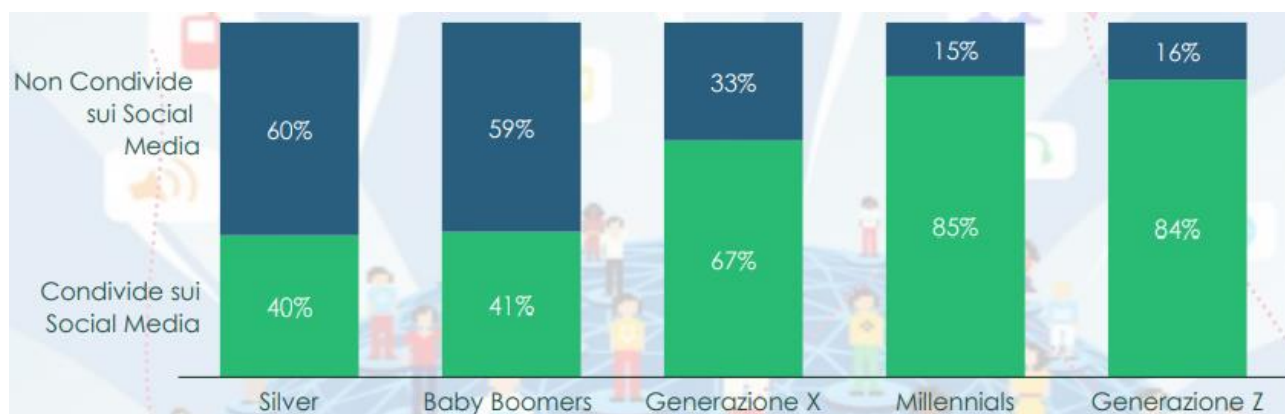


Fig. 43 – Condivisione o meno dell'esperienza di viaggio per fascia di età (generazione). Fonte: BCG per Altgamma.

Le generazioni che più condividono la propria esperienza sui social sono quelle più giovani: fra i Millennials, la generazione che corrisponde alle persone nate fra il 1981/96, l'85% posta il viaggio sui social; fra la generazione cosiddetta Z, le persone nate fra il 1997/2012, l'84%. La percentuale inizia a scendere nella generazione X (nati fra il 1965/80) con un 67% ancora molto rilevante, per poi arrivare al 40% sia per i Baby Boomers che per i Silver. Le principali piattaforme social utilizzate per condividere le proprie esperienze sono Instagram, Facebook, We Chat e Tik Tok.

4.3 Panorama internazionale

Come riportato in figura 36, nel solo 2019 il segmento dei luxury travellers, pur rappresentando l'1% della popolazione totale dei turisti, ha generato una spesa pari a 360 MLD (12% del totale) e ha condotto 140 milioni di viaggi (10% del totale). Vediamo adesso nel dettaglio quali sono i trend del turismo di alta gamma internazionale.

Il 2020 è stato un anno che ha fermato in larga parte il turismo di ogni paese, le frontiere chiuse e il difficile periodo che abbiamo vissuto e che continuiamo a vivere ha dato una frenata quasi totale al mondo dei viaggi. Il 2021 ha visto una parziale ripresa del turismo, grazie soprattutto all'introduzione dei vaccini; in larga parte le frontiere dei paesi sono state riaperte e le persone sono tornate a viaggiare dopo un lungo periodo di "clausura"; nonostante questo è innegabile la preoccupazione generale per la

gestione del virus e delle sue varianti. L'esperienza del Covid ha cambiato il nostro modo di pensare e ciò si traduce in un cambiamento della domanda, volta sempre più alla sicurezza, alla privacy, agli spazi aperti immersi alla natura e non affollati, al benessere. Nel post pandemia sono emerse nuove esigenze di appagamento interiore da parte dei viaggiatori che ora sono alla ricerca di esperienze più spirituali ed emotive. Il turismo di lusso sarà probabilmente il primo settore dell'industria del turismo a tornare ai suoi picchi passati; saranno i primi a farlo proprio perché possono permettersi standard più elevati di comfort e sicurezza.

Nel 2019 il turismo di lusso valeva 945.6 miliardi, nel 2020 è sceso a

Di seguito si indicano i 10 trend indicati da ILTM (International Luxury Travel Market) per orientarsi nel mondo dei viaggi di lusso contemporanei post pandemia.

1. *Il viaggio consapevole*, il turista di alta gamma si è stancato del turismo eccessivo e indisciplinato, ciò che oggi cerca è l'immersione nella destinazione che ha scelto di visitare, vuole conoscere la cultura del paese e le persone che lo abitano nel massimo rispetto; i viaggi dovrebbero puntare alla sostenibilità ed al benessere, all'avventura e all'esplorazione, tutto ciò puntando alla conservazione e promozione dell'identità del luogo visitato;
2. *Le agenzie di viaggio*, l'ultimo periodo ha visto tornare in voga le luxury travel agencies: il bisogno di sicurezza ha fatto nascere l'esigenza di affidarsi a qualcuno che sappia organizzare e scegliere esperienze e servizi, che sappia monitorare i nuovi protocolli di viaggio, i requisiti e le modifiche dell'ultimo minuto: l'agente di viaggio;
3. *Allontanarsi dalla folla*, a causa del distanziamento sociale richiesto, allontanarsi dalla folla è il must del momento. Il sovraffollamento, oltre a essere spiacevole e indesiderabile, può ripercuotersi negativamente anche a livello sociale ed economico, creando situazioni spiacevoli come quelle viste a Venezia. I turisti di lusso si stanno sempre più interessando a esperienze particolari lontane dalla folla e immerse nella natura, aiutando così a prevenire problemi e puntando sulla sostenibilità;
4. *Staycation (esplorare la propria città e il proprio paese)*, mini pause e soggiorni negli hotel più glamour della città di residenza abbinati a trattamenti benessere, esplorazione di gallerie d'arte e boutique alla moda, visite a musei o nuovi ristoranti e bar sono una delle nuove tendenze;
5. *Lusso sostenibile*, sfruttare il proprio potere di spesa per diventare attori, non più spettatori, della difesa della sostenibilità, della protezione, dello sviluppo e della conservazione della comunità;
6. *Lungo e lento*, la nuova era del viaggio lento che permette di attingere all'ignoto, scoprire, godere, riunirsi e vivere momenti gioiosi. Attraverso vere e proprie immersioni, lunghi viaggi, giornate di ozio e passeggio, scoprendo lentamente piaceri locali, tesori nascosti, destinazioni e persone;
7. *Marchi Lifestyle (un nuovo capitolo per l'hotellerie e l'aviazione)*, sia le strutture ricettive di lusso che le compagnie aeree si stanno costruendo una propria identità di lifestyle: gli hotel stanno ampliando la loro offerta di servizi sempre più unici ed esclusivi a favore di una maggior piazzamento del brand che rappresentano, le compagnie aeree (come Emirates, Qatar Airways, Air France e Swiss) stabiliscono un nuovo standard di posti a sedere privati e mantengono i servizi lussuosi come le cabine private e i famosi bar di bordo;
8. *Esperienze ibride*, nuovi tipi di offerta sempre più unica si affacciano sul mercato di lusso odierno: spedizioni avventurose in luoghi esotici, avventure sopra una jeep nel deserto del Sahara, viaggi nella foresta Amazzonica e bagni in luoghi poco accessibili, hotel che si fondono perfettamente con la natura circostante e che regalano al turista paesaggi mozzafiato;
9. *Verso l'infinito*, il turismo di lusso non si ferma a quello terrestre, i viaggi spaziali sono oggi realtà: il ceo di Axiom Space Michael Suffredini ha annunciato il lancio del primo hotel spaziale disegnato

