UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, Storia del cinema e della musica

Corso di Laura Triennale in:

Progettazione e Gestione del Turismo Culturale

Gestione e valorizzazione del turismo termale – dalle Terme di Sirmione ad Aquardens Terme Verona

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Marika De Mori

Matricola: 2079986

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Definizioni di “turismo”

1.2 Evoluzione del fenomeno turistico

1.2.1 Il turismo ad oggi

1.3 Scenari del turismo in Italia

1.3.1 Piano Strategico del Turismo 2023-2027

CAPITOLO 2 – LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici (push e pull)

2.2 Definizione di “destinazione turistica”

2.3 Tipologie di destinazione: destinazione corporate e destinazione community

2.4 Il ciclo di vita di una destinazione turistica

2.5 Destination Management

2.5.1 Destination Management Organization (DMO)

2.5.2 Destination Management Plan (DMP)

2.6 Destination Marketing

CAPITOLO 3 – IL TURISMO TERMALE

3.1 Storia del turismo termale

3.2 Il termalismo in Italia

3.3 Il turismo in Veneto, situazione attuale e opportunità di crescita

3.3.1 L’offerta del termalismo in Veneto

3.4 Il turismo in Lombardia, situazione attuale e opportunità di crescita

3.4.1 L’offerta del termalismo in Lombardia

3.5 Crisi e opportunità attuali del settore termale

CAPITOLO 4 – ANALISI E DIFFERENZE DI DUE REALTÀ TERMALI

4.1 Terme di Sirmione: storia, gestione e offerte

4.2 Aquardens Terme di Verona: storia, gestione e offerte

4.3 Valorizzazione delle realtà termali: la piattaforma digitale “ItalCares”

CAPITOLO 5 – PROPOSTE

5.1 Proposte strategiche e operative per Terme di Sirmione

5.2 Proposte strategiche e operative per Aquardens Terme di Verona

Conclusioni

Bibliografia

Altre fonti

Sitografia

INTRODUZIONE

Questa tesi si propone di analizzare come viene gestito e valorizzato il turismo termale in Italia, concentrandosi in particolare su due realtà molto diverse tra loro: Terme di Sirmione e Aquardens Terme di Verona. L'obiettivo è quello di proporre una riflessione che tenga conto sia dell'evoluzione generale del turismo, sia delle caratteristiche specifiche del termalismo di oggi, per comprendere meglio come queste destinazioni possano crescere e affrontare le sfide attuali.

La tesi è strutturata in cinque capitoli.

Il primo capitolo offre una panoramica teorica e storica del turismo, ripercorrendone le principali tappe evolutive, dalle origini fino ai giorni nostri. Particolare attenzione è data al contesto italiano e alle nuove strategie delineate dal Piano Strategico del Turismo 2023–2027, che individua le priorità per il futuro del settore in termini di sostenibilità, innovazione e qualità dell'offerta.

Nel secondo capitolo viene approfondito il concetto di destinazione turistica e si analizzano i principali elementi che influenzano le scelte di viaggio, come i fattori di attrazione (pull) e di spinta (push). Vengono inoltre presentati gli strumenti di destination management e destination marketing, fondamentali per ottenere gestione e promozione più efficaci per le destinazioni turistiche.

Il terzo capitolo è interamente dedicato al turismo termale. Dopo un'analisi storica del comparto, il focus si sposta sull'attuale situazione italiana, evidenziando sia le difficoltà incontrate dal settore, sia le opportunità di rilancio. In particolare, si analizzano i contesti delle Regioni Lombardia e Veneto, dove le due destinazioni oggetto di studio sono inserite, per comprendere il ruolo che il termalismo continua a svolgere a livello locale.

Il quarto capitolo mette a confronto Terme di Sirmione e Aquardens Terme di Verona, sottolineando la grande differenza di gestione tra le due: modello di destination community per Sirmione e di destination corporate per Aquardens. Terme di Sirmione rappresenta un esempio di destinazione storica, molto legata al territorio e con un'identità forte basata sulla salute e sulla medicina termale. Aquardens, invece, è una realtà più recente, costruita secondo un modello aziendale moderno, orientato soprattutto al benessere e al divertimento. L'obiettivo di questo capitolo è capire in che modo i due modelli funzionano, quali sono i loro punti di forza e quali aspetti possono essere migliorati.

Infine, nel quinto capitolo, vengono presentate una serie di proposte strategiche e operative pensate per migliorare la gestione e il posizionamento delle due realtà analizzate. Le proposte si basano sui principi del destination management e marketing, e mirano a favorire una maggiore collaborazione tra pubblico e privato, una valorizzazione più efficace delle risorse territoriali e una migliore esperienza per i visitatori.

CAPITOLO 1 – IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Definizioni di "turismo"

Il turismo, inteso come bisogno di viaggiare e spostarsi per visitare luoghi diversi dalla propria quotidianità risale già dall'antichità, quando i popoli ricercavano vie commerciali e contatti con altre realtà economiche e sociali anche per la loro sopravvivenza. Oggi invece rappresenta per la maggior parte della popolazione mondiale un bisogno per arricchire la propria sfera culturale, fare esperienze e scoprire le diversità del mondo.

Attualmente il turismo rappresenta uno dei settori più importanti a livello globale, per cui è necessaria un'analisi interdisciplinare, considerando l'aspetto economico, geografico, sociologico e antropologico.

La parola "turismo" ha origini molto antiche, dal greco "tornos" da cui poi deriva il termine latino "tornus" che significa "circolo". Dal latino a sua volta la parola "tour" utilizzata sia in inglese che in francese, indicando un "circuito, percorso circolare, giro turistico organizzato". Lo sviluppo nel tempo di questo fenomeno ha portato poi l'affermazione del termine francese "tourisme" che ricalca l'inglese "tourism", da cui appunto turismo.

Si è svolta nel corso degli anni una vera e propria evoluzione degli studi sul turismo e nella sua definizione. L'avvio di queste analisi avviene già a metà dell'Ottocento, per poi proseguire fino ai primi del Novecento. Tra gli studiosi più importanti vengono ricordati von Schullern zu Schrattenhofen, Morgenroth, Glücksmann, Norval, Hunziker, Krapf, Mariotti e Toschi.

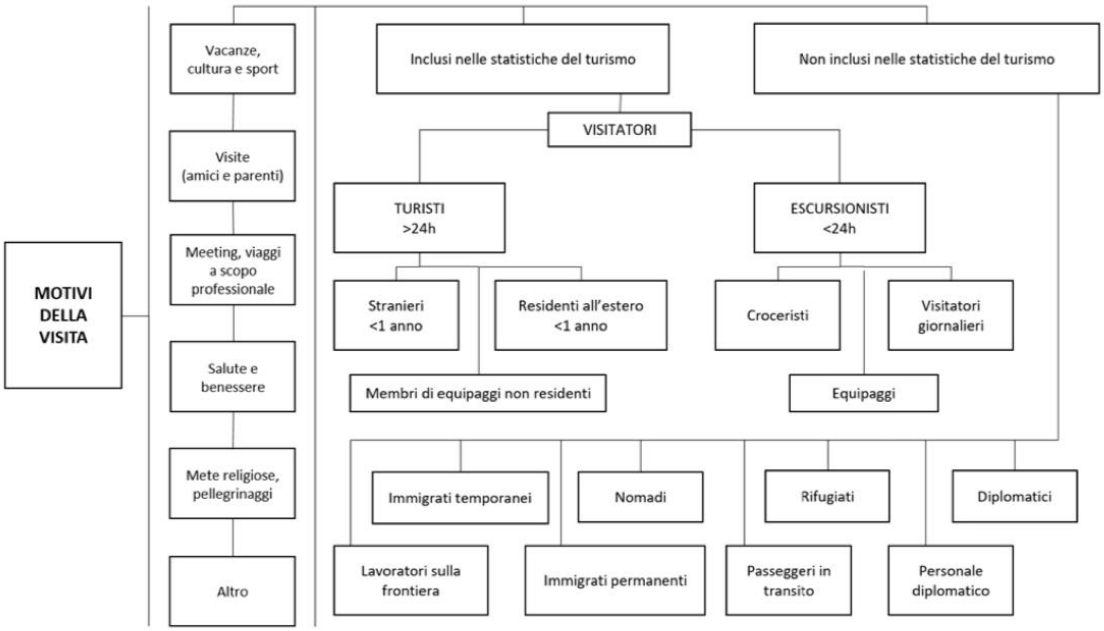
Nel 1910, l'economista austriaco Schullern zu Schrattenhofen definì il turismo "*l'insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell'arrivo, del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, inconseguenza, sono direttamente collegati tra loro*". Poi Mariotti, avvocato e docente universitario, a cui viene attribuita la creazione del primo testo sul turismo a scopo didattico nel 1922, "L'industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo", avviò la *Raccolta di studi e pubblicazioni del Centro studi turistici* presso l'ENIT, la quale costituì un grande contribuito verso gli studi scientifici sul turismo. Altre elaborazioni significative vennero svolte dalla "scuola berlinese" in cui spiccó la figura di Glücksmann, che fondò l'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino, diventato poi il centro più significativo per la ricerca e le indagini sul fenomeno turistico. Secondo Glücksmann "*il movimento di forestieri è la somma delle relazioni tra le persone ospitate in un luogo e gli abitanti abituali dello stesso*". Altro contribuito rilevante avvenne da Norval, che con il manuale "The Tourist Industry: A National and International Survey" del 1936, definí il turista "*colui che entra in un paese estero per tutt'altro fine che quello di fissarvi la sua residenza permanente o di lavoravi regolarmente e che spende, in questo paese di soggiorno*

temporaneo, il denaro che egli ha guadagnato altrove". Questa definizione si riferisce principalmente al turismo di tipo internazionale, mentre Morgenroth nel 1929 descrisse il turismo come "*movimento di persone che temporaneamente si allontanano dal loro domicilio per soggiornare altrove, soddisfacendo così esigenze della vita e della cultura o desideri personali di qualsiasi genere*". Tra gli anni Trenta e Quaranta del Novecento alcune pubblicazioni da parte di geografi italiani, tra cui quelle di Toschi, basate sulle tematiche turistiche, permisero agli studi di uscire dall'area prettamente economica e cominciare a legarsi ad altri studi scientifici di altre discipline. Nel 1942 Hunziker e Krapf pubblicarono il "Trattato generale del turismo domestico" che diviene un punto di riferimento per la ricerca in campo turistico. In questo Trattato il turismo venne definito come "*l'insieme di fenomeni e relazioni che derivano dal viaggio e dal soggiorno di persone non residenti, purché ciò non porti insediamento permanente e non sia legato ad alcuna attività lucrativa*". Nel 1957 al Congresso Geografico Italiano di Bari, Toschi permise l'ingresso ufficiale della geografia del turismo, per cui il fenomeno turistico allargò l'oggetto d'indagine nelle due regioni principali in cui si verifica abitualmente lo spostamento di un turista: quella di partenza (da cui deriva il turismo attivo, di *outgoing*) e quella di destinazione (con un turismo passivo, di *incoming*). Dagli anni Cinquanta, con il crescere del fenomeno, si radicò sempre più l'esigenza di definire e classificare le attività del turismo, per poi creare una metodologia di monitoraggio, misurazione e quantificazione della domanda e dell'offerta turistica e quindi la possibilità di comprare i dati a livello internazionale. Vennero quindi costituite delle associazioni e organizzazioni internazionali che diedero più impulso agli studi sul turismo, tra cui l'Associazione degli Esperti Scientifici del turismo (AIEST), fondata in Svizzera nel 1951.

La comunità internazionale cercò quindi di creare definizioni univoche di "turismo" e "turista". Queste furono esposte per la prima volta in occasione della Conferenza internazionale del turismo a Roma nel 1963, organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi UNWTO, ovvero l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite). Il turismo secondo ciò è "*l'insieme di tutte le attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al di fuori dell'abituale ambiente, per almeno 24 ore e per un periodo non superiore ad un anno*". In base a questa definizione, il turista viene considerato "*chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno, il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca*". Successivamente nel 1980, durante la Conferenza internazionale di Manila, si estesero queste definizioni anche al turismo domestico, e vennero distinte diverse tipologie di turismo, e classificate in base alla regione di provenienza e di destinazione del visitatore. Da ciò derivò il "turismo domestico" come spostamento dei residenti all'interno del proprio paese, il "turismo inbound" riferito ai non residenti in visita in un paese straniero, e il "turismo outbound" quello effettuato dai residenti in visita in uno o più paesi stranieri. In

base a quest'ottica si possono considerare altre definizioni, distinguendo altre forme di turismo, ovvero "turismo internazionale" che corrisponde agli spostamenti inbound + outbound, il "turismo nazionale" che considera gli spostamenti domestici + outbound, e il "turismo interno" come spostamenti domestici + inbound.

Con il seguente schema, la UNWTO classifica i visitatori internazionali (figura 1)



(Figura 1) – Classificazione dei visitatori internazionali – Fonte: UNWTO

Con l'allargamento degli studi sul turismo, anche con approccio olistico e interdisciplinare, si crearono nuove discipline come la sociologia del turismo, la psicologia del turismo, l'antropologia del turismo, la geografia del turismo e il management del turismo, risultanti particolarmente utili per le analisi nell'era della globalizzazione del turismo.

Dopo ciò, anche grazie all'adozione di un punto di vista che tiene conto di queste discipline, la definizione dell'italiano Alberto Sessa risulta essere particolarmente completa. Secondo lui il turismo è "*quel fenomeno complesso e tipico della civiltà industriale che ha origine dal viaggio e dal soggiorno temporaneo dei non-residenti. I processi che ne derivano hanno come base unica ed originale le interrelazioni umane*".

Da queste definizioni si arrivò poi al concetto di "destinazione turistica" che sarà trattato nel prossimo capitolo.

1.2 Evoluzione del fenomeno turistico

Il fenomeno turistico nel corso dei secoli si è evoluto a livello globale, in base alle diverse situazioni storiche, alle dinamiche geopolitiche e alle esigenze delle persone.

La necessità di viaggiare, come già citato il precedenza, risale già dall'antichità, dove si parla più di "prototurismo", in cui venivano effettuati pellegrinaggi dagli egizi verso luoghi sacri, e anche nella Grecia antica, dove era il viaggiatore ad essere considerato sacro, e ci si spostava per raggiungere Santuari considerati oracolari oppure per manifestazioni sportive anche con fini religiosi (vengono ricordati i Giochi Olimpici, Ismitici e Pitici) o culturali (come le Feste Dionisiache, in onore delle origini o delle divinità dei popoli). Queste pratiche giunsero fino ai patrizi romani, che erano soliti trascorrere periodi lunghi nelle loro ville fuori Roma o in località termali, rinomate per le loro proprietà curative. Nell'Impero Romano vi erano già le prime forme di "organizzazione turistica", testimoniate da rinvenimenti archeologici circa i servizi pubblici per il trasporto di persone e cose, o carri con letti per i viaggiatori notturni, ma anche figure esperte per guidare i visitatori durante il loro viaggio. Comparvero in quegli anni anche i primi itinerari, come guide stradali di carattere politico, con elenchi di località lungo il percorso e le relative distanze. Successivamente tra il 476 con la caduta dell'Impero Romano d'occidente fino al nuovo millennio, a causa del susseguirsi di guerre, pestilenze e disordini sociali ed economici, i viaggi vennero intrapresi solo per motivi di necessità. Dal Basso Medioevo, quindi dal 1300, dopo il miglioramento delle condizioni politiche, economiche e sociali e la nascita di trasporti più efficienti, aumentarono i pellegrinaggi, specie a scopo religioso, verso località come Gerusalemme, Roma (dove nel corso del Giubileo del 1300 arrivarono oltre duecentomila pellegrini), Santiago de Compostela e La Mecca. Dopo la Riforma Luterana del 1517 i pellegrinaggi diminuirono nei paesi europei coinvolti, ma nel frattempo si svilupparono nuove forme di turismo grazie al progresso dei mezzi di trasporto. Dal 1600 inizia il fenomeno del Grand Tour, quindi lo spostamento di giovani studiosi, intellettuali, scienziati, nobili e ricchi borghesi, che iniziarono a recarsi specialmente in Italia e in Grecia verso la scoperta della "classicità". Dalla fine del 1700 la Gran Bretagna, a seguito del fenomeno turistico del Gran Tour, introdusse un vero e proprio sviluppo per il turismo, con la creazione delle prime stazioni per il soggiorno climatico e balneoterapico come Brighton nel 1841, anche grazie alla nascita delle ferrovie che permettevano uno spostamento più facilitato per i turisti. Un personaggio importante che diede l'avvio alle prime escursioni organizzate fu Thomas Coock, che nel 1841 raccolse 600 persone per condurre un viaggio da Leicester verso Loughborough. Successivo alla ferrovia, fu l'inizio del trasporto via nave a vapore a portare le prime linee regolari del Nord Atlantico, permettendo lo spostamento degli americani verso il vecchio continente. In quegli anni il turismo era un fenomeno prettamente elitario, dato che la rivoluzione industriale e