da Philippe Stark; al costo di 55 milioni i turisti passeranno dieci giorni sull'orbita terrestre all'interno di capsule hi-tech;

10. *La gioia di perdersi (JOMO)*, la nuova tendenza in cui la connessione wi-fi è limitata ad alcune aree, o addirittura inesistente, è una benedizione per i viaggiatori impegnati e coloro che hanno bisogno di resettarsi e disconnettersi per ricaricarsi e divertirsi. Vivere nel qui e ora invece di trasmettere sui social media o seguire il proprio business anche da lontano enfatizza la connessione con sé stessi, con la gente del posto, con le culture straniere, con l'ambiente che circonda.

Vediamo adesso quali sono le destinazioni preferite dai turisti alto spendenti per tipologia di destinazione.



Fig. 44 - % dei giorni di vacanza trascorsi dai True Luxury Travellers. Fonte: BCG per Altagamma.

Seguendo l'intervista di Boston Consulting Group per Altagamma si evince che l'Italia è la meta preferita per le destinazioni di città d'arte e campagna; tra le destinazioni di mare, che occupano il maggior numero di giorni di vacanza (28%), vincono le Maldive ed i Caraibi; per le megacities vincono gli Stati Uniti, che possono contare su una destinazione come New York, seconda l'Italia con Roma e Milano; per la montagna la preferita rimane la Svizzera con St. Moritz e Zermatt, l'Italia al secondo posto.

4.4 Turismo di alta gamma in Italia

In questo paragrafo tratteremo il turismo di alta gamma nel territorio italiano: vedremo il contributo economico diretto e indiretto, le ricadute sui vari settori coinvolti e quale potrebbe essere il suo pieno potenziale; infine valuteremo come mai l'Italia dovrebbe aspirare al ruolo di leadership nel luxury travelling internazionale facendo un confronto con le altre destinazioni. Per questa sezione faremo riferimento allo studio condotto da Bain & Company (Il mercato del turismo di alta gamma) per Altagamma.

Abbiamo già detto quanto il settore turistico sia fondamentale per l'Italia, esso rappresenta il 13% del PIL nazionale (232 MLD) e dà lavoro a milioni di persone: al suo interno, il piccolo segmento dei true luxury travellers genera il 15% del fatturato delle imprese di soggiorno e il 25% della spesa totale dei turisti nel paese, 25 MLD di spesa e 60 MLD se si considera anche l'indotto: il 3% del PIL nazionale.

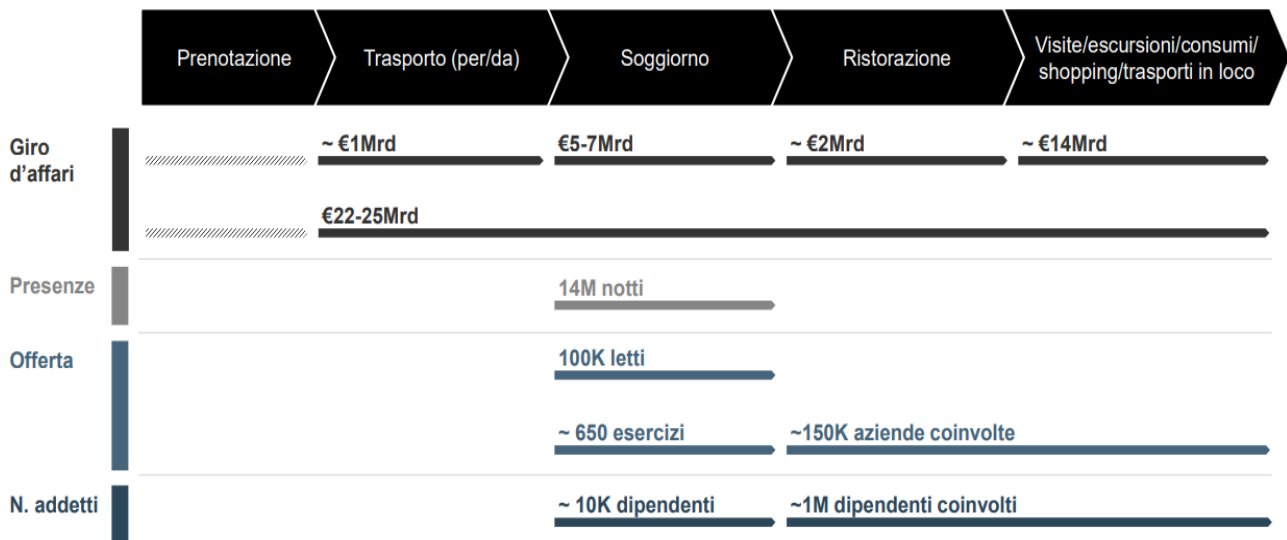


Fig. 45 – Impatto economico del segmento di alta gamma in Italia, 2019. Fonte: B&C per Altagama.

Guardando al totale, il segmento di alta gamma interessa oltre 150K imprese sul territorio, coinvolge oltre 1M di dipendenti (di cui solo 10K negli alberghi) e genera una spesa complessiva pari a 22-25 MLD. Colpisce il numero delle strutture ricettive di lusso e la ricaduta economica che riescono a creare: solo 650 strutture ricettive, -1% sul totale, sono capaci di generare il 15% del fatturato del settore. La maggior parte delle imprese che lavorano con questo segmento operano dunque in altri settori: ristorazione, shopping, intrattenimento, cultura, visite. Vediamo bene quanto i luxury travellers rappresentino una nicchia capace di creare un grande valore: si calcola che un turista alto di gamma spenda oltre nove volte di più rispetto che ad un turista medio.



Fig. 46 – Confronto spesa media giornaliera turista medio – turista di alta gamma. Fonte: B&C per Altagama.

Guardando il dato sotto un altro punto di vista deduciamo che il luxury traveller spenda €3 in consumi sul territorio per ogni euro speso nel soggiorno; rispetto al turista medio è il doppio.

Se poi ci concentriamo sul tema degli investimenti, il luxury travelling detiene la maggioranza degli investimenti fatti nel nostro paese per soddisfare questa nicchia di mercato. Prendiamo ad esempio il settore dell'ospitalità: nel solo 2019 circa due terzi degli investimenti diretti a tale settore sono andati all'ospitalità di lusso. Città come Venezia, Roma e Milano hanno concentrato quasi il 50% degli investimenti.

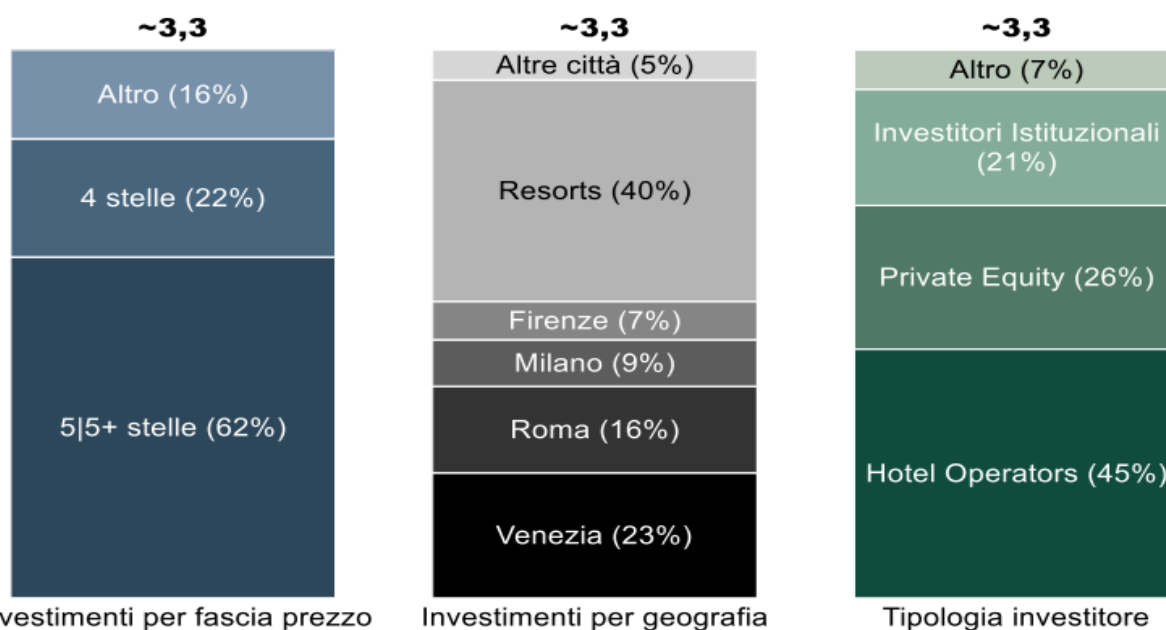


Fig. 47 – Investimenti settore alberghiero in Italia, 2019. Fonte: B&C per Altagamma.

L'Italia, come meta del turismo di alta gamma, ha una grande vocazione internazionale: si calcola che circa l'80% della spesa generata da questo bacino d'utenza sia infatti legata agli stranieri. Il totale delle presenze in strutture di lusso è di 14 milioni (fig. 44), di queste ben 11 milioni sono di stranieri: il maggior numero di notti passate da questi ultimi si deve anche al fatto che tendono a fare soggiorni mediamente più lunghi rispetto agli italiani.

Abbiamo visto l'indotto economico generato dal turismo di alta gamma e quanti siano i settori e le aziende che ne beneficiano; tuttavia l'Italia è ben lontana dal suo pieno potenziale: Bain & Company ha infatti calcolato che il contributo totale del turismo di alta gamma potrebbe essere dalle due alle quattro volte maggiore rispetto a quello attuale.

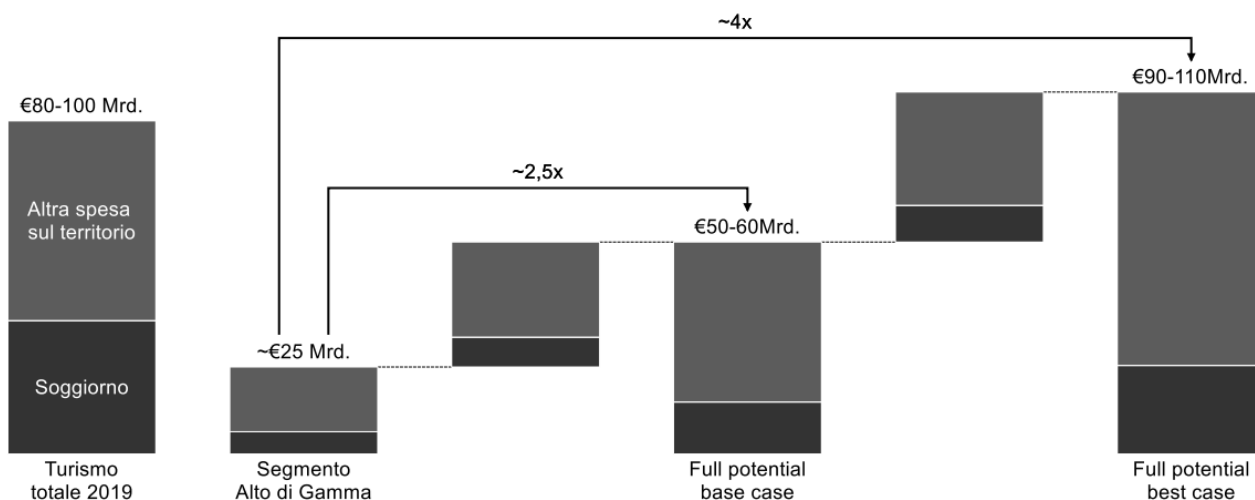


Fig. 48 – Stima pieno potenziale turismo di alta gamma in Italia. Fonte: elaborazione B&C.