tecnologica avevano comportato l'aumento delle ricchezze specie per i borghesi europei e nordamericani, che avevano cominciato a spostarsi anche in nuove località, espandendo il fenomeno turistico anche verso Davos e St. Moritz in Svizzera, Chamonix in Francia, Cortina nelle Dolomiti, ponendo le basi per il turismo invernale nato in seguito. A fine 1800 nacquero associazioni con finalità turistiche, tra cui i Club Alpini, che portarono un iniziale sviluppo verso il turismo alpino. In Italia il Club Alpino Italiano nasce per volontà di Quintino Sella, e nel 1894 viene fondato il Touring Club Ciclistico italiano. Verso il primo Novecento si inserirono proprio in Italia le prime normative in materia turistica, tra cui la legge del 1910 dove lo Stato consentì ai Comuni di percepire una percentuale sul ricavo alberghiero da impiegare in opere per il miglioramento e la conservazione del territorio urbano, già considerato importante per aumentare il valore delle destinazioni turistiche. La crescita del turismo venne successivamente svantaggiata a causa della Prima Guerra Mondiale, a livello internazionale ma anche globale. In Italia Angelo Mariotti, nel manuale "L'industria del forestiero in Italia" esaminò che tra gli ostacoli che il settore stava vivendo c'erano i controlli alle frontiere verso i forestieri in ingresso, la poca efficienza delle ferrovie che impedivano i collegamenti tra le Regioni e gli altri Paesi europei e il sequestro delle strutture ricettive lungo la fascia alpina (area che aveva conosciuto un grande sviluppo del fenomeno turistico). Durante il dopoguerra, a livello europeo divennero maggiormente consapevoli che l'afflusso dei turisti, specie oltre confine, avrebbe potuto contribuire all'aumento dei guadagni per lo Stato e favorire una ripresa economica. Il turismo cominciò ad essere considerato un settore strategico su cui intervenire con più attenzione a livello nazionale, e si sentì ancor più la necessità di adottare delle politiche volte verso la valorizzazione delle destinazioni. Dopo queste considerazioni vennero creati degli uffici nazionali per il turismo, adottati dalla maggior parte dei paesi europei, tra cui l'Italia, dove nel 1919 viene istituito l'ENIT (Ente nazionale per le industrie turistiche). Mancavano però delle condizioni favorevoli per un vero e proprio sviluppo nel settore, sia per ragioni socioeconomiche (tra cui le difficoltà post-belliche e la crisi degli anni Trenta), sia per ragioni politiche, dato l'avvento del fascismo in Italia e il nazismo in Germania. Nonostante ciò, si affermarono delle vere e proprie tendenze a livello socioculturale, che portarono all'inversione della stagionalità, dove il turismo montano divenne principalmente invernale e quello balneare si trasformò in estivo, con la nascita di mode, tra cui la balneazione e l'abbronzatura. Questa distinzione fra i due principali tipi di turismo dell'epoca portò alla nascita delle destinazioni turistiche più conosciute. Il fenomeno turismo aumentò sempre più dopo il riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori, la diffusione della motorizzazione e lo sviluppo dei trasporti intercontinentali, dove passò da essere solo di élite ad includere anche le classi popolari. Negli anni Trenta, si consolidò il turismo veicolato (o di regime), con l'utilizzo dei treni popolari e dei centri di vacanza organizzati in alcune località per impiegati e operai dell'apparato bellico tramite cui il regime italiano e quello tedesco controllavano il popolo all'interno di un fenomeno

considerato pericoloso e minaccioso per la loro esistenza, considerato sinonimo di democratizzazione. Durante la Seconda Guerra Mondiale fino agli anni Quaranta, il turismo si azzerò, per poi riprendersi nel decennio successivo con la rinascita di tutte le attività economiche. Nel periodo dello sviluppo economico in Europa tra il 1945 e il 1973 con i "Trenta gloriosi", ci fu un riequilibrio sociale, con un allungamento dei congedi remunerati e la conquista del benessere economico, i quali consentirono l'estensione della vacanza a tutti gli strati sociali e la nascita del turismo di massa, che poi tra gli anni Cinquanta e Settanta diverrà internazionale e poi intercontinentale. Durante questo periodo si caratterizzò un comportamento turistico standardizzato, dove un soggetto medio si spostava per un periodo abbastanza lungo (15/20 giorni) con la famiglia, in luoghi prevalentemente balneari d'estate oppure in montagna d'inverno, con una ripetizione delle destinazioni prescelte. La svolta post-fordista degli anni Ottanta del XX secolo, la sostituzione della manodopera con una produzione meccanizzata, comportò un forte cambiamento nell'organizzazione della vita sociale, soprattutto in Occidente, creando di conseguenza nuovi comportamenti in ambito turistico. Verso la fine del XX secolo, le vacanze lunghe (specie tra luglio-agosto) si affiancarono a quelle di breve durata, con soggiorni caratterizzati da una a quattro notti, modificando i ritmi turistici che si erano verificati fino a quel momento. Questo fu dovuto principalmente alla modifica della gestione del tempo libero e l'aumento della volontà di svago durante le ferie.

1.2.1 Il turismo ad oggi

Tra la fine del XX secolo e l'inizio del nuovo millennio, si radicò il fenomeno della globalizzazione, caratterizzato dall'aumento di scambi e investimenti internazionali, sempre più elevati rispetto alla crescita dell'economia globale. Questo portò maggiore interdipendenza tra le economie nazionali, e tra i livelli sociali, culturali, politici e tecnologici. Si unirono quindi i commerci, le culture, i costumi, i pensieri e i beni culturali, portando una grande incisione anche nel settore turistico.

Dopo l'abbattimento delle barriere geopolitiche (esempio caduta del muro di Berlino nel 1989), l'affermarsi dei voli low cost e il diminuire dei costi di trasporto, si ridimensionarono le distanze, sia temporali che spaziali, portando ad un aumento del mercato turistico. Oltre a ciò, i settori della comunicazione e dell'informazione, dimostrarono un importante sviluppo, con l'evoluzione di Internet, dei social network e della sharing economy, rendendo l'accesso alle informazioni e alle notizie un meccanismo sempre più facile e veloce. Questo portò un cambiamento radicale anche nel campo turistico.

Il nuovo modello economico dell'economia collaborativa (la sharing economy), basato sulla condivisione, il riutilizzo e il risparmio, si può dire che abbia rivoluzionato il settore turistico.

Questo fenomeno socioeconomico si è sviluppato dopo la crisi finanziaria che ha portato a considerare i tradizionali modelli economici inadatti a rispondere alle nuove esigenze del mercato. Successivamente, grazie allo sviluppo tecnologico, sono state create piattaforme digitali per facilitare lo scambio e la vendita di beni e servizi tra i singoli individui, senza alcun bisogno di mediazione. Questa attività collaborativa risulta oggi più veloce, globalizzata, orizzontale e decentralizzata, e permette rapporti di lavoro meno vincolanti. Ciò è positivo, ma può creare problemi riguardo la tutela del lavoro, specie in ambito turistico, dato che, essendo un campo in cui l'andamento dipende unicamente dalla domanda, se questa non è fidelizzata, il settore non sarà più stabile. All'interno di questo processo sono scomparse le figure di "produttore" e "consumatore", e si è creata la figura del "prosumer", che racchiude entrambi i ruoli. Gli attori non sono più passivi ma attivi nella creazione dei contenuti, e nel caso del mondo turistico nella creazione dell'offerta delle destinazioni e del viaggio in sé. La sharing economy è cresciuta esponenzialmente negli ultimi anni, e nel settore turistico ha avuto la sua avanzata maggiore, soprattutto dopo la nascita nel 2008 della piattaforma di AirBnB, uno dei siti per locazioni turistiche più conosciuti al mondo. L'avvento delle ICT (Information and Communication Technologies) ha rivoluzionato il mondo dei viaggi, sia nelle modalità di ricerca, che nel processo di raccolta delle informazioni e nella prenotazione degli elementi della vacanza. Ciò ha cambiato anche l'atteggiamento del turista, non più totalmente affidato ad un'agenzia, ma più autonomo e attivo nel processo decisionale e organizzativo. La rivoluzione digitale nel turismo ha messo in discussione le tradizionali agenzie, con la nascita delle OTA o OLTA (On Line Travel Agencies), agenzie di intermediazione con portali web dove il turista può confrontare autonomamente varie offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse, prenotarle ancor prima della partenza e successivamente condividere le proprie esperienze di viaggio. Queste, per gli albergatori delle destinazioni, possono essere degli strumenti di promozione utili, perché possono rappresentare degli ulteriori canali di distribuzione, e offrire così alla struttura ricettiva una visibilità maggiore rispetto a quella che potrebbe raggiungere autonomamente. Le agenzie online però, sfruttando l'ampio potere contrattuale, applicano spesso alte commissioni per i servizi di promo commercializzazione che forniscono e le prenotazioni ricevute tramite i loro portali offrono spesso agli albergatori bassi margini di guadagno.

Le nuove tecnologie hanno poi fatto emergere i portali di metaresearch, dove le persone normalmente ricercano e confrontano le migliori offerte provenienti da numerosi siti di prenotazione o da varie OLTA. Oltre alle tariffe e le informazioni, contengono anche foto, descrizioni e recensioni delle varie destinazioni. Anche tramite questi, gli albergatori hanno oggi nuove opportunità di marketing online.

Importante è sottolineare però, che queste nuove tecnologie nel settore, nonostante abbiano creato nuove opportunità per operatori e clienti, hanno favorito sempre più il fenomeno dell'overtourism, spesso in destinazioni "fragili" e a maggior rischio di capacità di

carico e la riduzione di marginalità sia per le imprese che per le destinazioni turistiche. Per questo tra le destinazioni e le imprese è importante avere una buona organizzazione per affrontare i cambiamenti in atto. Per fare ciò si possono intraprendere tre strade differenti. Tra queste, in primis, si può creare un'alleanza strategica con le OLTA, con i portali di metareserach o con i colossi della sharing economy, generando un rapporto più paritario tra le destinazioni, le imprese e questi. Una seconda modalità prevede la costruzione di un marketplace turistico, tramite l'adesione di DMO e imprese per raggiungere una copertura nazionale. Un terzo percorso, sempre più intrapreso a livello internazionale, è creare una convivenza a livello nazionale/regionale di vari modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, adottando, con ruolo trainante, un Destination Management System (DMS). Questi sono sistemi che hanno l'obiettivo di gestire in maniera integrata le funzioni di una DMO (informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione), creando un'offerta poi distribuita su canali digitali. I DMS permettono di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, creando un maggior coordinamento, razionalizzazione e sistemazione nella presentazione dell'offerta del territorio. Aiutano quindi sia i gestori delle destinazioni a raccogliere i dati, strutturare i servizi, creare sinergie redditizie, che i turisti nella ricerca di informazioni e soluzioni. Per le funzioni che svolgono sono spesso considerati una modalità di sviluppo strategico per la destinazione, perché creano nel contempo innovazione tecnologica e maggiore aggregazione con un unico processo gestionale tra gli attori. L'idea che sta alla base dell'adozione di questa nuova modalità di gestione è quella di valorizzare il territorio e il suo patrimonio artistico e naturale tramite un servizio informativo efficiente, per promuovere l'immagine e gestire il posizionamento del brand e dei prodotti turistici generati nel territorio, attraverso strumenti di comunicazione e promozione integrata. Oltre a garantire una gestione più integrata e redditizia nella destinazione, i DMS possono essere utili per il raggiungimento di altri obiettivi, tra cui acquisire attraverso il sito della destinazione nuovi segmenti del mercato, ottenere guadagni aggiuntivi, favorire la regolamentazione del settore (nel caso della sharing economy ciò porterebbe all'eliminazione della concorrenza sleale con gli attori della destinazione) e acquisire risultati registrabili e utili per poter elaborare strategie di sviluppo. Agli occhi del turista un DMS permette una scelta più ampia, integrata e differenziata, maggiore praticità e comodità, personalizzazione e flessibilità dell'offerta e la creazione di una vacanza più autentica e locale (caratteristiche delle esperienze di sharing economy). Inoltre, anche le piattaforme di sharing economy possono trarne vantaggio per aumentare la loro visibilità e affidabilità.

Le novità sopra citate hanno portato nel turismo diversi cambiamenti, tra cui un aumento della diversificazione dell'offerta nelle destinazioni, con nuovi "tematismi" ed esperienze per rispondere alle nuove esigenze della domanda. È sempre più evidente, rispetto al passato, un mutamento nel processo decisionale del turista e nel modo di fruire dei servizi durante l'esperienza turistica. La permanenza media si è ridotta ulteriormente con la creazione di

“nuove forme di fruizione turistica”, come last minute, weekend lunghi o short break (1-2 notti).

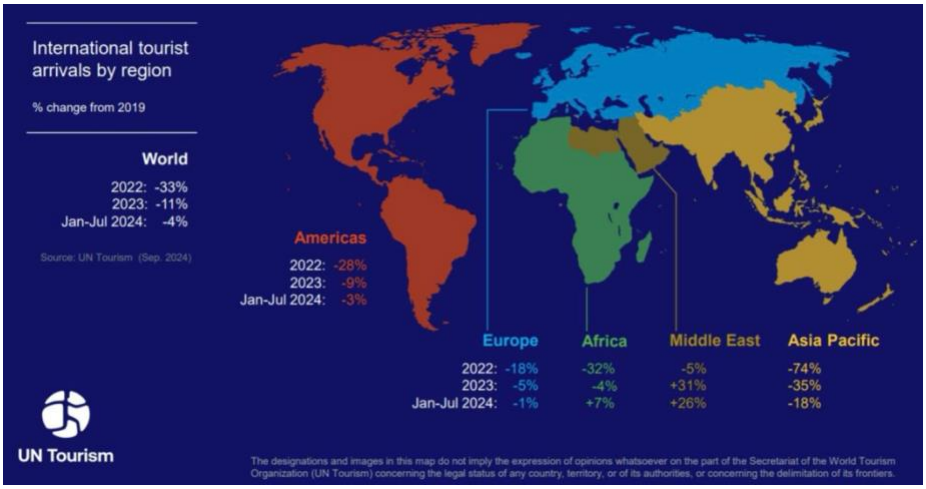
Tutto questo spiega il perché si sia caratterizzata una crescita esponenziale della domanda turistica tra il 1990 e il 2019, arrivando anche ad un miliardo quattrocento sessantuno milioni di arrivi turistici internazionali. Successivamente a questa crescita si è verificato, però, un brusco calo a seguito della diffusione della pandemia da COVID-19, che ha comportato grandi ripercussioni sul piano sociale, economico e turistico. A livello internazionale e mondiale si è verificata un'interruzione dei flussi turistici, portando il settore ad essere uno dei più colpiti a livello globale, con un crollo drastico della domanda, in un contesto di lockdown generalizzato e restrizioni di viaggio messe in atto dai Paesi per contenere la diffusione del virus. Ciò ha portato effetti negativi, mettendo a rischio oltre cento milioni di posti di lavoro nel turismo, in particolare nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI), che rappresentano circa l’80% del settore e impiegano un’elevata percentuale di donne e giovani.

Dopo l’avvento del COVID-19, la voglia di viaggiare è aumentata notevolmente. Nel 2021 si è verificata una moderata ripresa trainata dalla maggior fiducia dei viaggiatori, in un contesto di rapidi progressi nelle vaccinazioni e di allentamento delle restrizioni all’ingresso di molte destinazioni. Dopo una forte ripresa nel 2022, secondo l’UNWTO, il turismo internazionale nel 2023 ha registrato risultati migliori e vicini ai livelli pre-pandemia, sostenuto da una domanda turistica repressa e dalla revoca o dall’allentamento delle restrizioni di viaggio in numerosi Paesi, recuperando il 63% dei livelli pre-pandemia (l’Europa, considerata la più grande regione di destinazione, ha raggiunto quasi l’80% dei livelli pre-pandemia).

A livello internazionale, la situazione ancora oggi rimane molto complessa. Il difficile contesto economico, con l’elevata inflazione e l’impennata dei prezzi del petrolio, dei trasporti e degli alloggi, nonché i timori di una recessione mondiale, continuano ad essere i principali fattori che incidono sulla ripresa del turismo. Queste situazioni dipendono anche dai principali conflitti geopolitici che caratterizzano in modo negativo la nostra contemporaneità; quello tra Russia e Ucraina e le guerre in Medio Oriente. Specialmente l’aggressione russa contro l’Ucraina, dal 2022, sta causando a livello internazionale il caro trasporti dovuto all’aumento del prezzo del carburante e dell’energia, il prolungamento degli itinerari degli aerei per evitare determinati spazi aerei considerati pericolosi, la sospensione delle spedizioni di alcune merci/materie prime e il blocco della logistica del trasporto marittimo. Tutto ciò ha un forte impatto nella catena di approvvigionamento di molti paesi europei e avrà ripercussioni a lungo termine molto drammatiche, specie per i settori che dipendono maggiormente dal trasporto di persone e merci, tra cui il turismo. Si sono già verificate conseguenze concrete, tra cui il calo del numero di turisti provenienti da Russia e Ucraina, comportando una perdita significativa anche in Italia, dove il mercato russo costituiva in passato il decimo per numero di arrivi e l’ottavo per numero di presenze. In

questo contesto l'Europa deve rimodulare l'utilizzo delle risorse, garantire fonti di finanziamento per le piccole-medie imprese e sostenere un dialogo con entrambe le parti del conflitto volto alla ricerca di una pace congiunta.

Nonostante questo clima complicato, nel 2024 l'UNWTO ha registrato solo nei primi sette mesi dell'anno quasi ottocento milioni di viaggiatori, arrivando al 96% dei livelli pre-pandemia (figura 2). Numeri trainati dalla forte domanda in Europa e dalla riapertura dei mercati in Asia e nel Pacifico. L'aumento della connettività aerea e della facilitazione dei visti stanno sostenendo la ripresa dei viaggi internazionali. Si è registrata anche l'ascesa del Medio Oriente che, nonostante le difficoltà geopolitiche in alcune aree, ha avuto la crescita più forte in termini relativi, con arrivi internazionali in aumento nel 2024 del 26% rispetto ai livelli del 2019.



(Figura 2) – Arrivi turistici internazionali per regione – Fonte UNWTO

1.3 Scenari del turismo in Italia

Il settore turistico in Italia rappresenta un pilastro per l'economia, generando un impatto importante sul PIL e sull'occupazione. L'Italia si conferma ancora oggi protagonista del turismo globale ed europeo, per il suo fascino intramontabile, le sue mete iconiche e la continua capacità di attrarre nuovi segmenti di mercato. Racchiude un grandissimo patrimonio culturale, storico, artistico, naturale e destinazioni invidiate da tutto il mondo, ed è lo Stato che detiene il maggior numero di siti iscritti nella Lista del patrimonio mondiale UNESCO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura). Sono 59 quelli riconosciuti come "patrimonio dell'umanità", che ottengono così la protezione e la salvaguardia per il loro "eccezionale valore universale", e un grande riconoscimento nel settore turistico, essendo essi forti attrattori di grandi flussi turistici.