Riferendosi al soggiorno ed alla spesa diretta sul territorio, B&C stima che il turismo di alta gamma possa assumere un valore che oscilla dai 60-100 MLD. Le possibili strategie necessarie a raggiungere tale obiettivo sono molteplici:

- Rimpatrio dei turisti di alta gamma italiani che passano le loro vacanze all'estero;
- Riduzione del gap di *premium price* nei confronti dei competitor;
- Migliore valorizzazione e promozione degli asset chiave attuali;
- Maggiore capacità di attrazione sui luxury travellers;
- Status delle strutture di ospitalità non sempre all'altezza.

4.4.1 Confronto con le altre destinazioni

L'Italia è la meta più desiderata dai turisti di alta gamma; tuttavia non è la più visitata. In questo paragrafo daremo un'occhiata alle altre destinazioni internazionali, concentrandoci sui loro punti di forza e confrontandoli con la destinazione Italia.

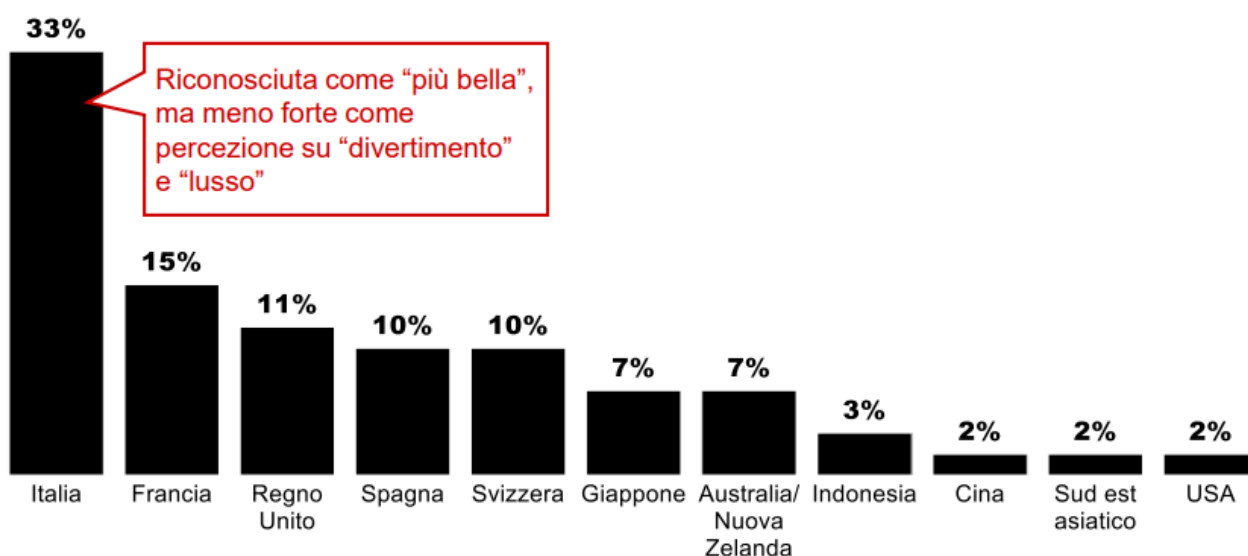


Fig. 49 – Le mete preferite dai turisti alto spendenti. Fonte: Global Blue.

Il seguente grafico, frutto di una ricerca condotta da Global Blue, dimostra che l'Italia è il miglior paese da visitare secondo i turisti di lusso; la percentuale di preferenza è addirittura doppia rispetto alla seconda classificata, la Francia. L'indiscusso primato paesaggistico-culturale, la storia e la tradizione enogastronomica rendono il nostro Paese una fra le mete più ambite e desiderate a livello internazionale. Sotto questo punto di vista, ed avendo citato il possibile pieno potenziale di questo mercato in Italia, si apre l'opportunità di potenziare questo segmento investendo su esperienze più elitarie ed esclusive: secondo gli operatori intervistati da Boston Consulting Group, sono molte le richieste di servizi unici che il nostro Paese può offrire, come tour privati in musei e monumenti, o performance private di opera e musica lirica.

Tuttavia, come già anticipato, l'Italia non è la meta più visitata dai turisti di lusso: ad esempio nel 2019, nella classifica dei Paesi più visitati dai turisti alto spendenti, la prima classificata è proprio la Francia; mentre fra le destinazioni "città" vincono Parigi e Londra.

Insomma, non basta essere “belli” per avere successo: le necessità dei luxury travellers richiedono alta qualità in ambiti come la ristorazione, lo svago e lo shopping, un costante standard di eccellenza nei servizi e nell’innovazione; purtroppo l’offerta italiana non è sempre preparata nel soddisfare i bisogni di questi turisti. Nello studio condotto da Bain & Company le principali criticità emerse sono:

- La minore percezione di “standard di lusso”, rispetto ad altre destinazioni (sia a livello di qualità e innovazione dei servizi, che di manutenzione delle strutture);
- La mancanza di un’offerta di intrattenimento e un’agenda di eventi attrattiva per un pubblico affluente globale;
- La complessità logistica: un paese ricco di bellezza diffusa sul territorio, che però richiede frequenti spostamenti – non sempre agevoli;
- La mancanza di pochi messaggi chiari a massa critica (legato al fatto di promuovere tante eccellenze, ciascuna singolarmente).

Andremo adesso ad analizzare le eccellenze dell’alto di gamma internazionale: prenderemo la Francia e la sua capacità di mantenere un percepito di standard di lusso e la sua abilità nel comunicare i propri asset con pochi messaggi; Ibiza con la sua vocazione internazionale ed il partenariato fra pubblico e privato; il Giappone con i nuovi modelli per fruire del suo patrimonio paesaggistico-culturale; Bali per gli investimenti a favore dell’innovazione di concept di hotel e servizio.