Questi ultimi anni sono stati particolarmente difficili per il turismo italiano, tra la pandemia da COVID-19, la crisi economica, la guerra in Ucraina e i rincari energetici e delle materie prime.

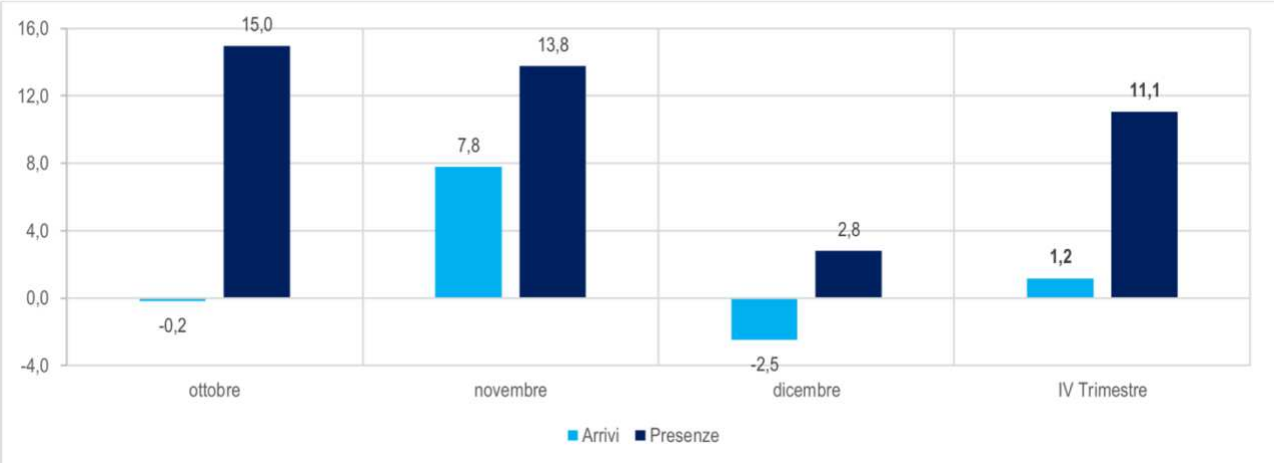
Secondo i dati ISTAT (Istituto nazionale di statistica) il 2020 ha registrato un calo di oltre 63 miliardi di euro per il consumo turistico interno, rispetto al periodo pre-covid. Le limitazioni per contenere la crisi pandemica e la paura di un possibile contagio hanno frenato i flussi turistici. Le presenze si sono ridotte del 52,3% con un blocco quasi totale tra aprile-maggio, ma hanno registrato una leggera ripresa nei mesi estivi. Nel 2021, nel report ISTAT "Movimento turistico in Italia, gennaio-settembre 2021", si è notato un ritorno delle presenze turistiche negli esercizi ricettivi con un +22,3% rispetto al 2020, specie nel periodo estivo (luglio-settembre), con un giro di affari pari a 177 milioni, circa 29 milioni in meno rispetto al 2019.

Una successiva iniziativa italiana volta verso la ripresa post-pandemica ha portato la creazione nel 2021 del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), che con il seguito di linee guide varate dalla commissione europea si pose come obiettivo principale quello di promuovere la ripresa del Paese dopo la crisi economica e sociale derivata dal Covid. Il piano, riprogrammato nel 2023, insegue ancora oggi sette missioni, tra cui la digitalizzazione, l'innovazione, la competitività, la cultura e il turismo, la rivoluzione verde e la transizione ecologica, le infrastrutture per una mobilità sostenibile, l'istruzione e la ricerca, l'inclusione sociale, la salute e infine quella di seguire il piano energetico europeo, garantendo così al Paese uno sviluppo sostenibile e digitale.

Il 2022, secondo Confcommercio, ha segnato un ritorno alla normalità dopo due anni di pandemia da COVID-19, con un recupero di 24 miliardi di euro di perdite accumulate nei periodi di restrizione.

Il 2023 è stato registrato come un anno record per il settore turistico, con più di 134 milioni di arrivi e 452 milioni di presenze negli esercizi ricettivi. Rispetto al 2022 si è verificato un aumento di arrivi del +13,4% e +9,5% di presenze. Questi dati se confrontati con il 2019 (ultimo anno pre-pandemia), registrano arrivi cresciuti di 3 milioni e presenze di 14,5 milioni. Inoltre, il turismo internazionale nel 2023 ha ripreso il sopravvento, con il 52,4% di presenze totali, superando la domanda domestica, in controtendenza rispetto al biennio 2020-2022. Le mete preferite sono state il mare e la città, con un aumento delle vacanze nelle città italiane del 37% rispetto al 2019. I soggiorni in campagna hanno avuto un recupero rispetto ai livelli pre-pandemia, mentre la montagna ha registrato esiti negativi con -12,2% rispetto al 2019.

Il 2024 è stato un anno molto positivo, confermando il trend di crescita del settore nel territorio nazionale. È importante sottolineare che, specie nella prima parte dell'anno, è stata mantenuta la preferenza verso un soggiorno breve; infatti, il 62% dei viaggiatori durante l'anno ha pernottato al massimo due notti, e solo il 29% ha soggiornato tra i tre e i cinque giorni. L'estate ha registrato la tendenza positiva, secondo i dati di Fipe Confcommercio, il bilancio estivo ha evidenziato circa 215 milioni di presenze turistiche, con una crescita del 1,6% rispetto al 2023. Il turismo internazionale è rimasto in crescita con un +4%, mentre quello domestico ha registrato un calo dello 0,8%. In questo periodo del 2024 si sono verificati dei cambiamenti strutturali tra il pre e il post pandemia, nel modo di fare vacanza degli italiani, con un aumento delle vacanze lunghe (4 o più notti), mentre i viaggia brevi sono scesi al 40,6%. Per quanto riguarda la scelta delle destinazioni la maggior parte degli italiani ha preferito una località italiana. È aumentata l'attrattivitá del Nord con un +2% e del Mezzogiorno con +2,2% e verso le prenotazioni fai da te; infatti, gli alloggi sono stati prenotati direttamente dai turisti nel 73,8% dei viaggi. Nel quarto trimestre dell'anno le presenze sono cresciute dell'11,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (figura 3). Grazie a questi numeri l'Italia si è posizionata al secondo posto tra i Paesi UE per presenze turistiche, superando la Francia e rimanendo dietro solo alla Spagna.



(Figura 3) - Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi, tra ottobre-dicembre 2024 – Fonte: Istat

I dati presentati dal Centro Studi di Confindustria hanno evidenziato nel 2024 un nuovo record per il turismo in Italia, con una crescita significativa della spesa dei turisti stranieri e un aumento complessivo della spesa turistica a 100 miliardi di euro, segnando un progresso rispetto ai livelli pre-pandemia. Questi risultati si sono ottenuti anche grazie alle politiche di promozione per il miglioramento dell'attrattivitá nel nostro Paese, e per l'aumento della collaborazione tra pubblici e privati.

Secondo Mirina Lalli, presidente di Federturismo Confindustria è necessario anche nel 2025 continuare ad investire nella qualità dei servizi da offrire, nella formazione dei lavoratori turistici e nella sostenibilità.

L'avvento della pandemia, con una conseguente pausa dei flussi turistici, permise di analizzare a livello nazionale la situazione reale del settore turistico, portando gli studiosi ad interrogarsi su diverse questioni. Tra queste emerse il tema della sostenibilità, qualità risultata mancante negli sviluppi turistici pre-Covid, sia dal punto di vista ambientale che da quello economico e sociale. Si è perciò resa necessaria per la ripartenza del settore turistico, la promozione di un nuovo programma organizzativo e gestionale, volto ad affrontare il fenomeno dell'overtourism, già in atto prima dell'anno pandemico, sia nella sfera nazionale che mondiale, e la dipendenza, sempre più forte, delle destinazioni e delle imprese turistiche verso le OLTA, per ottenere una nuova forma di turismo più sostenibile e responsabile. Per questo nel Pese, all'interno della cultura del destination management si sono create delle strategie in ambito digitale, con l'adozione di DMS acquisiti sul mercato (come nel caso di Piemonte e Valle D'Aosta), sviluppati parzialmente in proprio (in Friuli Venezia Giulia), oppure adottando soluzioni scelte tra quelle illustrate (nel caso di Tentino, Veneto, Abruzzo) o creando iniziative miste tra pubblici e privati (in Alto Adige e Lombardia). È essenziale quindi, per affrontare le nuove sfide del mercato turistico, creare una cultura gestionale delle destinazioni e dei prodotti in grado di superare la frammentazione organizzativa pubblico-privato e lo spontaneismo imprenditoriale.

L'Italia ha così adottato nel 2023 un piano strategico volto alla ripresa e ad una migliore gestione del settore turistico.

1.3.1 Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Data la grande importanza che ha il settore turistico all'interno del nostro Paese, si è costituito un Piano Strategico del Turismo (PST). È considerato un documento chiave per la pianificazione e lo sviluppo del turismo in Italia. Al suo interno si delineano le priorità e le azioni strategiche per promuovere un turismo sostenibile, innovativo e competitivo a livello internazionale, in un'era in cui si devono affrontare certe sfide come quelle della digitalizzazione, della sostenibilità ambientale e dell'inclusione.

Già redatto per gli anni 2017-2022, il PST 2023-2027 mira a migliorare la qualità dell'offerta turistica, potenziando le infrastrutture e il patrimonio culturale del Paese. Sono state individuate sei linee d'indirizzo trasversali, tra cui: promozione, investimenti, qualità, inclusione, formazione e sostenibilità.

Coerentemente queste linee sono state declinate trasversalmente in cinque pilastri strategici per promuovere la competitività nel settore.

I cinque pilastri sono (figura 4)

1. Governance: l'obiettivo è sviluppare un processo partecipato, attraverso la definizione di un modello condiviso di governance e monitoraggio tra le Regioni e lo Stato, con l'intervento del Ministero volto alla creazione di linee guida per rimuovere gli elementi di criticità dei sistemi regionali. Ciò per individuare congiuntamente le aree strategiche da promuovere al fine di far crescere e migliorare il settore;
2. Innovazione: si cerca di aumentare il processo di digitalizzazione dei servizi interni ed esterni, sia nel pubblico che nel privato, sfruttando la tecnologia per offrire servizi innovativi e sicuri, favorendo inoltre un'esperienza più personalizzata e sostenibile;
3. Qualità e inclusione: si vuole accrescere la qualità e la quantità dei servizi turistici offerti, migliorando le infrastrutture e la mobilità. Tutto ciò per accrescere l'attrazione turistica, promuovere una maggiore diffusione dei flussi e valorizzare nuovi territori, sempre in chiave di sostenibilità e autenticità. Si devono inoltre realizzare campagne di promozione dell'intera filiera turistica, che puntino sul brand italia, sulle eccellenze storico-artistiche e sull'enogastronomia del territorio italiano. C'è anche necessità di rivedere gli standard di qualità e inclusione delle strutture ricettive e di istituire una certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo per consentire maggiore omogeneità di offerta nell'ospitalità, con la creazione di un sistema di credito e finanziamenti per le imprese del comparto turistico collegato agli standard di qualità e inclusione (stelle) e alla certificazione;
4. Formazione e carriere professionali turistiche: c'è bisogno di riqualificare e riformare il capitale umano impegnato nel settore turistico, aumentando le competenze attraverso percorsi formativi, creando così un'occupazione stabile, durevole e di qualità, specie per i giovani.
5. Sostenibilità: la necessità è quella di ampliare la domanda servita, intercettando nuovi segmenti e creando una più autentica e sostenibile modalità di fruizione nelle destinazioni. L'obiettivo è anche aumentare la valorizzazione e lo sviluppo del territorio nazionale sfruttando l'effetto attrattivo dei Grandi Eventi internazionali (tra cui Ryder Cup 2023, Giubileo 2025, Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026), attraverso la pianificazione di manifestazioni e offerte logicamente e funzionalmente collegate, prendendo da questi l'opportunità di promuovere la sensibilizzazione verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

(Figura 4) – I pilastri strategici del PST 2023-2027 – Fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

In questo Progetto sarà determinante anche il contribuito dell'ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo) per la creazione di nuova strategia di valorizzazione del turismo, assumendo un ruolo strategico di braccio operativo delle politiche turistiche, attraverso la programmazione e la formazione di indici di performance. La Mission di ENIT (figura 5) è sostenere la competitività turistica del Paese, intervenendo su ambiti quali l'accessibilità e l'attrattivitá del marchio Italia, dell'accessibilità fisica e digitale degli attrattori e dei prodotti e servizi offerti, con l'obiettivo di accrescere la quota di mercato a livello globale ed europeo.

(Figura 5) – La missione di ENIT per la competitività del Paese – Fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Il PST 2023-2027 si pone 5 obiettivi strategici (figura 6), articolati e sostanziati nei pilastri citati in precedenza su cui si fonda il piano.

(Figura 6) – obiettivi generali – Fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Questi obiettivi sono poi applicati a otto ambiti, che vengono descritti ognuno in un proprio comparto e analizzati anche nel loro posizionamento, per costituire infine gli obiettivi di policy.

Tra questi ci sono

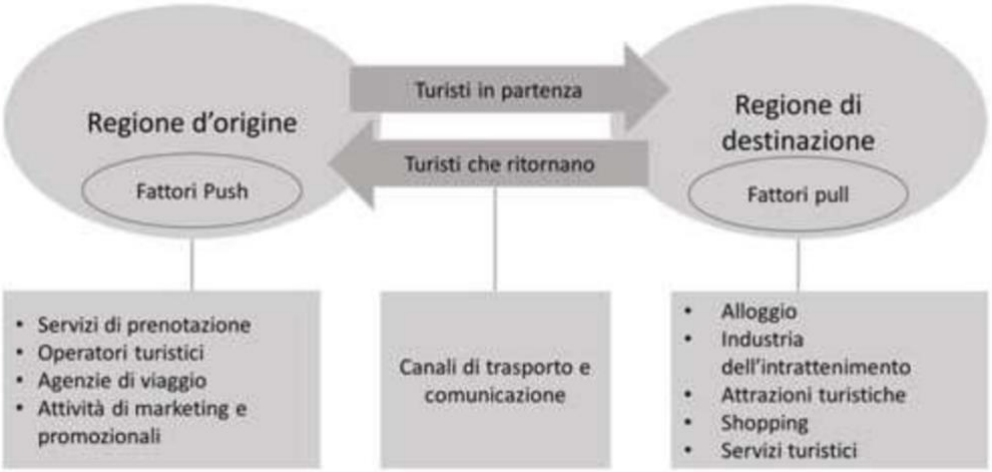
1. Turismo organizzato: analizza le figure di tour operator e le agenzie di viaggio, i business travel e i "nomadi digitali".
2. Fiere e MICE (turismo effettuato per la partecipazione a meeting, incentivi, conferenze e fiere, destinato a grandi gruppi e organizzato in anticipo): indicano un comparto importante nel turismo italiano, richiedono quindi una buona organizzazione e cooperazione tra gli attori del settore
3. Accessibilità e mobilità turistica: analizza le diverse modalità di accesso e di trasporto verso le destinazioni e l'impatto che generano sul territorio
4. Wellness: prende in considerazione il turismo termale, del benessere, cicloturismo e il turismo sportivo
5. Turismo culturale: importante perché considerato grande simbolo di attrattivitá per il nostro Paese. I principali attrattori culturali sono nelle città di Roma, Venezia, Firenze, Milano, Siena, Verona, Torino.
6. Strutture ricettive: sono strutture alberghiere, extra-alberghiere, agriturismi dove vi è un'offerta di hospitality.
7. Turismo leisure: comprende offerte e modalità di fruizione differenti, in destinazioni come mare, montagna, parchi divertimento e di slow tourism
8. Turismo di alta gamma: considerato il settore di lusso all'interno dell'ospitalità, con alti standard di qualità e offerte uniche

CAPITOLO 2 – LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici (push e pull)

Nel fenomeno turistico, come evidenziato da Umberto Toschi nella relazione presentata al XVII Congresso Geografico Italiano a Bari nel 1957, vanno presi in considerazione come oggetti d'indagine due regioni, ovvero quella di partenza (outgoing) e quella di destinazione (incoming). Nel modello turistico di Leiper del 1979, aggiornato successivamente nel 1990 (figura 7), vengono studiati principalmente tre elementi:

1. il turista come fattore umano e attore del sistema turistico;
2. gli elementi geografici, identificati in regione di origine, di destinazione e di transito;
3. la filiera turistica, intesa come il complesso di attività, imprese, e organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.



(Figura 7) – modello turistico di Leiper, 1990 – Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

Tra la regione generatrice, ovvero quella di origine del turista, e quella di destinazione avvengono dei fattori che favoriscono i flussi tra le due. Questi sono definiti *fattori push* e *fattori pull.* Tra i due vi è un'importante differenza, dato che dei fattori *push* la regione di destinazione può solo tenerne conto e puntare a conoscerli tramite attente analisi di mercato per orientare le proprie strategie ed azioni, mentre quelli *pull,* dato che sono alla base delle motivazioni dei potenziali turisti per la scelta della destinazione, sono quelli su cui le organizzazioni che gestiscono il territorio devono agire con una prospettiva manageriale, per favorire una maggiore competitività della destinazione stessa.