1 Francia

La Francia è il competitor numero uno dell’Italia nel turismo di lusso. La sua immagine è legata alla città di Parigi, la meta più visitata dai turisti di alta gamma; inoltre gli viene riconosciuto un posizionamento di lusso ed uno standard di eccellenza più alto rispetto a quello italiano. Da un punto di vista di marketing la Francia promuove pochi asset che sanno però essere iconici e globalmente riconosciuti come eccellenze: Parigi, la zona del Bordeaux e dello Champagne, la Riviera. Dall’altro lato l’Italia si trova in difficoltà a comunicare le eccellenze esistenti, così numerose da diluire l’impatto; inoltre, la distribuzione delle attrazioni principali su tutto il territorio italiano combinata ad uno svantaggio legato alle limitazioni del sistema trasporti rappresentano uno svantaggio. La sola città di Parigi, ad esempio, raccoglie la maggior parte delle visite ai siti culturali, mentre in Italia la situazione è più frammentata; se prendiamo ad esempio i musei più visitati nei due paesi, vediamo che Parigi ne concentra un numero equivalente al totale dei musei di Roma, Firenze, Torino, Napoli e Milano. Stesso discorso per l’ospitalità e la ristorazione di alta gamma: il maggior numero di hotel a cinque stelle e ristoranti stellati si concentra nella città di Parigi, in Italia c’è una maggiore frammentazione.

Per quanto riguarda la comunicazione di messaggi iconici possiamo prendere il caso dei vini, un elemento di valore per i turisti di lusso che contribuisce al buon posizionamento di un Paese. L’Italia, anche in questo caso, non riesce a sfruttare al meglio il proprio asset: l’ampia varietà di vini d’eccellenza italiani (Brunello; Chianti, Amarone, Barolo) non aiuta a comunicare un messaggio univoco diretto alla massa critica. Invece vini come lo Champagne ed il Bordeaux hanno un effetto semplificativo nella comunicazione, la forza che deriva da questa univocità si riscontra anche nei social: l’hashtag Champagne ha 15 milioni di post, cinque volte tanto il Prosecco, il vino italiano più esportato all’estero. Inoltre le bottiglie di vino francese, anche se meno diffuse all’estero rispetto a quelle italiane, hanno un prezzo medio più alto che gli permette maggiori guadagni dall’export.

Diciamo inoltre che la Francia ha sviluppato una raccolta di eventi a vocazione internazionale che stimola la visita ripetuta delle destinazioni francesi ed incrementa la destagionalizzazione.

2 Ibiza

Il turismo ad Ibiza è uno fra i settori più redditizi e strategici della destinazione: con un indotto di circa 800 milioni esso rappresenta il 35% del PIL dell'isola. Il risultato è frutto di un turismo che si è saputo adattare ai nuovi trend, ha investito in prodotti e servizi che attraessero turisti di diversa estrazione sociale e ciò gli ha permesso di essere una fra le destinazioni con maggiore vocazione internazionale al Mondo. Uno degli elementi chiave che hanno portato a questo successo è la creazione di un partenariato fra pubblico e privato che condivide una visione chiara della destinazione e delle sue possibilità. Per quanto riguarda il turismo di lusso si è creato un network di concierge di lusso che offrono al turista l'intera programmazione della vacanza: dalla scelta dell'alloggio alle visite giornaliere, dalla prenotazione a ristoranti di alta gamma a ingressi esclusivi in club privati. Negli anni sono nate associazioni formate da aziende che appartengono a diversi settori di lusso (ristorazione, nautica, intrattenimento), esse garantiscono standard d'eccellenza per offrire al turista la migliore offerta possibile. La storia di Ibiza si lega al settore dell'intrattenimento e del divertimento, migliaia di persone all'anno si recano in quest'isola per partecipare a feste private, ascoltare dal vivo i migliori DJ al mondo e godere di un paesaggio naturale mozzafiato. Il caso di Ibiza mostra come si possa restare inclusivi verso un pubblico di diversi segmenti, ma favorendo lo sviluppo della componente ad alto valore aggiunto, anche grazie alla collaborazione tra privati e istituzioni, un calendario di eventi di intrattenimento di richiamo internazionale, e l'introduzione di nuovi concept di turismo per rispondere a nuovi trend.

3 Bali

La proposta turistica di Bali si fonda sui pilastri che costituiscono l'immagine e la tradizione dell'isola: la bellezza paesaggistica del territorio unita ad un concetto di benessere in senso allargato. Il turista di lusso troverà qui paesaggi bellissimi, una cultura del benessere radicata nelle tradizioni dell'isola, un'offerta di ospitalità ad altissimo livello sviluppata su concept originali e sempre attenti all'innovazione. In questo territorio sono molte le catene che hanno investito in strutture di alta gamma, sia in ambienti più commerciali che in contesti più intimi e immersi nella natura. Grande importanza è stata data alla componente di intrattenimento e divertimento, per favorire l'attrattività nei confronti delle generazioni più giovani e offrendo una varietà di attività che favorisce il ritorno e la destagionalizzazione.

4 Giappone

Il turismo in Giappone ha una forte impronta domestica: circa il 95% dei turisti sono infatti giapponesi, il restante 5% - circa 30 milioni di visitatori stranieri - è formato per la maggior parte da cinesi. Come per la Francia con Parigi, la città di Tokyo racchiude in sé il più dell'offerta turistica di lusso del Paese, con circa il 40% degli hotel cinque stelle ed il 50% dei ristoranti stellati. Ciò che fa del Giappone una fra delle destinazioni più ambite a livello mondiale è l'attrattività della sua offerta, che passa dalle occasioni di svago alla forte tradizione culinaria, dalla scoperta di negozi inusuali all'esplorazione del patrimonio storico-paesaggistico del Paese. Negli ultimi anni il Giappone ha investito sull'alto di gamma: le diverse proposte passano da resort di lusso in stazioni sciistiche a boutique hotels, arrivando a promuovere offerte "tradizionali" (cene con geishe) e moderne (viaggi per conoscere la tradizione culinaria e fare shopping). Il Giappone ha inoltre investito in

nuovi modelli di vacanza che favoriscano la fruizione del territorio, come ad esempio i treni-crociera: hotel a cinque e sette stelle su rotaie che permettono la scoperta del Paese all'interno di una suite.