I fattori *push* sono tutti quegli elementi all'interno della regione di origine, che spingono i flussi e quindi il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo alla ricerca di un'esperienza

in una destinazione turistica, per trascorrere una vacanza o un soggiorno. Questi fattori possono essere suddivisi prendendo in considerazione alcuni aspetti, tra cui:

1. Caratteristiche della regione di generazione
- Fattori economici, come reddito disponibile, distribuzione del reddito nella popolazione, propensione alla spesa, potere d'acquisto della valuta nazionale;
- Fattori sociali, quali attività economiche maggiormente praticate nella regione, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e quello esterno al lavoro e livello di istruzione della popolazione;
- Fattori demografici, tra cui l'età media, la speranza di vita, la numerosità e la composizione delle famiglie nella regione;
- Fattori ambientali, come le caratteristiche climatiche e geomorfologiche, la presenza o assenza di risorse naturali, storiche e culturali e il livello di urbanizzazione del territorio.
2. Rapporti fra la regione di origine e la regione di destinazione
- Fattori geografici, come la distanza fra le due, il livello di sviluppo del trasporto aereo e il tempo di percorrenza per l'arrivo alla destinazione;
- Fattori storici, tra cui lo scambio di traduzioni e i fenomeni migratori;
- Fattori culturali, come il grado di somiglianza o contrasto fra le due regioni nel campo della lingua, cultura, religione, costumi, tradizioni e il rapporto "familiare" o "esotico".

I fattori *pull* sono quegli elementi che si trovano alla base della scelta della destinazione turistica da parte del turista. Questi sono strettamente correlati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle regioni di incoming per aumentare la motivazione della scelta verso la propria destinazione rispetto ad un'altra concorrente. Tra i fattori pull ci sono:

- Le attrazioni, come elementi naturali, culturali o artificiali, materiali o immateriali, che aumentano la spinta del visitatore verso la destinazione. Queste sono spesso le motivazioni del viaggio e comprendono aspetti di significato culturale, storico, naturale che distinguono l'ambiente quotidiano del turista dalla destinazione. Sono particolarmente importanti per la qualità e la percezione della destinazione da parte del turista potenziale, per questo necessitano di una buona gestione (possibilmente integrata) per determinare una maggiore competitività;
- L'accessibilità, tra cui quella geografica (come la raggiungibilitá del luogo, i percorsi possibili, i mezzi di trasporto presenti nel luogo e le infrastrutture quali strade, porti, aeroporti, linee ferroviarie), quella socio-politica (con le procedure formali, le autorizzazioni, i visti, i permessi di soggiorno, le condizioni di sicurezza, le norme, l'assistenza sanitaria, i servizi finanziari e le attività commerciali) e quella economica (ovvero il costo dei turisti per raggiungere e poi alloggiare nella destinazione);
- L'informazione, l'accoglienza e la ricettività. Le prime due devono essere alla base delle azioni di marketing delle organizzazioni che gestiscono la destinazione, dato che concorrono sia alla scelta che alla qualità dell'esperienza turistica. La ricettività deve essere alla base dell'offerta turistica, spesso considerata o come semplice servizio oppure come fattore di attrazione per determinate caratteristiche che possiede rispetto ad altre destinazioni (tra cui resort,

alberghi, campeggi, agriturismi, b&b) oppure per particolari temi che le contraddistinguono (come family hotels, bike hotels);

- L'immagine turistica, che è ciò che distingue una destinazione dalle altre, per questo deve essere ben comunicata e percepita dai potenziali turisti e dal marcato. Viene creata da chi ha già visitato il luogo, dal passaparola (sempre più virtuale), dalle azioni di comunicazione di marketing e dalle dinamiche originate da fattori naturali, politici, sociali ed economici.

2.2 Definizione di "destinazione turistica"

Il concetto di destinazione turistica è emerso verso gli inizi del Novecento, mentre in Italia è entrato con il riconoscimento, in base alla Riforma della legislazione nazionale del turismo (l.n. 135/2001), dei Sistemi Turistici Locali (STL). Per la definizione di destinazione turistica si sono considerati certi contributi, che hanno portato nel tempo diverse prospettive riguardo il fenomeno. Tra queste prospettive, per la definizione di destinazione turistica, vi sono: il punto di vista della domanda, quello dell'offerta e l'approccio olistico.

- Dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita *come quel contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. In questo caso la destinazione viene individuata e definita in base ai diversi bisogni e alle richieste dell'ospite potenziale e dai servizi che questo intende consumare nel luogo*. Generalmente la limitazione geografica della destinazione può variare in base all'origine dell'ospite, alle sue conoscenze e alle informazioni che egli possiede riguardo la destinazione stessa. Ogni turista o visitatore definisce la destinazione attraverso una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nello spazio geografico prescelto. Per cui, nonostante la crescita della domanda verso vacanze esperienziali, ancora oggi le vere entità concorrenziali sono le destinazioni, intese come spazi geografici in cui l'ospite trova tutte quelle esperienze e prestazioni che ritiene necessarie al proprio soggiorno e per soddisfare le motivazioni del viaggio. Si può quindi affermare che la destinazione sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi e le motivazioni che muovono il turista. In base a questo ragionamento, si possono considerare due variabili che influenzano la definizione della destinazione da parte del viaggiatore:

1. la distanza che separa i due spazi geografici, ovvero lo spazio tra la residenza d'origine e la meta (inteso anche come spazio di percorrenza);
2. ciò che riguarda la fruizione (l'esperienza turistica).

Più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più ampia è la destinazione; più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più focalizzata è la destinazione (figura 8).

(Figura 8) – Definizione della destinazione in base alla distanza – Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

- Dal punto di vista dell'offerta, la destinazione viene definita, secondo Rispoli e Tamma, come *il risultato delle attività di produzione ed erogazione di un sistema più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario*. Rimanendo su questo approccio, il professor Michele Tamma afferma che l'oggetto di analisi non dovrebbe essere la destinazione in quanto luogo definito in base a criteri geografici o amministrativi, ma bensì in quanto "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", ovvero come un "*insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*". La destinazione turistica, quindi, non è più solo uno spazio prettamente geografico, ma un luogo gestito tramite un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una visione manageriale. L'attenzione dovrà essere focalizzata sulle strategie, sulla gestione e sulle soluzioni operative da adottare per valorizzarla al meglio.

- Molti studiosi ritengono che la definizione più completa si ottenga tenendo conto di un approccio olistico, che coniuga il concetto di spazio geografico con i prodotti turistici, tenendo conto della prospettiva della domanda e dell'offerta. Tramite questo pensiero, per Della Corte la destinazione "*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda, ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti*

per promuovere la località turistica nel suo insieme". Per Pencarelli e Forlani la destinazione è "il *luogo dove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta dei prodotti turistici complessi (output), costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni*".

Tenendo conto di queste diverse definizioni che si sono formulate nel tempo, Tamma rileva come queste risultino essere caratterizzate da un costante riferimento a tre elementi:

1. Uno spazio geografico definito;
2. Un'offerta, che nasce da un sistema di risorse, strutture, attività e operatori pubblici o privati esistenti che operano nel territorio della destinazione;
3. Un mercato, e quindi la gestione dei flussi turistici verso il luogo considerato.

Alcune destinazioni possono essere definite artificialmente, considerando maggiormente i criteri geo-politici e storici, senza prendere in considerazione le preferenze turistiche e le caratteristiche proprie del territorio. In alcuni casi i confini geo-politici vengono però annullati mentalmente dal turista, come, ad esempio, per le Dolomiti condivise tra Trentino, Südtirol, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, le quali vengono percepite dal turista e utilizzate come parte dello stesso prodotto.

Considerando il fatto che le destinazioni sono concepite prima di tutto come dei luoghi, è fondamentale cercare di identificare concretamente queste entità, tenendo conto del fatto che spesso le destinazioni stesse si auto-riconoscono in base a determinati criteri (politico-amministrativi o storico-culturali) e i turisti stessi all'interno del fenomeno turistico conferiscono concretamente valore alle destinazioni. Infatti, secondo Martini, "un *luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva*". In base a ciò si percepisce quanto il contesto geografico della destinazione presenta confini sempre nuovi e mutevoli e riconducibili alle esperienze dei visitatori.

2.3 Tipologie di destinazione: destinazione corporate e destinazione community

Per poter comprendere a analizzare le diverse tipologie di destinazione turistica anche da un punto di vista della gestione e del livello di integrazione e partecipazione degli attori coinvolti nel settore, è utile considerare un'importante distinzione tra le "*destinazioni corporate*" e le "*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*". L'offerta è quindi gestita attraverso una visione tipicamente aziendale, in cui le imprese locali e i residenti spesso non traggono benefici economici/occupazionali derivanti dai flussi turistici. Queste sono destinazioni etero governate, con un controllo centralizzato e un coordinamento gerarchico.

Le *destinazioni community* sono quelle in cui la dimensione sistemica e territoriale è l'elemento principale per elaborare le strategie di sviluppo turistico, quindi "*i luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*". Queste si distinguono perché, al loro interno, le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e spesso locali e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo importante nello sviluppo turistico, controlla le risorse del luogo e può supportarne l'offerta attraverso azioni di programmazione, sostengo e incentivazione. In questa organizzazione, dove si propone al mercato il territorio nel suo insieme, offrendo un sistema di attrazioni naturali/artificiali che consentono al consumatore di praticare un particolare tipo di vacanza, si sottolinea l'importanza di un'interazione continua tra il turista e il territorio stesso, per aumentare l'immersione dell'ospite nel paesaggio, e infine di una gestione integrata.

All'interno delle destinazioni community, ci possono essere tre modalità di proposta dell'offerta:

1. Configurazione *punto-punto*, attraverso cui il prodotto turistico viene delineato dal turista tramite l'interazione diretta con i locali. Questa modalità è prevalente soprattutto nelle fasi iniziali della destinazione, in cui è il turista che pianifica la propria esperienza;
2. Configurazione *package*, dove un'azienda specializzata (come tour operator, agenzia di incoming) progetta e compone il prodotto turistico della destinazione, vendendo l'esperienza di viaggio al turista tramite "pacchetti turistici";

3. Configurazione *network*, in cui più attori locali collaborano per creare una integrazione tra le proprie offerte, portando al turista, durante l'esperienza, maggiore sinergia, varietà e uniformità qualitativa tra le diverse attrazioni del territorio.

2.4 Il ciclo di vita di una destinazione turistica

Per studiare le strategie e le azioni operative da intraprendere al fine di aumentare l'attrattivitá e la valorizzazione della destinazione, è importante considerare il suo ciclo di vita, inteso come il susseguirsi naturale di fasi dal momento di introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e poi di maturità.

Parallelamente al trascorrere del tempo si evolvono all'interno della destinazione interessata dai flussi turistici diversi elementi, tra cui:

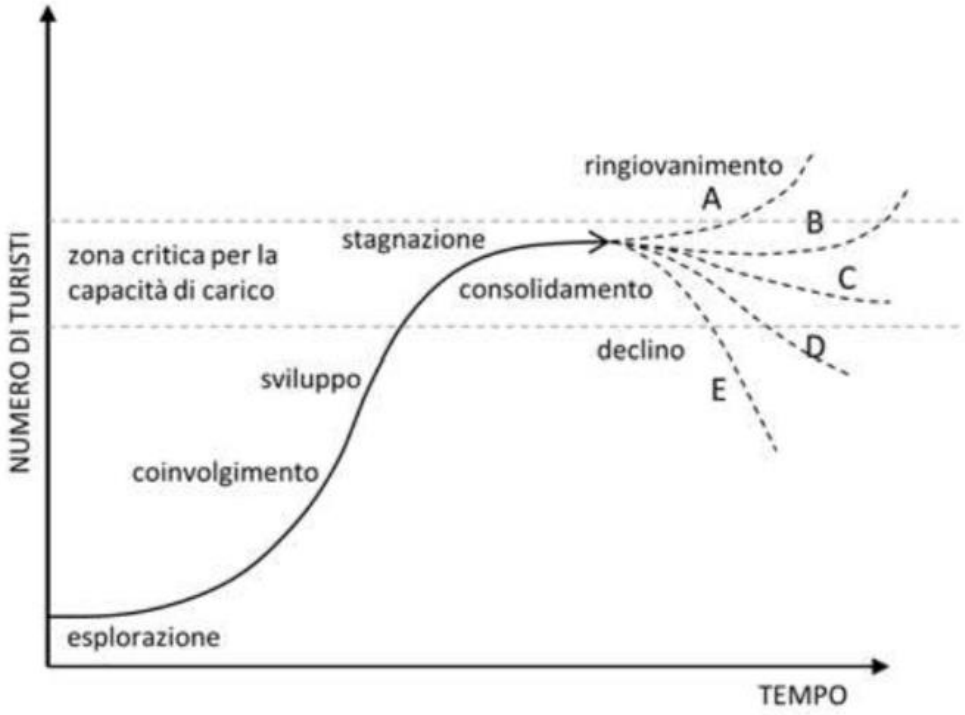
- L'offerta della destinazione, sia sotto il profilo strutturale che infrastrutturale e il grado di capacità operativa degli attori locali;
- La notorietà del territorio e la sua collocazione nello spazio motivazionale del mercato obiettivo;
- Il consumo del territorio, considerato come la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, ovvero nelle attività economiche praticate, nella vocazione, nella cultura dell'incontro fra i residenti e gli ospiti e negli usi e costumi indotti dal flusso turistico.

Secondo alcuni schemi elaborati da Butler e Agarwal alla fine degli anni Novanta, poi ripresi da Martini, le fasi tipiche che vengono attraversate da una destinazione nel corso della sua evoluzione sono (figura 9):

- Esplorazione: momento in cui pochi turisti visitano il territorio, vi è una scarsità di servizi, una maggiore naturalezza e originalità nel luogo. L'ambiente è integro, la capacità ricettiva è bassa e i turisti sono percepiti dai residenti più come "ospiti" che si integrano con le risorse e le attività presenti;
- Coinvolgimento: fase in cui si verificano le prime attività imprenditoriali che consentono di aumentare i servizi per i turisti e il turismo comincia a diventare una

fonte di lavoro per i residenti. L'impatto ambientale del turismo sul territorio comincia a crescere;

- Sviluppo: il territorio aggiunge nella propria offerta nuovi servizi, la promozione continua ad aumentare divenendo un fattore essenziale per la crescita della destinazione. La percentuale dei turisti, nei periodi di picco, inizia a superare quella dei residenti, per questo motivo si possono verificare dei primi problemi di antagonismo;
- Consolidamento: il turismo diventa parte essenziale del sistema economico locale e l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e deterioramento;
- Stagnazione: momento in cui viene raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è nota all'interno del mercato, ma inizia ad essere considerata "fuori moda". Il turismo viene considerato "di massa", creando problemi di eccesso di carico per il territorio;
- Post-stagnazione: in questa fase si possono verificare due alternative, declino o rilancio. Entrambe dipendono dalle decisioni che vengono assunte nel management della destinazione. Deve essere adottato un "change of management" per riposizionarsi sul mercato.



(Figura 9) – Ciclo di vita della destinazione – Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

2.5 Destination Management

In ambito turistico a partire dagli anni Novanta si è assistito ad una evoluzione dell'offerta turistica in un prodotto turistico complesso o integrato, all'affermarsi sempre maggiore delle destinazioni community come sistemi di offerta turistica locale (SLOT secondo le affermazioni di Tamma, e STL in base alla L. n.135/2001) e all'applicazione della strategia sistemica territoriale. Tutti questi nuovi fattori hanno comportato nuovi approcci di destination management, dato le ormai inadeguate modalità di gestione dell'offerta delle destinazioni da parte di enti locali o dall'attività prettamente imprenditoriale.

Molti di questi cambiamenti citati derivano dallo scenario internazionale, e tra questi ci sono:

- La globalizzazione e alcune variabili non ponderabili: tra cui l'abbattimento delle barriere geopolitiche che ha portato al crescere del turismo in modo esponenziale, sia a livello internazionale che globale. Nel mercato globale le destinazioni sono sempre più numerose e in competizione tra loro, ma tale competizione dipende da variabili economiche (crisi dei Paesi), dalle situazioni geopolitiche (guerre, migrazioni, attentati) e da fenomeni naturalistici (terremoti, tsunami, epidemie). Queste situazioni in passato avevano indirizzato la domanda specialmente in località esterne non interessate da determinati fattori negativi. Il successivo arrivo del COVID-19 ha cambiato i comportamenti dei turisti in relazione ai viaggi e alle vacanze;
- I cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza: si sono evoluti il modo di viaggiare e la gestione dei soggiorni. I turisti oggi hanno bisogni sempre maggiori, specifici e differenziati e ricercano offerte più adatte alle proprie esigenze, al proprio stile di vita e alle motivazioni. Negli ultimi anni sono orientati a ridurre la durata della vacanza ma nel contempo ad aumentare i loro viaggi durante l'anno (short breaks) e sono sempre più attenti al tema della sostenibilità e ai cambiamenti climatici. Per questo, le imprese e le destinazioni, trovandosi a stretto legame con una domanda più preparata, esigente e segmentata, devono creare proposte più personalizzate e su misura (tailor made);
- La concentrazione dei settori dell'intermediazione e del trasporto: con il crescere del mercato a livello internazionale, si sono creati nuovi grandi gruppi multinazionali, con una grande clientela e politiche di prezzi più aggressive, soprattutto nelle destinazioni emergenti che sono caratterizzate da una migliore tutela sociale e del lavoro. Le destinazioni community dei mercati europei o maturi, si trovano sempre più in difficoltà nel fronteggiare questi competitor;
- L'avvento delle ICT applicate al turismo: il web e i social media hanno rivoluzionato il mondo turistico, sia per le modalità di ricerca, di informazione e prenotazione degli elementi della vacanza (viaggio, soggiorno e attrazioni), sia per la creazione delle OLTA e per la crescita esponenziale nella sharing economy.

Per questi motivi oggi più che mai, specie per le destinazioni community che più risentono di tali fattori, è importante adottare una buona dimensione gestionale e organizzativa per il raggiungimento e il mantenimento di posizioni di competitività nel mercato e per adattarsi ai cambiamenti in atto.

Il concetto di Destination Management si è sviluppato dagli anni Novanta del secolo scorso, al fine di integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi e posizionare la destinazione in un ambiente competitivo coerente con le caratteristiche del territorio. Su questa premessa Della Corte ha definito il destination management come "*un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di panificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso dei turisti presenti nell'area*". Per essere efficace, questo processo deve innanzitutto analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema, e poi organizzare questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in un'ottica competitiva e adeguata alla capacità e alle caratteristiche della destinazione.

Questo concetto per la sua complessità, si deve interpretare sia a livello istituzionale che funzionale. L'interpretazione istituzionale si riferisce alle istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mente quella funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione e il coordinamento delle imprese del territorio. Sia dal punto di vista strategico che da quello operativo, l'approccio di destination management comporta la necessità di adottare una buona capacità nell'individuare, comprendere, coordinare, gestire le relazioni e le interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione e nel controllare gli effetti che il contesto competitivo ha verso la destinazione stessa. Si traduce quindi in un processo di gestione strategica volto a creare una visione condivisa, superando le logiche competitive interne e favorendo accordi tra gli attori locali stimolando la loro partecipazione per il disegno complessivo del territorio. Oggi questo approccio deve essere orientato al turista, il cui obiettivo non è avere solo servizi, ma acquistare benefici per soddisfare le proprie aspettative.

È importante sottolineare che il concetto di destination management comprende anche quello di destination marketing, ovvero l'insieme delle funzioni di marketing della destinazione. Questi due approcci portano ad una definizione dei servizi turistici e delle organizzazioni che se ne occupano, in base alle richieste dell'ospite potenziale. Il turista oggi percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede perciò un'offerta di servizi integrati a prescindere dai confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Per questo si richiede, all'interno del settore, un rapporto più flessibile fra le organizzazioni turistiche (locali, comprensoriali, regionali, nazionali) e una regolamentazione chiara dei rapporti, dei compiti da svolgere e delle problematiche da risolvere.

Una delle funzioni principali del destination management è creare un coordinamento degli attori territoriali per ottenere una visione unitaria della destinazione per poi tradurla in progetti strategici e azioni condivise. Ciascun attore, all'interno del sistema "destinazione" deve comprendere che le proprie scelte sono interconnesse a quelle degli altri. È quindi necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscono il rapporto cooperativo tra gli attori rispetto a quello competitivo, puntando ad una configurazione della destinazione in termini di "*network*". In questo modo i prodotti turistici che ne derivano sono frutto dell'integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale. Questo modello si basa sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione e su una leadership riconosciuta (DMO o un altro organismo di meta-management) che consente di adottare delle decisioni necessarie al governo del territorio. Oltre a ciò, con questa organizzazione si possono ottenere altri vantaggi, tra cui l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze e l'evoluzione del sistema imprenditoriale e territoriale, aumentando ancora più la propria competitività. È importante però ricordare che oltre a imprese, turisti, escursionisti, va tenuto conto anche della comunità ospitante, la quale deve essere inserita nel processo strategico di definizione della vision e di altre decisioni.

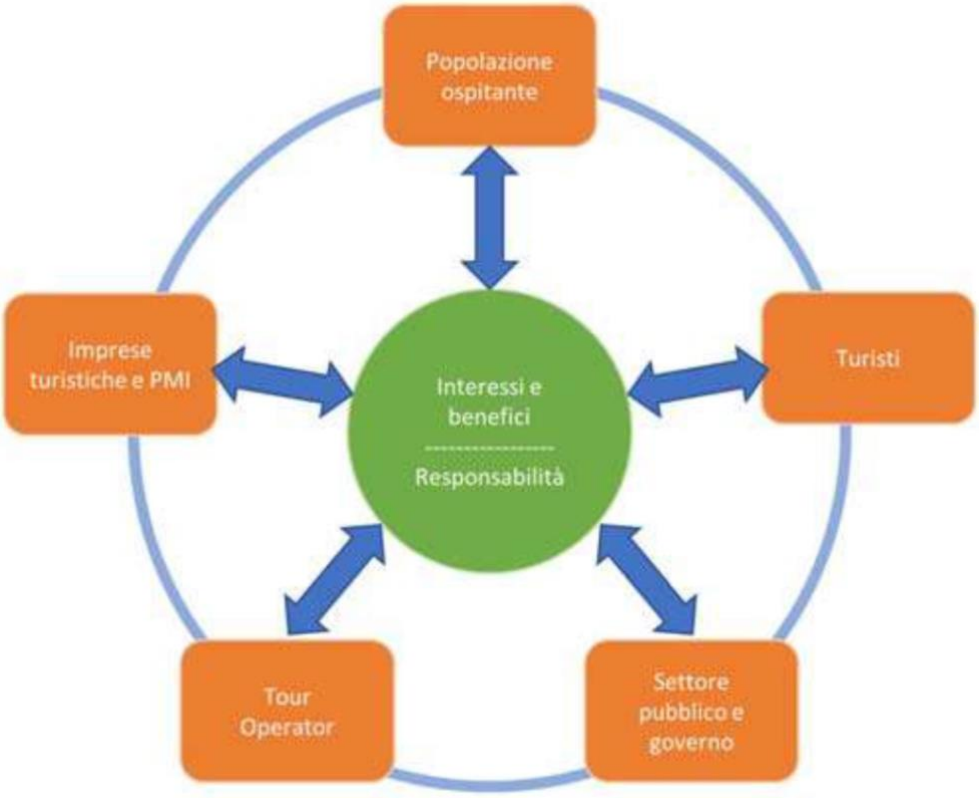
Nella fase di avvio di questo processo di organizzazione, generalmente un soggetto pubblico o un tavolo di coordinamento misto pubblico-privato prende la funzione di governo della destinazione, per poi arrivare ad una organizzazione più strutturata. Successivamente la definizione della funzione del destination management e la sua operatività possono dipendere dal contesto culturale, politico e normativo. In ogni caso l'obiettivo finale deve essere quello di superare la logica di sviluppo spontaneistica, rendendo le risorse della destinazione veri e propri prodotti turistici, frutto e parte integrante di un sistema di offerta a network.

Gestire le destinazioni non è semplice, dato che hanno una complessità di relazioni tra stakeholder locali, vari soggetti coinvolti e risorse, strutture e servizi che spesso appartengono alla comunità territoriale. Per questo è importante trovare un punto di accordo tra tutti questi, tenendo a mente l'importanza del tema della sostenibilità territoriale.

I turisti, prima di visitare una destinazione, se ne fanno un'idea e si creano delle aspettative, che spesso si fondano sull'esperienze di persone che li hanno preceduti, sul passaparola, sui media, sul web, sulle pubblicità e sugli stereotipi. Come già accennato, durante la visita o il soggiorno percepiscono il territorio come un'esperienza completa, unica, non rendendosi conto che ogni elemento del prodotto integrato della destinazione è realizzato e gestito da singoli attori. L'esperienza che ne deriva è composta infatti da piccoli incontri con attori turistici, quali tassisti, albergatori, camerieri e da attrazioni locali come musei, teatri, spiagge, parchi a tema. L'impressione generale che ottengono i turisti, alla fine determina l'immagine

della destinazione. Per questi motivi all'interno della gestione della destinazione ci deve essere il fine di massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza. Questo obiettivo deve però essere parallelo al garantire una buona qualità di vita e i giusti servizi per i locali. Inoltre, dato che il turismo è anche un'attività economica, altro obiettivo del destination management è quello di massimizzare la redditività a favore delle imprese locali. L'attenzione deve essere poi posta a garantire un buon equilibrio sostenibile fra benefici economici, costi socioculturali e ambientali.

Come si vede da questo schema (figura 10), per garantire un buon sviluppo e portare alla creazione degli obiettivi strategici appena sottolineati, è importante mantenere un rapporto di cooperazione tra tutte le parti interessate dal fenomeno turistico. Una gestione coordinata può aiutare a evitare l'aumento degli sforzi dei singoli verso la promozione, l'erogazione dei servizi, la formazione, il supporto delle imprese e l'identificazione di eventuali lacune gestionali.



(Figura 10) – La "ruota" delle dinamiche tra gli attori della destinazione turistica – fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

Tra le possibili opzioni per ottenere un coordinamento e una cooperazione tra gli attori del territorio e per la creazione di un network relazionale, vi è quella di creare una partnership pubblico-privato per lo sviluppo e la gestione del turismo. Fra le funzioni che dovrebbero essere svolte vi sono:

1. Sviluppo della vision della destinazione;
2. Creazione di una definizione condivisa di linee strategiche per la gestione;
3. Attuazione coordinata dei piani di azione;
4. Sviluppo dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione
5. Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati, tra cui la pianificazione e l'attuazione degli investimenti.

2.5.1 Destination Management Organization (DMO)

Le attività di destination management sopra illustrate possono essere svolte anche da un tavolo di coordinamento e/o da una combina di regia di stakeholder del territorio, supportati da uno staff tecnico con competenze manageriali e operative. La presenza di un organismo meta-management aumenta la possibilità che le funzioni del destination management siamo esercitate in maniera efficiente ed efficace.

Come detto in precedenza la storia del turismo ha avuto un evolvere nella creazione di organizzazioni volte alla gestione del fenomeno, e parallele ai cambiamenti delle relazioni tra domanda-offerta nel processo di fruizione turistica. Queste relazioni, come affermato da Rispoli e Tamma, hanno avuto tre possibili configurazioni di offerta, tra cui punto – punto, package e network. Nel territorio italiano, queste tipologie di configurazioni sono corrisposte ad una evoluzione delle organizzazioni turistiche territoriali; infatti la configurazione punto – punto ha visto l'istituzione delle Aziende Autonome di Cura e Soggiorno e delle Aziende di Promozione Turistica, quella package, dopo la crescita del turismo di massa, ha visto aumentare l'importanza dei Tour Operator e la costituzione di Consorzi di Promozione Turistica con soggetti pubblici-privati, mentre la network ha visto l'affermarsi di un organismo di meta-management con funzioni di destination management, quindi la Destination Management Organization (DMO).

Secondo la European Cities Marketing, ovvero l'Associazione europea per il turismo urbano volta a migliorare la competitività e le prestazioni delle principali città europee, le destinazioni in futuro dovranno avere una visione sempre più unitaria e strategica. Nel manifesto "The Future of DMOs" pubblicato dall'associazione nel 2017, sono stati individuati

otto punti che dovrebbero orientare le DMO per ottenere una gestione moderna ed efficace. Questi punti sono:

1. Sostenibilità sociale;
2. Distinguibilitá sul mercato mondiale;
3. Visione integrata della destinazione;
4. L'importanza delle partnership;
5. Nuove forme di finanziamento e opportunità;
6. Integrazione della sharing economy a vantaggio della qualità della destinazione;
7. Creazione delle Smart cities, utilizzando le innovazioni tecnologiche per fornire nuovi servizi;
8. Gestione della sicurezza e delle crisi.

Tra studiosi ed esperti, Ejarque, professionista di destination management e destination marketing, ha riassunto questi otto punti in cinque per le DMO per futuro: pensare, costruire, guidare, generare contenuti e distribuire contenuti.

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

Le attività delle destination management organization si possono dividere in due macro-gruppi: quelle di destination management e quelle di destination marketing. Le DMO devono innanzitutto definire la vision e le linee strategiche volte alla costruzione dell'offerta turistica coerente con le strategie, per mettere in contatto domanda-offerta. Per svolgere questi compiti devono possedere strumenti (come osservatori, analisi di mercato) e competenze per comprendere le esigenze dei turisti per dar loro risposte efficaci. In questo processo devono saper coordinare le attività e le proposte della destinazione, distribuendo efficacemente i prodotti nei mercati obiettivo. Inoltre, le DMO devono favorire l'assunzione delle strategie in relazione agli strumenti di destination marketing, quali la definizione dei prodotti, il destination branding, il pricing, la segmentazione del mercato, la promozione e la distribuzione.

Le DMO, all'interno della destinazione, hanno responsabilità sull'offerta turistica integrata e devono facilitare lo sviluppo di prodotti che risultino attrattivi per la domanda, senza mettere a rischio le risorse locali, in una visione sostenibile. Per questi motivi devono puntare a tutelare l'immagine e le risorse delle distinzioni.

La mission delle DMO è quindi quella di contribuire a definire la vision, le linee strategiche, costruire prodotti coerenti con le strategie attraverso un network relazionale, organizzare,

gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta del territorio, favorire la qualificazione di servizi e dei prodotti locali. Inoltre, operare in attività di marketing tramite il monitoraggio della domanda e dell'offerta, segmentare il mercato, implementare la qualità, lo sviluppo e la promozione. E infine seguire la promo-commercializzazione dell'offerta, attraverso canali digitali o altre forme di distribuzione.

Tra gli obiettivi delle DMO ci sono l'accoglienza, la soddisfazione del turista, il miglioramento della qualità progettuale, il vantaggio economico per i locali, il coinvolgimento dei residenti nella progettualità e nella gestione, il rispetto e la protezione dell'ambiente e il branding della destinazione per la consapevolezza dei propri elementi identitari e distintivi (awareness). Questi possono essere raggiunti tramite le giuste competenze nell'ambito della progettazione strategica, di regia (di governance), di comunicazione e negoziazione interna ed esterna al sistema (figura 11).

(Figura 11) – I fabbisogni di competenze di una DMO – fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

Quando non istituita normativamente, una DMO può derivare da un progetto strategico o da un percorso di destination management che definisce un sistema di servizi e risolve per lo sviluppo e il governo dell'offerta turistica integrata in un determinato contesto territoriale.

A seconda del divello di destinazione, le destination management organization si possono suddividere in:

- Autorità o organizzazioni nazionali per il turismo, volti alla gestione e alla promozione turistica a livello nazionale (National Tourist Organization, NTO);
- DMO di livello regionale o di area vasta (Regional Tourist Organization, RTO);

- DMO locali, responsabili della gestione e del marketing turistico verso un'area geografica specifica o una città.

La struttura organizzativa delle DMO può includere una forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, un ente pubblico territoriale, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o no profit. Per ottenere un approccio più coerente al destination management, le strutture organizzative con partnership pubblico-privato risultano essere le migliori.

La gestione di una DMO ha due dimensioni: una strategica e una operativa. Quella strategica comprende la ricerca e la condivisione della vision, mentre quella operativa riguarda il monitoraggio economico e gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione delle informazioni.

Autori come Morrison e Presenza hanno riassunto le possibili funzioni di una DMO:

- Economic driver. genera nuove entrate e occupazione, contribuendo allo sviluppo dell'economica locale;
- Community marketer: comunica un'immagine unitaria e attrazioni più significative per il mercato selezionato;
- Industry coordinator: indirizza lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, tramite relazioni sistemiche, agendo sulla ridistribuzione e sulla diffusione dei benefici derivati dal turismo;
- Quasi public rappresentative: intermedia tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei locali, le scelte politiche e le richieste del mercato;
- Builder of community pride: migliora la qualità di vita dei turisti durante la visita e delle popolazioni ospitanti.

Negli ultimi anni, i mutamenti dello scenario turistico hanno portato ad un cambiamento nell'approccio di destination management, volto sempre più alla gestione e allo sviluppo della destinazione nel suo complesso. Per questo le DMO sono considerate delle "destination developers", ovvero sviluppatrici di destinazione, quindi strutture che agiscono per ottenere migliori processi di sviluppo e di difesa della competitività.

Su questa nuova visione, uno degli obiettivi principali nelle destinazioni, è divenuto proprio quello di creare maggiori sinergie a cooperazioni tra gli attori che sono coinvolti nel governo, nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione.

2.5.2 Destination Management Plan (DMP)

Il destination management plan (DMP) è lo strumento chiave per formare una partnership tra gli attori del territorio e definire gli impegni da convivere. Il documento dovrebbe definire la visione della destinazione, le linee strategiche e quelle di azione.

Questo, all'interno del processo, potrebbe essere una buona opportunità per integrare le azioni di organi separati, confermare e rafforzare il legame di sinergia e azione, applicare conoscenze e competenze della DMO verso le attività di programmazione e progettazione delle altre organizzazioni e favorire un approccio, alla promozione e alla gestione della destinazione, basato su dati certi e sull'apprendimento del mercato.

Secondo autori, tra cui Godfrey e Clarke, i contenuti di una sinergia di sviluppo di una destinazione si possono riassumere in alcune domande, per mettere poi in campo azioni utili per dar a queste le giuste risposte. Queste domande sono:

- Che cosa abbiamo? Analizzare le risorse e le attrattive del territorio
- Chi vogliamo? Identificare e selezionare i target di mercato
- Come possiamo soddisfarli? Elaborare un piano di sviluppo dell'offerta
- Come possiamo mantenerli? Strutturare l'accoglienza ed elaborare azioni di Customer care
- Come misurare i risultati? Monitorare la soddisfazione degli ospiti, misurare l'impatto economico, sociale e ambientale

Per elaborare un DMP ci si può ispirare a "A Pratical Guide to Tourism Destination Management", dell'UNWTO, e alla guida di Visit Englan "Principles for developing Destination Management Plans".

La guida di UNWTO contiene 4 fasi:

1. Analizzare lo stato dell'arte e della performance;
2. Stabilire dimensione, linee strategiche ed obiettivi;
3. Identificare le azioni necessarie;
4. Misurare i progressi e implementare il processo di pianificazione.

La guida di Visit England individue 5 fasi per lo sviluppo di un DMP:

1. Fase di condivisione della programmazione (chi coinvolgere?)
2. Analisi dello Stato dell'arte e della performance (a che punto siamo?)
3. Definizione delle linee strategiche (dove vogliamo andare?)
4. Definizione delle azioni (come ci arriviamo?)
5. Monitoraggio e verifica dei risultati (ci siamo arrivati?)