Ciò che emerge da questi casi di studio sono una serie di spunti che, se presi seriamente in considerazione, potrebbero migliorare l'offerta italiana ed il suo posizionamento nel turismo di alta gamma, contribuendo così a migliorare la promozione stessa del paese e il contributo diretto che tale segmento ha nel nostro Paese. Riassumiamo qui alcuni punti emersi dall'analisi:

- La capacità di comunicare di investire a massa critica su pochi messaggi forti e iconici;
- Un network di istituzioni pubbliche e private che condividono una stessa visione sullo sviluppo del turismo di lusso in Italia;
- Investimenti per sviluppare un ecosistema di strutture alto di gamma ai massimi standard di struttura, servizi e innovazione;
- La capacità di diversificare l'offerta e la proposizione di valore per massimizzare l'estensione della stagione;
- Il ruolo del "divertimento" di alta qualità e appeal internazionale all'interno della proposizione di valore.

CAPITOLO V

“PROPOSTE STRATEGICHE E OPERATIVE”

5.1 Proposte strategiche

La regione Toscana, come molte altre regioni italiane, manca di una cultura di aggregazione che permetta a tutti gli attori della destinazione, pubblici e privati che siano, di gestire in maniera coordinata tutti quegli elementi che formano la destinazione. Il bisogno è quello di creare un’offerta regionale che sia sempre più competitiva su un mercato internazionale ove sono presenti competitors sempre più agguerriti, e per questo è necessario creare un network relazionale tra attori – spesso abituati a pensare solo alla propria offerta – per migliorare la gestione, la valorizzazione e la promozione della destinazione. Ciò vale anche per il segmento di alta gamma: anche in questo caso sarebbe necessario puntare su un network pubblico-privato che crei nuove offerte e che possa potenziare le caratteristiche di tale posizionamento verso la domanda dei turisti di lusso.

Ricordiamo che in Toscana l’accoglienza e l’informazione sono in mano agli ambiti turistici, mentre la promozione è compito di Toscana Promozione Turistica: è importante che a livello di destinazione (e quindi di Ambito Territoriale e di Prodotto Turistico Omogeneo) si formi una consapevolezza su quali siano i fattori di competitività prioritari, i mercati ed i prodotti sui quali intervenire. La strategia per il miglioramento delle destinazioni toscane, ed insieme a loro l’approccio di management, si fonda proprio sulla condivisione degli obiettivi. Un piano strategico e programmatico che sarebbe necessario anche per l’alto di gamma, capace di identificare e selezionare una serie di iniziative capaci di attrarre questo bacino d’utenza. Immaginiamo dunque una sorta di tavolo di lavoro per l’alto di gamma che riunisca tutti gli ambiti turistici toscani, l’agenzia di promozione, e la Regione stessa nella definizione di obiettivi di valorizzazione, promozione e creazione di prodotti turistici di lusso.

Per rendere possibile tutto ciò, soprattutto prendendo destinazione per destinazione, si è visto che l’organismo che più efficacemente ricopre questo ruolo sono proprio le DMO locali (es. Fondazione Arezzo, Firenze Bureau). Il compito della DMO è infatti quello di creare un partenariato pubblico/privato in cui vi operino attori diversi fra loro, creando così una sinergia che comprenda a 360 gradi l’offerta turistica di una destinazione.

Abbiamo visto come Toscana Promozione Turistica, attraverso Tuscany Together, sia riuscita a tenere insieme la governance regionale con gli ambiti turistici: ogni ambito ha infatti accesso diretto al programma digitale, ciò che vi viene caricato è il loro piano strategico che racchiude i prodotti ed i mercati che questi vogliono raggiungere.

Mancano però, a parte qualche caso, associazioni di management che si riferiscano alle singole destinazioni toscane: è necessario dare vita ad una partnership per il coordinamento e cooperazione fra le parti interessate, l’obiettivo è appunto la creazione di un network per la gestione e lo sviluppo del sistema turistico della destinazione. Una volta individuato il modello organizzativo che più risponde alle necessità della meta turistica è doverosa l’elaborazione di un piano strategico della destinazione (DMP). All’interno di quest’ultimo dovrebbero essere coinvolti i maggiori attori della destinazione, dal settore privato a quello pubblico, dai soggetti economici alle fondazioni culturali e così via. Un piano strategico si deve poi basare su di una solida

conoscenza delle caratteristiche della destinazione che si riferiscono all'economia turistica: servizi legati alla ristorazione, all'arte e cultura, allo shopping, all'enologia, al paesaggio; la Toscana in questo può contare su un grande potenziale legato alla varietà della propria offerta turistica. Un DMP dovrebbe poi stabilire gli obiettivi fondamentali per lo sviluppo turistico della destinazione, come ad esempio:

- La destagionalizzazione di alcune aree turistiche, come ad esempio quelle marittime;
- La creazione di nuovi posti di lavoro;
- Aumentare i guadagni per le infrastrutture locali, così da migliorarne la qualità;
- Assicurare inclusione sociale e la partecipazione delle persone del luogo.

La strategia condivisa dovrebbe poi prevedere dei piani d'azione necessari alla sua realizzazione, i cosiddetti *action plan* definiranno i compiti dei vari attori, le tempistiche e la modalità di realizzazione. Queste azioni possono includere delle partnership con altri territori, l'organizzazione e la gestione degli eventi per la destagionalizzazione di una certa destinazione, investimenti per il miglioramento delle infrastrutture e così via.

Un'ulteriore proposta strategica potrebbe essere la creazione di un DMS (*destination management system*): ovvero una piattaforma digitale in grado di supportare una destinazione nell'organizzazione, nella gestione e nella promozione della sua offerta turistica e distribuirla su di un unico canale digitale. Tuscany Together, ad esempio, rimane esclusivo per i soli utenti della Regione, dell'agenzia di promozione e dei vari ambiti turistici; una DMS sarebbe invece in grado di riunire le informazioni e di renderle fruibili sia agli utenti sia ai turisti stessi, così che possano servirsene per trovare tutto ciò di cui hanno bisogno in tempo reale. Un altro aspetto da considerare è la libertà che le DMS lasciano al turista sul modo in cui combinare i vari servizi, qualsiasi essi siano; tutto ciò a patto che il sistema venga continuamente aggiornato e reso accessibile. Una DMS del genere dovrebbe però tener conto della strategia regionale e partire proprio dagli obiettivi di quest'ultima per la gestione integrata della destinazione e del proprio sistema turistico. La regione Toscana, insieme a Toscana Promozione Turistica, si è già mossa in questo senso grazie alla creazione di Make Tuscany: una piattaforma digitale che raccoglie le offerte commerciali degli operatori turistici e delle strutture ricettive, e che promuove itinerari, proposte di viaggio ed eventi promossi dagli utenti istituzionali (Comuni, Ambiti Territoriali e così via).