Secondo Visit England, un DMP è una dichiarazione di intenti condivisa tra gli stakeholder per la gestione di una destinazione durante un preciso arco temporale, con ruoli definiti ma integrati, che identifica le azioni chiare che ciascuno di questi dovrà intraprendere e la suddivisione delle risorse. Un DMP è quindi un Piano Strategico e di Azione della destinazione per l'ottenimento di un turismo sostenibile sotto il punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Per essere efficace dovrà comprendere al suo interno tutti gli aspetti più importanti per la gestione di una destinazione, tra cui:

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

Un DMP dovrebbe quindi definire una direzione strategica, per un periodo di tre o cinque anni e contenere azioni prioritarie di un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili per la loro realizzazione.

Per la sua elaborazione devono essere coinvolti tutti i principali attori della destinazione, tra cui il settore privato, le autorità locali con i rispettivi dipartimenti, la società civile, altri soggetti economici che influenzano il settore e strutture/soggetti del mondo artistico e culturale. Gli step per il suo sviluppo sono (figura 12):

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

(Figura 12) – Gli step per lo sviluppo di un DMP – fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

Si analizzano ora le cinque fasi di un Destination Management Plan.

1. **Decidere di programmare insieme**

All'inizio è importante, tra gli attori del settore pensare, discutere e concordare l'idea di sviluppare un Piano Strategico di destinazione. Per fare ciò è utile porsi domande del tipo "di cosa si tratta, perché dovremmo farlo, è appropriato per questo territorio, chi dovrebbe essere coinvolto e cosa dobbiamo inserire?"

2. **Analisi dello stato dell'arte e delle performance**

Un DMP deve basarsi su dati, testimonianze, conoscenze ed opinioni. Per ottenere una buona raccolta dati è importante poter disporre di tutte le analisi e tutti i dati già raccolti da altre organizzazioni e poter utilizzare dati nazionali per avere una prospettiva più ampia sull'impatto o sulla forza economica della destinazione nel contesto nazionale, oppure locali di piccolo raggio per avere una visione più specifica dei bisogni della destinazione.

Inoltre, deve basarsi su una buona conoscenza delle caratteristiche della destinazione, tra cui le infrastrutture turistiche, l'arte e la cultura, ambiente e paesaggio, ambiente urbano, trasporti e infrastrutture e i servizi per il turista. Deve essere al corrente di nuovi progetti di sviluppo in atto, in fase di progettazione o di presentazione e dei prodotti limitrofi, quindi attrazioni, punti di interesse, di forza o nuove iniziative ed eventi nelle vicinanze della destinazione.

Per la raccolta dati dei prodotti disponibili è utile segnare la qualità, la qualità, le particolarità, le minacce e i cambiamenti.

È importante anche avere una chiara idea sulla performance attuale delle componenti della destinazione, che si può ottenere da alcune fonti, tra cui i dati nazionali relativi ai flussi turistici del territorio, l'impatto economico locale, le informazioni sui flussi turistici delle specifiche attrazioni e le informazioni sui flussi turistici delle specifiche imprese locali.

Per sviluppare un efficace DMP è essenziale oltretutto ottenere informazioni sul turista, tra cui il suo profilo, la sua visita, le sue attività e il suo rapporto con la destinazione. Le fonti più affidabili per ottenere questi dati sono: sondaggi diretti a turisti ed escursionisti, sondaggi alle imprese turistiche, feedback informali e il monitoraggio dei social media.

Inoltre, dato che uno degli obiettivi del DMP è quello di far accrescere lo sviluppo economico del territorio, è necessario comprendere i bisogni e le caratteristiche delle aziende presenti e attive nella destinazione, che possono essere collegate direttamente o no al fenomeno turistico. Tra queste informazioni vengono comprese la tipologia di business, il livello di performance, la tipologia dei mercati serviti, i progetti di investimento, gli ostacoli per migliorare la performance, il supporto richiesto e la valutazione della gestione attuale verso la destinazione da parte delle imprese. Tra le fonti da cui si possono riprendere queste

informazioni ci possono essere riunioni con le associazioni di categoria, incontri con i rappresentati di aziende chiave, questionari e sondaggi alle aziende.

Importante è anche identificare le principali problematiche locali che possono influenzare lo sviluppo del Piano Strategico, tra cui i contesti politici ed economici locali, la consapevolezza della comunità locale sull'importanza del turismo, l'impatto ambientale, i progetti proposti o in atto nel territorio, i problemi nei trasporti o nelle infrastrutture e i collegamenti con gli altri elementi della catena del valore della destinazione. Queste problematiche possono essere rilevate con controllo delle politiche locali, attraverso consultazioni con autorità politiche e con la comunità oppure tramite sondaggi diretti ai residenti.

Bisogna poi controllare i trend generali esterni alla destinazione (a livello regionale, nazionale e internazionale), per verificare se questi possono avere delle influenze sulle opportunità di sviluppo turistico del territorio. Questi possono riguardare l'economia, la società, l'ambiente, il mercato turistico, i prodotti turistici e le tecnologie (soprattutto le ICT applicate al turismo, tra cui i DMS).

Successivamente è utile porre uno sguardo attento verso i competitor, per avere maggiore conoscenza sui loro punti di forza e di debolezza e considerando anche delle possibili collaborazioni.

3. **Stabilire direzione, linee strategiche ed obiettivi**

È importante in un DMP avere degli obiettivi ambiziosi ma anche realistici e raggiungibili. Inoltre, il Piano Strategico deve saper interagire con le scelte strategiche che hanno un impatto sull'economia turistica o ne sono a loro volta influenzate. Per questo in un'ottica di destination governance è importante garantire che il DMP abbia obiettivi politici strategici che non riguardino solo l'ambito turistico, ma la destinazione nel suo insieme.

Nella fase di definizione di direzioni, strategie ed obiettivi è essenziale che tutte le componenti principali della destinazione collaborino anche attraverso uno o più workshop interattivi. I partecipanti dovrebbero essere selezionati tra tutte le organizzazioni presenti nel territorio per avere una rappresentanza equilibrata. Per ricavare informazioni sulla situazione per poi delineare linee strategiche è spesso utilizzata l'analisi SWOT, che contiene punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce (figura 13).

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

(Figura 13) – Struttura di Analisi SWOT – Fonte: La governance del turismo nell'era del digitale, di S. Marchioro e A. Miotto

Successivamente è necessario porsi degli obiettivi generali, stabilendo i principi fondamentali per creare uno sviluppo turistico. Tra gli obiettivi ci potrebbero essere: migliorare l'economia del territorio e creare nuovi posti di lavoro, rafforzare la qualità dei posti di lavoro esistenti, creare interesse e supporto verso la conservazione dei beni culturali e naturali, aumentare le entrate per servizi e infrastrutture locali per migliorare la loro disponibilità e qualità, ridurre l'impatto ambientale, generare esperienze soddisfacenti per turisti e residenti e assicurare inclusione sociale.

Si dovranno poi definire le strategie per i successivi 3-5 anni, basandosi sui principi di base e gli obiettivi generali, considerando anche altri ambiti per definire le priorità, quali la stagionalità del turismo, la dislocazione dell'attività turista nel territorio, l'equilibrio tra i flussi e il valore generato, la priorità verso l'escursionismo giornaliero, la qualità e la capacità degli alloggi, la volontà di migliorare il carattere distintivo del territorio, le modalità per incrementare la spesa turistica, la necessità di creare nuovi servizi e di migliorare il coinvolgimento e la collaborazione tra gli stakeholder.

Successivamente si deve definire la vision della destinazione, riassumendola in poche frasi, indicando come sarà la destinazione, il suo posizionamento e percezione, quale sarà la performance dell'economia turistica, i vantaggi che si prevedono, le tipologie di turisti e le attività nella destinazione, il coinvolgimento delle imprese e della comunità e i cambiamenti che si vogliono attuare.

4. **Identificare le azioni necessarie**

È necessario identificare azioni chiave per la risoluzione di problemi i e raggiungere gli obietti prefissati, sempre in chiave collaborativa. Gli action plan devono definire il compito dei vari attori, le tempistiche e le modalità di esecuzione. Le azioni possono comprendere possibili partnership, coinvolgimento dei locali, sviluppo della qualità del prodotto, investimenti, valorizzazione della destinazione, miglioramento della gestione e della promozione, creazione di eventi, aumento della consapevolezza del brand, servizi di informazione per i turisti e segnaletiche per il loro orientamento, marketing, trasporto e accessibilità, orientamenti e formazioni per le imprese, conservazione dell'ambiente, miglioramento della sicurezza, ricerca e sviluppo. Per ognuna di queste devono essere fornite le tempistiche, i costi e le risorse necessarie, le fonti di finanziamento e il livello di importanza. Queste azioni devono essere ideate attraverso una collaborazione di uno o più soggetti interessati, tra cui DMO o altri organismi di meta-management, autorità locali o legate alla conservazione di aree protette, associazioni di categoria, consorzi, singole imprese e associazioni di volontariato.

5. **Misurare i progressi e implementare il processo di pianificazione**

Per valutare l'efficacia delle azioni svolte o programmarne di future, è utile monitorare i progressi in corso. Per questo sarà necessario a supporto del DMP un reporting e comunicazioni continue. A supervisionare la situazione dovrà essere predisposta dalla DMO una cabina di regia o un comitato direttivo. Questi ultimi dovranno preoccuparsi di affidare ruoli e compiti ai soggetti, assicurarsi la continuità di fondi e risorse, offrire soluzioni e assistenza, creare un Rapporto Annuale sullo stato del turismo nel territorio e sull'evoluzione del Piano, organizzare meeting annuali per la presentazione del Rapporto Annuale e la condivisione di priorità e azioni da seguire, mantenere una comunicazione interna ed esterna.

2.6 Destination Marketing

Le destinazioni turistiche, specie dopo l'avvento del turismo post-moderno, sono entrate in un mondo molto più concorrenziale, in cui il turista risulta sempre più informato ed esperto e ricerca non più solo i luoghi ma anche i prodotti e le esperienze che la meta può offrire. Organizzare e promuovere questa "nuova offerta territoriale" è compito del Destination Marketing, sotto responsabilità della DMO.

Il destination marketing attua politiche strategiche mirate ad aumentare l'attrattività del territorio, quindi come viene percepito dal mercato, e la sua competitività, ovvero la somma

dei fattori che permettono di ottenere un posizionamento strategico rispetto alle destinazioni concorrenti. Inoltre, comprende al suo interno decisioni e azioni sui prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

La sua attività è orientata verso i turisti, sia attuali che potenziali, le organizzazioni di outgoing (come tour operator, compagnie di trasporto, siti web), i media, i possibili investitori, la comunità e gli stakeholder della destinazione.

Le aree di intervento del destination marketing sono sei: (figura 14)

1. Comprendere e analizzare il mercato;
2. Lavorare sui contenuti dell'offerta;
3. Garantire informazioni e accoglienza di qualità;
4. Diffondere immagine e notorietà della destinazione;
5. Promuovere e comunicare l'offerta turistica;
6. Facilitare i processi di commercializzazione.

(Figura 14) – Aree di intervento del Destination Marketing – fonte: Ripensare il futuro del turismo, di S. Marchioro e A. Miotto

Vengono ora analizzate le sei aree di intervento.

1. **Comprendere e analizzare il mercato**

Obiettivo del marketing è andare innanzitutto verso il turista, per soddisfare i suoi bisogni, comprendendolo e prevedendolo. Oggi è necessario creare il prodotto turistico partendo prima dal potenziale cliente e anticipando i suoi desideri. La destinazione quindi, attraverso il marketing deve ricercare le opportunità di mercato per individuare i bisogni da soddisfare, definire i segmenti su cui concentrarsi maggiormente, mettere a punto prodotti turistici adatti ai segmenti scelti e gestire le leve del marketing mix. Bisogna però tenere a mente che non tutti i segmenti hanno le stesse dimensioni e lo stesso potere di spesa.

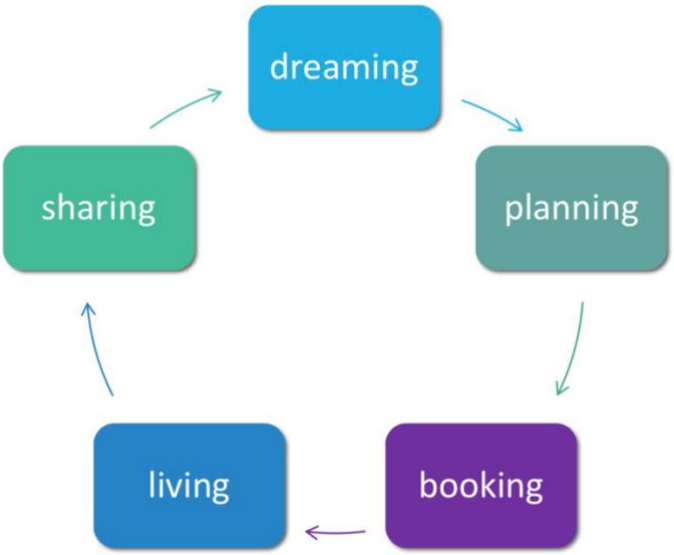
Oggi il rapporto tra il turista e la destinazione è cambiato, a causa dell'aumento delle tecnologie e del web. I turisti sono ormai abituati a ricercare informazioni e fonti prima di investire su un viaggio, vogliono esperienze personalizzate e si fidano maggiormente dei consigli derivati dai passaparola più che dalle pubblicità. Negli anni scorsi, differentemente, avveniva un veloce consulto su Internet e il turista preferiva spostarsi poi fisicamente verso le agenzie di viaggio fisiche per ottenere informazioni e prenotare. Oggi invece le nuove tecnologie hanno portato il turista a una ricerca autonoma più profonda nel web, a cambiare il rapporto tra il cliente e il fornitore e la modalità di fruizione. Il turista è maggiormente influenzato da foto, offerte last-minute, siti quali Booking, TripAdvisor, ed effettua prenotazioni e pagamenti in qualsiasi momento, allargando la propria esperienza anche in loco, tramite l'utilizzo di applicazioni apposite per questi servizi.

Le tecnologie hanno creato così cinque nuove fasi che si creano durante la vacanza (figura 15)

1. Dreaming: il turista sogna la vacanza, cerca ispirazioni online e tutte le destinazioni a lui note sono percepite come raggiungibili;
2. Planning: il turista cerca di individuare la destinazione che corrisponde ai suoi bisogni e alle sue necessità. In questa fase sarà guidato dalla qualità e quantità di informazioni che riesce a raccogliere riguardo il territorio. Le fonti potranno essere interne (su cui la DMO non ha potere di controllo) o esterne, oppure personali (tra cui passaparola, recensioni altrui) o non personali (come le informazioni da, web, dai siti, dai media, dai cataloghi, con dettagli derivanti anche da agenti di viaggio). Questa fase è particolarmente importante per la DMO, infatti la sua necessità sarà quella di dare informazioni sulla destinazione che siano dettagliate, esaustive e su diversi canali per avere più possibilità di raggiungere il cliente potenziale;
3. Booking: il turista acquista dopo aver effettuato la sua scelta, e sempre più spesso questa fase avviene online. Per questo la destinazione dovrà essere presente online e offrire possibilità di acquisto dal web;
4. Living: questa fase è il periodo di permanenza del turista presso la località scelta, ed è il momento in cui il cliente confronta le sue aspettative con la fruizione. La DMO in

questo caso deve impegnarsi per offrire una fruizione più empatica, con problem solving e una buona qualità dei servizi, anche tramite l'utilizzo di uffici di informazioni e accoglienza turistica;

5. Sharing: il turista, effettuando una fruizione più attiva, si gode la vacanza, condivide in tempo reale, recensisce e commenta. Questa fase porterà poi ad aspirazioni e raccomandazioni per altri possibili turisti.



(Figura 15) – Le cinque nuove fasi della vacanza - Ripensare il futuro del turismo, di S. Marchioro e A. Miotto

2. Creare un'offerta integrata e competitiva

La DMO deve generare un'offerta coerente con i fabbisogni del mercato. Per questo attraverso il destination marketing si innesca, nella destinazione, un processo di trasformazione delle risorse, delle attrazioni e delle offerte imprenditoriali, al fine di creare prodotti turistici tematici e rivolti ai specifici mercati, tramite un'interazione diretta tra gli attori del settore. Risorse e attrazioni, quindi, devono essere inserite in un'offerta integrata di territorio, rese raggiungibili e attrattive.

È importante ricordare che il prodotto turistico si compone di tre elementi:

1. Le attrattive, che possono essere naturali o artificiali e disporre di diverse notorietà e livelli, inoltre, queste dovranno essere create per tutte le risorse a disposizione per evitare sovraffollamenti, abusi e usi intensivi, per salvaguardare il patrimonio artistico e ambientale e migliorare la qualità di vita della comunità ospitante;
2. I servizi che sono essenziali per rendere fruibili le risorse e le attrattive, possono essere prodotti organizzati da un'unica azienda o dalla collaborazione di più aziende.

Tra questi ci sono gli elementi "core" che riguardano le risorse essenziali che caratterizzano un prodotto, poi i servizi primari che rappresentano la base per creare la fruizione e quelli secondari che la rendono unica e differenziata rispetto ai competitor.

3. L'immagine, intesa come l'insieme della notorietà e della reputazione. Può diventare anche vera e propria motivazione per la scelta del prodotto da parte del turista.

Per creare una buona offerta integrata è anche necessario analizzare il territorio, i suoi tratti distintivi e la sua "genius loci" quindi la sua identità. Oggi il turista ricerca maggiormente prodotti nuovi e complessi, esperienze legati ai territori, alla living culture e alla comunità residente. La DMO deve quindi individuare le specialità territoriali scarsamente imitabili, non trasferibili e replicabili per differenziare la destinazione dalle altre.

Inoltre, è essenziale porre delle azioni sull'offerta, per renderla più specializzata, tematizzata e orientata, non più standardizzata. Tra le azioni possibili ci sono: tematizzare la vacanza per enfatizzare le eccellenze del territorio, creare club di prodotto, quindi aggregare gli operatori per ideare un prodotto specifico rivolto ad una domanda specifica, comporre itinerari o percorsi diversificati, realizzare esperienze o nuove modalità di fruizione di risorse e attrazioni per coinvolgere il turista, creare eventi volti alla promozione, valorizzazione, trasformazione e sviluppo del territorio e implementare o adottare marchi, certificazioni e riconoscimenti.

3. Garantire informazioni e accoglienza di qualità

Tramite la creazione di Uffici di Informazione e Accoglienza turista (IAT), la DMO può fornire il primo incontro con l'ospite e permettere una presentazione della destinazione. I turisti in questi uffici si aspetteranno di ricevere informazioni e di poter prenotare o acquistare prodotti o servizi. A loro volta gli IAT scopriranno le esigenze del cliente traducendole poi in prestazioni di qualità e personalizzate.

4. Diffondere immagine e notorietà della destinazione

Curare l'immagine di una destinazione, intesa come somma di credenze, idee, impressioni che una persona ha su un determinato territorio, per una DMO è essenziale, dato che questa può diventare la vera motivazione del viaggio.

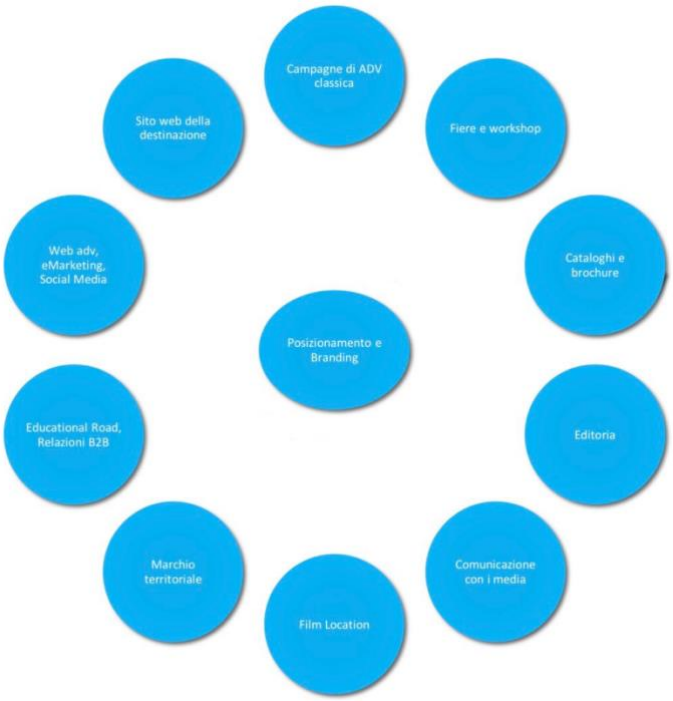
Inoltre, anche creare un buon brand di destinazione può essere efficiente, perché questo è percepito dal turista come segno tangibile della destinazione. Infatti, permette di far esistere una destinazione come prodotto, poter essere raccontata con elementi distintivi ed essere trovata e riconosciuta dal mercato. Rappresenta la personalità e comunica l'immagine e il

posizionamento desiderato. All'interno della destinazione, il brand può essere considerato una sintesi dell'insieme di valori, attrazioni, ritrose e interessi che compongono il suo sistema. Il marchio territoriale deve avere come obiettivo quello di generare valore aggiunto, agendo su notorietà, immagine, percezione del livello di qualità, generazione della fiducia, motivazione e propensione di spesa e non sostituibilità. Una DMO può scegliere se adottarne uno unico o di più, e ciò dipende dalla presenza di più risorse, dal ciclo di vita del territorio, dalla sua ampiezza e della varietà dei prodotti e servizi turistici.

5. Promuovere e comunicare l'offerta turistica

Una volta creato il brand, si deve definire l'identitá (brand identity) attraverso un progetto di comunicazione. Un progetto di comunicazione efficace richiede strumenti, tecniche e una precisa strategia, che tenga conto degli obiettivi del DMP, dei mercati, delle risorse e del budget della DMO. Deve essere anche coerente con il posizionamento desiderato, l'immagine e i valori propri della destinazione. Per una buona strategia di comunicazione è utile chiedersi: "cosa comunico, a chi, perché, come, quando, dove?". Si può comunicare la vision, i valori, il brand, l'immagine, la strategia, le azioni che si vogliono compiere, nuovi servizi/prodotti oppure un'offerta integrata. Ci si può rivolgere ai turisti potenziali, alle organizzazioni di outgoing, ai media, agli investitori, alle imprese partner o alla comunità residente. Importante è però capire il perché si comunica, dato che in base alla diversa motivazione possono variare i canali, il tono, il budget, e le tempistiche.

Possibili strumenti per creare una comunicazione turistica possono essere (figura 16): le editorie coordinate (pubblicazioni redatte dalla DMO per fornire informazioni, guide, riviste, cataloghi), la cartellonistica e la segnaletica, le PR e uffici stampa, i "press e educational tour" (viaggi di uno o più giorni organizzati dalle DMO per far conoscere le peculiarità del territorio, spesso per un certo target di utenti), eventi e fiere, film "induced-tourism", i siti web, i blog/magazine, i social network, le piattaforme UGC (User Generated Content) e le newsletter.



(Figura 16) – possibili strumenti di comunicazione turistica – Fonte: Ripensare il futuro del turismo, di S. Marchioro e A. Miotto

6. Facilitare i processi di commercializzazione

L'ultima area di azione di marketing della DMO è quella di orientarsi verso la promo-commercializzazione, tramite l'integrazione di politiche promozionali e commerciali di soggetti pubblici o privati che operano nel settore turistico locale. In questo modo si mette al centro l'esigenza del turista, oggi abituato ad avere subito tutto a portata di mano.

CAPITOLO 3 – IL TURISMO TERMALE

3.1 Storia del turismo termale

Il rapporto tra l'acqua e l'uomo ha origini antiche e nel tempo si è evoluto con l'aumento della conoscenza sulle proprietà terapeutiche delle acque minerali. Sin dai tempi antichi, infatti, l'uomo ha cercato benefici per la sua salute e il suo benessere in questo elemento naturale. Questo legame inscindibile ancora oggi viene risaltato dal cosiddetto "turismo termale".

È utile ora, per questa analisi, riprendere le tappe storiche che hanno caratterizzato il rapporto fisico e spirituale tra l'uomo e l'acqua, per comprendere a pieno il valore che si attribuisce ancora oggi alle terapie termali e il significato profondo dell'idrologia medica come scienza dedita al benessere umano.

Le acque termali cominciarono ad essere usate a scopo terapeutico già dal V secolo a.C. L'acqua divenne simbolo di "cura" sia nei contesti religiosi che filosofici, testimoniato da battesimi e pellegrinaggi verso fonti sacre. Già ai tempi della medicina ellenica, molte culture conoscevano e studiavano i benefici delle acque solfuree (ovvero quelle che possiedono una quantità pari o superiore a 1mg di acido solfidrico per litro), e le utilizzavano per alleviare i dolori muscolari e articolari e trattare le patologie cutanee. In epoca romana le terme erano concepite come luoghi dediti alla socializzazione, all'igiene e al benessere. Si crearono molti complessi come le Terme di Caracalla e Diocleziano a Roma, che offrivano bagni caldi, tiepidi e freddi ed avevano palestre e giardini annessi. Le terme, per volontà degli imperatori, erano accessibili da tutte la classi sociali, allo scopo di promuovere il benessere fisico attraverso i bagni terapeutici e la ginnastica. All'inizio, le terapie per il benessere, nelle terme, si basavano sulla temperatura dell'acqua, e col tempo divennero sempre più importanti, tant'è che durante l'epoca imperiale diverse sorgenti termali iniziarono ad essere utilizzate anche sotto prescrizione dei medici, per l'ottenimento di una vita più sana e longeva.

Con il declino dell'Impero Romano nel 476 d.C, l'uso delle terme cominciò a diminuire, ma, nonostante ciò, alcune sorgenti continuarono ad essere utilizzate sotto la gestione dei monasteri che ritenevano importante il mantenimento della cura del corpo e dello spirito. Nel frattempo, aumentarono gli studi sulle proprietà curative delle acque termali, che venivano utilizzate sempre più spesso in caso di inefficacia di erbe o medicine.

Nel Medioevo le acque termali cominciarono ad essere analizzate e classificate in base a certe caratteristiche, tra cui composizione, temperatura e proprietà specifiche, distinguendole così per il trattamento di specifici disturbi. Ad esempio, le acque solfuree venivano utilizzate maggiormente per le malattie della pelle, mentre quelle salsobromoiodiche erano utilizzate per curare la sterilità femminile. Mentre la cura igienica

e il ruolo sociale del bagno calavano notevolmente, nel corso del Medioevo nacque l'idrologia come pratica terapeutica, con l'applicazione di nuovi metodi, tra cui terapie inalatorie, sudatorie e applicazione dei fanghi. Queste nuove tecniche riportarono il crescere dell'interesse sociale verso le proprietà curative delle acque termali, e le terme divennero nuovamente popolari tra le élite. In quei tempi l'uso dell'acqua a scopo curativo venne legato anche alla "teoria degli umori" che riteneva necessaria l'eliminazione di umori e veleni dal corpo, considerati i veri responsabili delle malattie.

L'invenzione della stampa nel 1450 contribuì alla diffusione della cultura del benessere termale e, tra il XIV e il XV secolo, molti studiosi si dedicarono all'approfondimento dell'idrologia. Tra le opere più importanti che risalgono a quelle analisi vi sono il "De Balneis" di Ugolino da Montecatini, dove descrisse in modo molto dettagliato le proprietà terapeutiche delle acque termali toscane, e il "De Balneis et thermis" di Michele Savonarola del 1440, in cui parlò delle acque termali italiane e mondiali. Aumentò, anche tra molti medici dell'epoca, la considerazione dell'importanza delle sorgenti termali. Tra questi vi erano Bacci, Falloppio e Marcuriale. Per il successo attribuito alle cure termali, ne beneficiarono, durante la storia, anche alcuni personaggi importanti, tra cui il Federico II, lo scrittore Petrarca e Papa Bonifacio VIII.

Durante il Rinascimento, l'aumento delle conoscenze e delle scoperte empiriche e la teoria umorale influenzarono sempre più le pratiche termali. In quel tempo, però, alcune cure includevano trattamenti invasivi come salassi, ventose, purganti e diete che non sempre perseguivano il reale benessere del paziente.

L'epoca illuministica portò un approccio più scientifico verso lo studio del termalismo. Iniziarono analisi più specifiche delle acque termali, con uno sguardo più attento verso le loro proprietà chimiche e terapeutiche, che portarono al consolidamento delle terme come "luoghi di cura medica". Inoltre, si creò un metodo sperimentale per effettuare indagini sulla composizione delle acque minerali.

Il fenomeno dell'industrializzazione del XIX secolo, favorì a livello sociale un aumento della ricchezza che portò alla nascita della classe borghese, caratterizzata dalla ricerca del lusso e della salute presso località termali. Questo secolo vide così la ripresa delle terapie termali, all'interno di strutture ampliate appositamente per includere parchi, alberghi, piscine di lusso, trasformate in veri templi del benessere.

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, durante la Bella Époque, le terme raggiunsero l'apice del successo come luoghi di spensieratezza, divertimento e benessere. Le strutture termali non offrivano solo trattamenti per le cure mediche, ma anche intrattenimento con casinò, teatri, caffè, e per questo diventarono simbolo di status sociale, centri di svago e di scambio culturale.

Durante le due guerre mondiali, le terme divennero luoghi di riferimento per la cura di disturbi nervosi e stress post-traumatico causati dalle difficoltà del periodo storico. In questo momento la popolarità delle terme crebbe notevolmente, nonostante le guerre. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'istituzione dei sistemi sanitari nazionali nei Paesi europei, rese le cure termali accessibili ad un pubblico più ampio, includendo anche persone meno abbienti e promuovendo il "termalismo sociale e assistito". Questo portò ad una democratizzazione delle terme, non più riservate solo alle élite, ma accessibili anche per lavoratori e pensionati, grazie all'attuazione di sussidi da parte dello Stato. Venne quindi inserito il termalismo all'interno del Sistema Sanitario in gran parte dei paesi europei, tra cui anche l'Italia con la Riforma Sanitaria del 1975. Il termalismo aumentò sempre più in tutta Europa, e in Italia nacquero alcune terme considerate ancora oggi importanti e di successo, tra cui il Bacino Termale Euganeo e le terme d'Ischia, anche grazie alla loro collocazione geografica che beneficiava della vicinanza ad alcuni attrattori culturali e paesaggistici. In questa evoluzione termale italiana, molta influenza ebbero anche le "krankenkasse" tedesche, ovvero le assicurazioni sociali no profit "casse mutue", che includevano l'obbligo di iscrizione per tutti i dipendenti (e le loro famiglie a carico) con un certo reddito mensile. Ciò contribuì alla presenza turistica di molti tedeschi nel territorio italiano, sia per il vantaggio derivato dalle casse mutue, che per il potere di acquisto del marco tedesco sulla lira. I tedeschi, rispetto al mercato interno, divennero sempre più presenti all'interno delle località termali italiane, specie a maggio, settembre e ottobre.

Negli anni '80 del Novecento, il termalismo assistito cominciò ad avere un declino, dovuto alle crisi economiche che portarono ad una importante riduzione dei fondi pubblici per i soggiorni termali con la conseguente evoluzione del turismo di massa verso destinazioni balneari e montane, considerate più moderne. Questo portò ad una successiva perdita di interesse da parte della giovane generazione verso le terme, considerate obsolete rispetto alle nuove terapie mediche. Anche il mercato tedesco nel territorio italiano diminuì, a seguito dall'unificazione tedesca che portò ad una riforma dello status sociale. In Germania si introdusse una forma di protezionismo, e le krankenkasse cominciarono a riconoscere le cure termali solo quando praticate in Germania, inoltre anche l'entrata dell'euro fece perdere il potere di acquisto che il marco aveva avuto precedentemente sulla lira. Il mercato tedesco, specie nel Bacino termale euganeo, diminuì notevolmente (Montegrotto aveva il 75% del mercato di lingua tedesca e Abano il 50%), ciò successe anche ad Ischia. In questa situazione aumentò il mercato italiano negli arrivi ma non nelle presenze.

In Italia, con la L. 16 luglio 1916, n.947, venne fornito il regolamento sanitario e il regolamento per l'esecuzione delle indicazioni, quindi le prime disposizioni in merito alle acque termali e agli stabilimenti termali. Nel 1919 con regio decreto si creò la "definizione" di acqua minerale e termale, come "acqua che fa bene alla salute e utilizzata a fini terapeutici". Nel 1978 venne istituito il Servizio Sanitario Nazionale, con una successiva

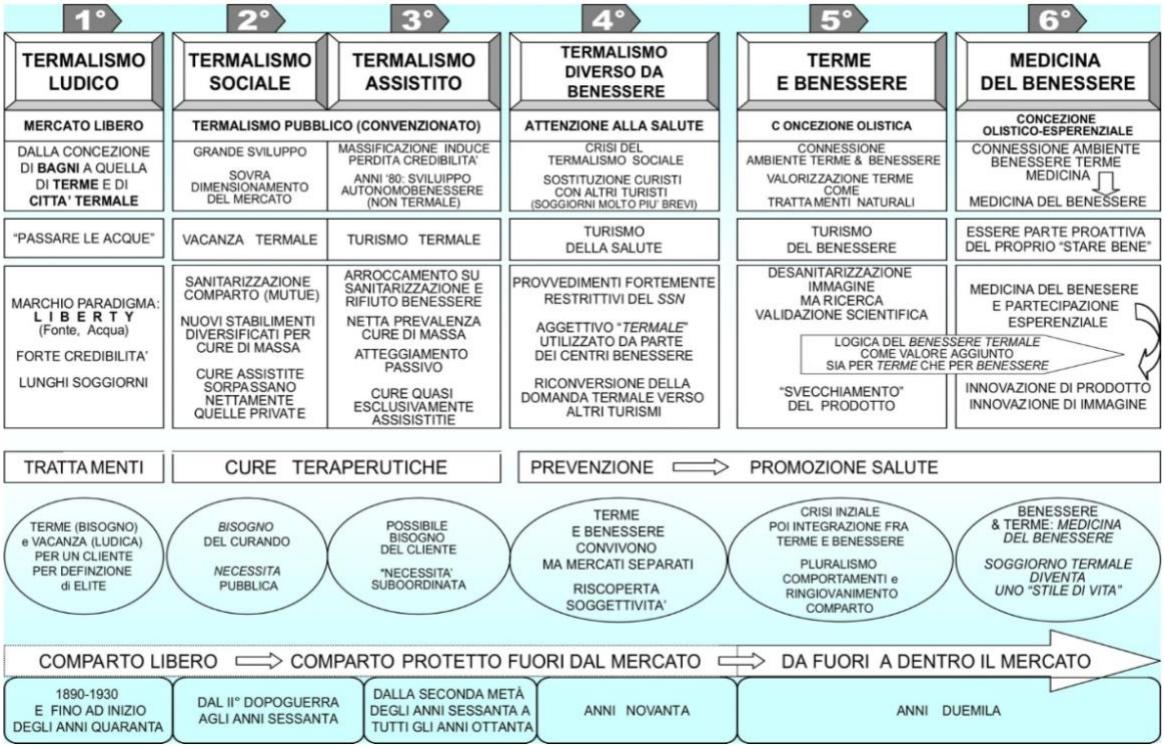
definizione scientifica di quali dovevano essere le proprietà dell'acqua termale e in contemporanea venne riconosciuta l'erogazione delle cure termali come un servizio del Sistema Sanitario Nazionale.