5.2 Proposte operative

Abbiamo parlato nei capitoli precedenti di quali siano le bellezze della regione Toscana, di quali possano essere le sue potenzialità e del bisogno sempre più urgente di un sistema turistico che veda coinvolti tutti gli attori ed enti che ne fanno parte, comprese anche le piccole realtà della regione.

In questo paragrafo ci concentreremo invece sul piano operativo: ci focalizzeremo sulle possibili strategie di marketing dirette al segmento dei turisti di lusso. La Toscana ha una serie di assi altamente qualificati su cui è possibile costruire e comunicare la propria offerta per il turismo di alta gamma: mare, campagna, vino, gastronomia, shopping, intrattenimento, arte e cultura. Per ciascuno di questi asset sarebbe opportuno costruire nuovi formati di offerta concepiti esclusivamente per i turisti di alta gamma. La creazione di un club di prodotto trasversale all'offerta di alta gamma potrebbe essere efficiente sia sotto un punto di vista strategico che competitivo.

Le possibili offerte dovrebbero poi essere promosse tramite una necessaria strategia di marketing e comunicazione che coinvolga le migliori agenzie turistiche internazionali d'alto profilo, come Virtuoso.

Sarebbe inoltre necessario entrare nei canali social, così da mirare alle generazioni più giovani anche grazie alla partecipazione di influencer internazionali. Ad oggi il canale digitale è strumento di vendita ed assistenza del viaggiatore di lusso, per questo potenziarne l'operatività e l'efficienza è fondamentale.

Se invece vogliamo parlare della migliore forma di aggregazione fra aziende e operatori, pubblici e privati che siano, che condividono l'interesse per l'ideazione di un prodotto specifico rivolto ad uno specifico segmento di mercato, nel nostro caso quello dell'alto di gamma, la formula migliore è proprio quella del club di prodotto: un soggetto che proponga prodotti e servizi ad hoc sulla base dei bisogni dell'utente. La forma societaria più idonea al nostro caso è il contratto di rete, ovvero un raggruppamento di imprese e aziende d'alto profilo che collaborano con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. Una volta individuato il segmento a cui le aziende si vogliono rivolgere è necessaria la condivisione di un disciplinare, cioè uno statuto che regoli il funzionamento del club stesso. All'interno del documento saranno individuati:

- *Scopi e obiettivi*: come il miglioramento e la diversificazione dell'offerta di prodotti e servizi di lusso in Toscana;
- *Tipologie di imprese*: tutte quelle aziende che direttamente e indirettamente operano nel settore del turismo: ospitalità, ristorazione, mobilità, visite, shopping, servizi, navigazione e così via;
- *Gli standard di qualità richiesti per poter aderire*: rivolgendoci ai luxury travellers tutte le imprese che partecipano al progetto dovrebbero rispettare uno standard di qualità molto elevato, sarebbe dunque necessaria la condivisione di un disciplinare di qualità redatto con esperti del settore luxury;
- *Oneri finanziari*: ciascuna azienda dovrà pagare la propria quota di associazione annuale;
- *Cause di espulsione*: come la mancata osservanza degli standard di qualità richiesti dalla disciplinare.

Andiamo adesso a vedere le possibili proposte:

- *La sicurezza*, bisogna rafforzare a livello nazionale e regionale la percezione della nostra destinazione come meta sicura. La paura nei confronti del Covid non è ancora scomparsa, pertanto è necessario sviluppare sul territorio dei servizi legati al monitoraggio e alla sicurezza così da ridurre le situazioni che fanno sentire a rischio i viaggiatori;
- *Offerta turistica diversificata ed esperienze personalizzate*, la creazione di un'offerta turistica capace di far breccia nei cuori dei turisti: percorsi enologici nelle migliori cantine toscane a bordo di jet privati; itinerari gastronomici in ristoranti stellati per conoscere le destinazioni toscane attraverso il cibo; gite in Yacht alla scoperta delle più belle spiagge della Costa degli Etruschi; esperienze di shopping curate da fashion bloggers in atelier fiorentini; visite nelle botteghe dei migliori artigiani specializzati in gioielli, tessuti, arte; eventi esclusivi nelle più belle ville del Chianti senese e fiorentino;
- *Calendario di eventi*, è importante creare un diversificato programma di eventi (musicali, artistici, teatrali) per attrarre turisti di alta gamma offrendo loro ragioni per ripetere la visita e così destagionalizzare la meta. La realizzazione di eventi di richiamo globale e il loro potenziamento (vedi Firenze Rock Festival, il Palio di Siena, Lucca Comix) potrebbe favorire il ritorno di questi turisti; i comuni, assieme ad aziende private del settore, potrebbero acciò incentivare un'offerta di alta gamma che comprenda, oltre alla partecipazione agli eventi, un pacchetto turistico con accoglienza, ristorazione, visite nei paesi d'arte limitrofi dal potenziale ancora inespresso (hidden asset) dove la varietà di bellezze paesaggistiche possa creare una solida offerta destagionalizzata;
- *Qualità di hotel e residenze storiche*, le molte dimore e ville storiche sparse in tutta la Regione della Toscana avrebbero bisogno di interventi di ristrutturazione e innovazione; inoltre, rispetto al panorama internazionale, l'Italia è caratterizzata da una scarsa penetrazione di catene di ospitalità di grandi dimensioni: il risultato è una minore forza di marketing e una minore preparazione all'alto di gamma rispetto agli standard mondiali. Si potrebbero dunque organizzare eventi ed incontri con le migliori catene internazionali per discutere degli standard dell'offerta di lusso, inoltre attraverso

l'istituzione di scuole di alta ospitalità saremmo in grado di formare un personale per l'ospitalità d'eccellenza;

- *Mobilità*, per migliorare l'esperienza di questi turisti sarebbe poi necessario semplificare e valorizzare gli spostamenti sul territorio toscano: ad esempio attraverso la creazione di strutture funzionali alla mobilità di lusso come piste d'atterraggio e jet privati, oppure con il lancio di nuovi concept di vacanza in mobilità come il treno-crociera giapponese. La Regione, insieme ai privati, potrebbe varare un Piano per la mobilità turistica di lusso, così da dotare le principali destinazioni toscane di strutture funzionali alla mobilità di alta gamma;
- *Sostenibilità*, i turisti di alta gamma sono molto attenti al tema della sostenibilità, per questo sarebbe opportuno sostenere le aziende dell'ospitalità con investimenti necessari per l'adesione a protocolli internazionali come l'EMAS. Oltre che a catturare l'attenzione di questi viaggiatori attenti alla sostenibilità, tali investimenti andrebbero anche a riqualificare le mete toscane.

CONCLUSIONE

Il turismo di alta gamma gioca nel nostro Paese un ruolo molto importante sotto più punti di vista:

- *Economico*, il solo turismo di lusso in Italia vale ben 25 MLD (60 MLD se consideriamo anche l'indotto) e corrisponde al 3% del PIL italiano; il pieno potenziale di questo segmento potrebbe essere molto più alto, fino a quattro volte quello attuale;
- *Spillover*, l'alta gamma è capace di generare un effetto positivo su tutta la domanda turistica e sull'immagine stessa della destinazione; contribuisce inoltre alla valorizzazione e alla promozione del patrimonio artistico culturale italiano;
- *Occupazione*, circa un milione di posti di lavoro sono impattati dalla spesa diretta di questi turisti, inoltre il tasso di occupazione è doppio rispetto alla media delle altre strutture (ad es. a parità di numero di letti l'alto di gamma ha il doppio di dipendenti proprio per erogare un servizio che sia d'eccellenza); investire su questo segmento significherebbe creare nuove aziende con dipendenti altamente qualificati;
- *Effetto volano*, la possibile creazione di contesti d'alto profilo sarebbero poi aperti anche alle comunità locali così da creare punti di riferimento non solo per i turisti.

Basterebbero queste considerazioni per capire quanto importante sia il turismo di lusso nel nostro Paese e perché sono necessari investimenti atti a migliorare l'offerta turistica per attrarre sempre di più questo strategico bacino d'utenza. Sarebbe dunque necessario migliorare tutte quelle esperienze che rientrano nell'alto di gamma in cui l'Italia non gioca un ruolo da leader nel panorama internazionale: esperienze legate allo shopping, alle SPA e benessere, al golf, alla navigazione con Yacht.

Una mia possibile e fattibile richiesta sarebbe dunque l'ideazione di un vero e proprio Piano Strategico per il turismo di lusso: un tavolo di lavoro che veda la collaborazione dello Stato, con un ruolo di programmazione strategica, e le Regioni, con i suoi compiti di promozione e di sviluppo dell'offerta turistica. Questa proposta ha l'intento di rilanciare il turismo di alta gamma in Italia, bisogna essere consapevoli che supportare e attrarre questa nicchia di turisti significa catturare l'interesse di un segmento di viaggiatori il cui contributo economico va a beneficio di imprese, lavoratori e comunità.

La regione Toscana, sotto quest'ottica, per le molte offerte e risorse di cui è in possesso, avrebbe tutte le possibilità per aspirare al ruolo di leader nel turismo di lusso italiano e quindi internazionale. Per far ciò ci sarebbe bisogno di una linea strategica e di azione all'interno del Piano Strategico del Turismo della Toscana che veda la collaborazione di enti pubblici (la Regione e Toscana Promozione Turistica), che si occupano della programmazione strategica e della promozione, e di privati (le migliori aziende d'alto profilo in Toscana provenienti dai settori della ristorazione, della mobilità, delle visite ed esperienze personalizzate, dello shopping) per la creazione dell'offerta stessa. Una proposta del genere è stata assecondata anche da Toscana Promozione Turistica, l'agenzia di promozione regionale ha infatti detto che sta lavorando su possibili azioni dirette al mondo dei turisti d'alta gamma, nel Piano Operativo dell'agenzia sono infatti presenti, fra i vari mercati target, anche quelli che possano muovere volumi di affari considerevoli, e per cui serve una preparazione in termini di servizi creati ad hoc. Un tavolo di lavoro per il turismo di alta gamma regionale potrebbe, attraverso una condivisione di informazioni e obiettivi, raggiungere questi viaggiatori ed attrarli nella nostra regione.

Inoltre, come già detto nel capitolo precedente, la creazione di più club di prodotto che propongano prodotti e servizi ad hoc sulla base dei bisogni dell'utente di lusso creerebbe innumerevoli vantaggi per le località turistiche: piccoli Comuni e città potrebbero, grazie alle proprie risorse, attirare a loro un bacino d'utenza capace di migliorare le singole imprese associate e le condizioni della località nel suo complesso.

La Toscana è una regione grande e complessa, dotata di innumerevoli risorse che spaziano dalla cultura al paesaggio, dalle tradizioni ad un popolo schietto e dotato di un grande cuore. Una programmazione strategica ed operativa, capace di portare questi valori e le eccellenze che abbiamo da offrire nel mondo turistico, eleverebbe ancor di più una destinazione già amata da milioni di persone.

BIBLIOGRAFIA

D'ARPIZIO C., COLACCHIO F., 2021, "Turismo di alta gamma, leva strategica per l'Italia" cap.1 "Il mercato del turismo di alta gamma", Skira Editore, Milano

MARCHIORO S., MIOTTO A., 2018, “La governance del turismo nell’era del digitale”, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano

PIANON N., FERRI G., 2021, “Turismo di alta gamma, leva strategica per l’Italia” cap.2 “I turisti di alta gamma”, Skira Editore, Milano

SITOGRAFIA

www.istat.it

www.beniculturali.it

www.unwto.org

www.bancaditalia.it

www.enit.it

www.weforum.org

www.slideshare.net

www.regione.toscana.it

www.toscanapromozione.it

<https://altagamma.it>

www.bain.com

www.bcg.com

www.globalblue.com

www.cnr.it

<https://destinationdesignconference.it>