Tra gli anni Novanta e Duemila, le aziende termali in tutta Europa si costituirono in più località, senza una vera e propria strategia di gestione, commettendo un errore e perdendo così il loro posizionamento distintivo. Non si distingueva più l'acqua termale con proprietà curativa, dalla beauty farm o dalla dalla spa urbana.

Nel 2000, in Italia, venne sancita la legge sul riordino del settore termale. Con 14 articoli si mise a fuoco l'importanza strategica per il settore e si posero delle linee guida sui metodi, sulle regole e sui limiti entro quando operare.

Gli ultimi decenni, dopo una crisi del settore termale, hanno visto una rinascita delle terme, grazie ad un cambiamento del concetto di benessere, con una considerazione più olistica. Questo nuovo approccio, infatti, integra la ricerca del benessere dell'aspetto fisico, mentale, spirituale, in cui si sono collegate varie attività, tra cui lo yoga, il pilates, la meditazione, i massaggi, le terapie di rilassamento e i programmi di corretta nutrizione, non volti solo all'ambito medico e sanitario ma alla salute del proprio sé nella sua interezza. Le esperienze termali più recenti sono diventate maggiormente personalizzate, con nuove tecniche derivate dall'aumento della conoscenza medica e psicologica. Anche il turismo del benessere è diventato più popolare, con sempre più persone alla ricerca di una pausa rigenerate dalla vita quotidiana stressante e caotica. È necessario chiedersi, però, se il "turista del weekend", con una permanenza media di circa due/tre notti possa veramente usufruire di tutte le potenzialità dell'offerta termale e delle sue proprietà curative.

Sono riassunte in questo schema (figura 17), derivato dal Rapporto Federterme 2011 "Storia del termalismo italiano dal 1920 fino al 2000", tutte le tappe che, nel territorio italiano, hanno caratterizzato delle novità o dei cambiamenti nell'ambito del termalismo.



(Figura 17) – Storia del termalismo italiano dal 1920 fino al 2000 – fonte: Rapporto Federterme 2011

Oggi, nel territorio italiano, il termalismo si basa su acque che fanno bene alla salute, e per questo sono tutelate e considerate un bene demaniale. Chi le utilizza, per ricerca scientifica o per l'aspetto terapeutico, deve chiedere una concessione, in passato allo Stato, ora alle Regioni.

Federterme rappresenta la federazione italiana delle industrie termali e delle acque minerali curative, e possiede gran parte delle strutture ricettive, legandosi all'associazione di categoria Federalberghi, che rappresenta gli interessi delle imprese alberghiere. Aderisce inoltre a livello nazionale a Confcommercio, rappresentante per le imprese operanti in vari settori come il commercio, il turismo e i servizi, e a Confturismo che rappresenta le imprese e le professioni turistiche.

3.2 Il termalismo in Italia

Le terme e il conseguente turismo che si crea attorno a queste sono molto importanti per il territorio italiano, infatti, sono da secoli un grande patrimonio del nostro Paese, ricco di acque e fonti terapeutiche, che sgorgano in abbondanza grazie alla particolare conformazione geologica che l'Italia possiede. Esistono 5 composizioni chimiche delle acque termali rilevate, ognuna capace di apportare specifici benefici: acque solfuree, solfate,

bicarbonate, arsenicali-ferrugginose e salsobromoiodiche. Erano conosciute già al tempo degli Etruschi, i quali consideravano le acque del nostro Paese come “sacre”, e per questo si recavano nei nostri territori per ritrovare benessere e salute. Gli antichi romani conoscevano anche le proprietà curative e i benefici delle acque termali e consideravano le terme come luoghi di benessere, di bellezza ma anche di relazioni importanti. La cultura degli stabilimenti termali, risalente al tempo dell’Impero Romano, ha condizionato nei secoli tutta Europa, nonostante l’Italia sia rimasta nel tempo e fino ad oggi, il Paese con la maggior offerta termale di qualità scientifica.

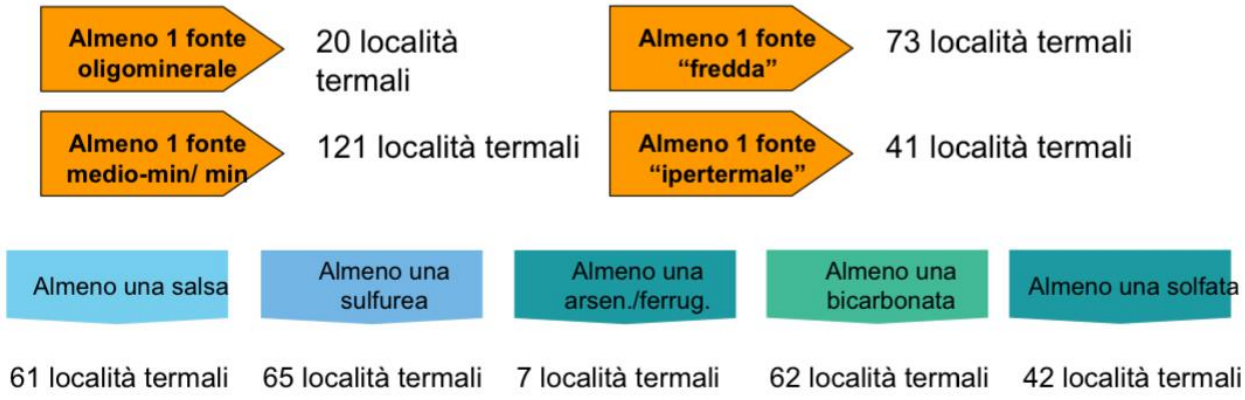
Le terme italiane sono riconosciute in tutto il mondo come un’efficace risorsa per la salute, il benessere, la cura del corpo, e vengono anche considerate luoghi autentici in cui poter ricercare un equilibrio psico-fisico e di armonia fra mente e corpo, oltre che tra salute e bellezza.

Oggi sempre più, le terme sono legate a strutture di accoglienza e scenari suggestivi che trasformano il soggiorno del turista in una esperienza di cura, raffinata e rigenerante, favorendo un allontanamento dallo stress della vita quotidiana. Per questo vengono creati in molti stabilimenti termali d’Italia dei veri e propri percorsi rigeneranti di “remise en forme”, con trattamenti personalizzati ed efficaci per curare alcune patologie o semplicemente aumentare l’energia psico-fisica.

Oggi vi è una mappa incerta sulle terme italiane. Sono state censite 141 località dal Touring Club Italiano, ma l’ISTAT ha censito 50 comuni termali e ANCOT (Associazione Nazionale Consulenti Tributari) ha 62 comuni iscritti. Tra le 141 censite, il 41,8% è collocato al Nord, il 32,6% al Sud e il 25,5% al Centro. Prime tre regioni per “dotazione termale” sono la Toscana con il 14,2%, l’Emilia-Romagna con il 12,8% e la Campania con il 9,9%.

Secondo Federterme, vi sono oltre 326 centri termali, di cui 300 in esercizio (secondo dati Federteme 2022). Il 90% di questi sono accreditati al Servizio Sanitario Nazionale. In questa situazione, però, si è riscontrato un forte frazionamento dell’offerta, a fronte di un sistema europeo che punta verso le aggregazioni. Per questo motivo il tema della dimensione è stato sottolineato dal Presidente Caputi, da rivedere perché fondamentale per competere a livello europeo e per essere al pari di Paesi come la Francia che è organizzata in tre grandi gruppi, ognuno con una ventina di complessi o Spagna. A questa esigenza si è risposto con il progetto di ItalCares, che con il finanziamento PNRR, ha dato la possibilità di creare una prima piattaforma unitaria per i trattamenti medicali e del benessere, con l’obiettivo di perseguire un sistema integrato nell’intera offerta turistica nazionale.

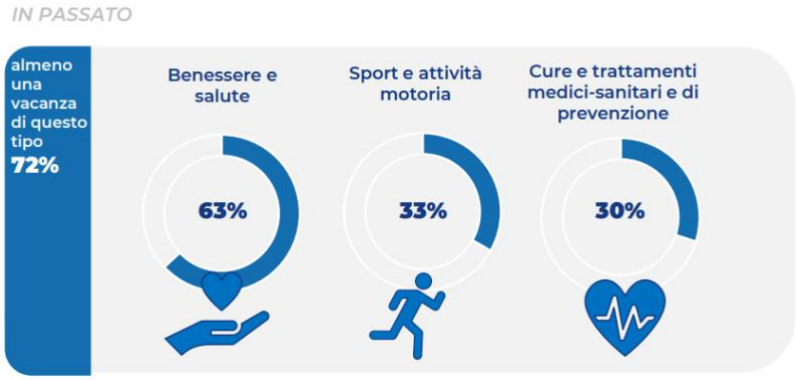
I centri termali, in Italia, offrono diversi prodotti, che dipendono dalla disponibilità di uno o più tipi d'acqua. (Figura 18)



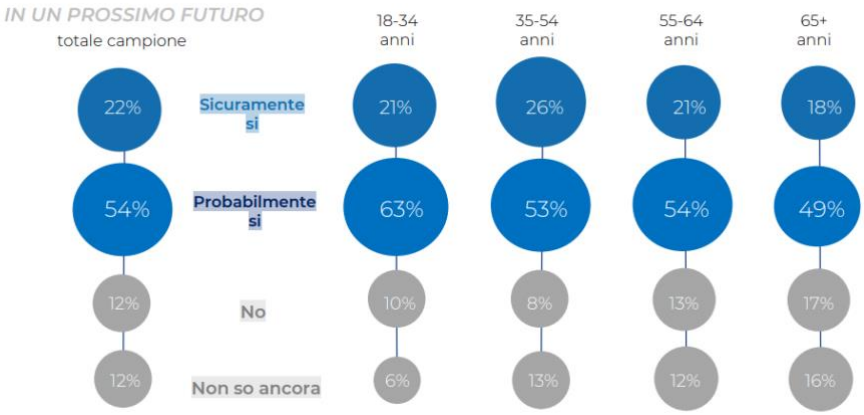
(Figura 18) – Dotazione naturale dei centri termali italiani – fonte: elaborazioni PERegions sui dati Touring Club Italiano

Per l'importanza del settore termale, dimostrata anche dai grandi numeri di località termali presenti nel territorio, sono state effettuate negli anni delle indagini su ciò che gli italiani chiedono alle terme e ai servizi termali, su quali sono gli aspetti più ricercati e sul futuro del mercato termale. Su questo tema è stata avviata l'indagine di Federalberghi Terme in collaborazione con Eumetra (istituto indipendente di ricerca sociale e di marketing), presentata nel 2022 al PalaFiera di Rimini nell'ambito della tradizionale fiera dedicata al turismo. Questa ricerca è stata progettata con l'obiettivo di studiare le tendenze e gli orientamenti della popolazione italiana verso il turismo della salute e i viaggi termali. Per realizzarla sono state effettuate delle interviste su un campione di 1000 persone rappresentative della popolazione per area geografica, genere, età e titoli di studio.

In questa ricerca è interessante evidenziare il rapporto che gli italiani hanno avuto in passato con le vacanze legate alla salute, al benessere e allo sport (figura 19) e la loro propensione ad affettare questa tipologia di viaggi nel futuro (figura 20).



(Figura 19) – Le vacanze passate legate alla salute, al benessere e allo sport (con pernottamento) – fonte: Osservatorio sul turismo termale, 2022



(Figura 20) – Propensione ad effettuare vacanze future legate alla salute, al benessere e allo sport (con pernottamento) – fonte: Osservatorio sul turismo termale, 2022

Da ciò si rileva che per il mercato italiano la ricerca del benessere e la salvaguardia della salute psico-fisica è in crescita.

Infatti, in Italia, il termalismo è considerato ancora oggi un valido aiuto nella prevenzione, nella cura di molte patologie croniche e un metodo utile per la riduzione della somministrazione di farmaci. È molto utilizzata anche la riabilitazione termale, la quale contribuisce a ridurre in modo significativo i tempi di recupero, non solo in ambito medico ma anche sportivo.

Nel sito di Federterme, viene sottolineato che il sistema termale italiano accoglie e assiste oggi più di 2 milioni di clienti, di cui il 12% composto da stranieri. Si prevede un'ulteriore

espansione del settore, il quale sta attraversando una forte fase di sviluppo sulla scia di tre fenomeni:

1. Una maggiore attenzione per la salute e la cura personale a livello globale;
2. I comprovati effetti positivi di terme e SPA sul sistema respiratorio;
3. Una dinamica generale di invecchiamento delle popolazioni.

Nei primi 9 mesi del 2022, il sistema termale italiano ha fatturato oltre 600 milioni di euro, con un recupero del 35% rispetto al primo semestre del 2021. A fine anno il settore ha raggiunto nuovamente i livelli pre-pandemici, con un fatturato di circa 800 milioni di euro. Nel 2023 è stato riacceso ulteriormente l'interesse per le vacanze all'insegna del benessere, superando notevolmente i numeri del 2019. Nel 2024 il turismo termale si è confermato n pilastro strategico dell'industria del benessere, consolidando l'Italia come una delle destinazioni predilette sia in Europa ma anche a livello internazionale.

A livello nazionale, è stata realizzata un'attività promozionale per gli anni 2023-2024 dall'Agenzia ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), con l'obiettivo di rafforzare l'internazionalizzazione del settore italiano bennesere-termale, intercettando consumatori più vivaci e sensibilizzando i Paesi strategici, maturi, emergenti e ad alto potenziale. In collaborazione con Federterme, l'Agenzia ICE ha organizzato, sia per il 2023 che per il 2024, la partecipazione collettiva delle aziende italiane alla fiera "Les Thermalies" a Parigi, il più importante salone europeo specializzato nel settore termale. Oltre alla partecipazione collettiva al salone parigino, per rafforzare l'immagine degli stabilimenti termali italiani, si è creato un incoming di qualificati operatori del settore (tour operator specializzati, giornalisti, influencer lifestyle) verso alcune strutture termali in diverse Regioni d'Italia. L'iniziativa ha previsto anche la promozione della piattaforma ItalCares, per la presentazione delle eccellenze italiane nella sanità, nel benessere, nella prevenzione, nella cura delle malattie, nella riabilitazione, nel benessere come stile di vita e nel mantenimento della salute fisica e mentale.

Il termalismo viene ripreso dal nostro Paese anche nel Piano Strategico del Turismo 2023-2027, facendolo rientrare nella categoria del wellness tourism. Secondo l'approccio olistico, il Piano Strategico comprende al suo interno le offerte termali e SPA che possono essere integrate con altre esperienze complementari riconducibili al sistema valore del benessere, come la cura del corpo, l'enogastronomia, lo sport, la natura e l'ambiente, l'arte e la cultura, la religione, la spiritualità, l'intrattenimento e lo spettacolo (figura 21).

(Figura 21) – Componenti di offerta del wellness tourism in una prospettiva olistica – fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Il segmento turistico del wellness, secondo il Global Wellness Institute, sta crescendo sempre più a livello mondiale. Per questo l'Italia considera il termalismo un settore strategico per promuovere anche le altre offerte del territorio e una grande opportunità per le destinazioni italiane, che attraverso le proprie risorse territoriali e infrastrutturali possono costruire esperienze turistiche e intercettare crescenti flussi internazionali.

Per questo, per rendere attrattive e competitive le destinazioni italiane a livello internazionale, attraverso il Piano Strategico si vorrebbero attivare, entro il 2027, delle reti di collaborazione tra imprese e istituzioni per creare prodotti adatti ai differenti segmenti di mercato e promuoverli attraverso efficienti strategie di comunicazione, al fine di rilanciare il brand Italia nel mondo.

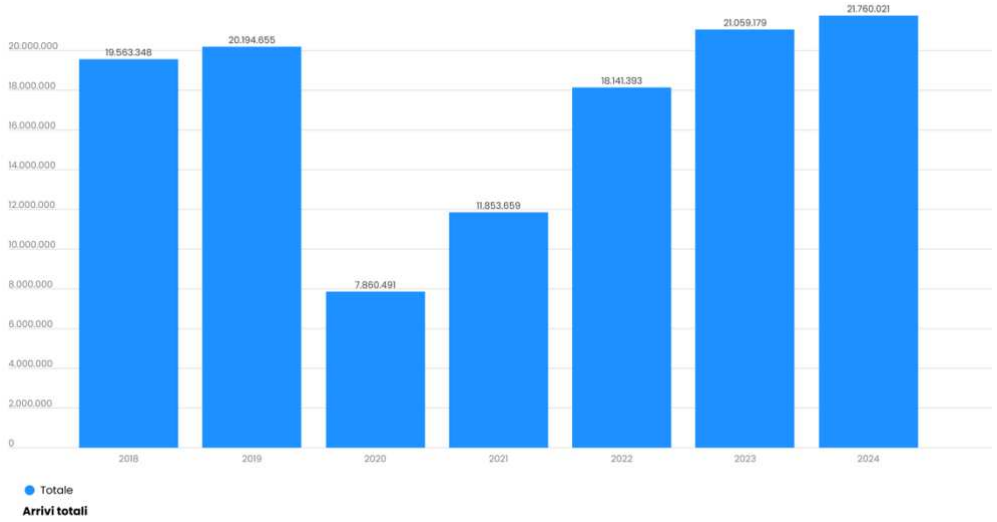
3.3 Il turismo in Veneto, situazione attuale e opportunità di crescita

Il Veneto (figura 22) è considerato una delle mete più conosciute e ambite al mondo e la Regione più accogliente d'Italia, prima assoluta in termini di presenze. Grazie al suo patrimonio culturale, al suo paesaggio e alla grande varietà di ambienti ed ecosistemi, è in grado di soddisfare un'ampia varietà di esigenze e di presentare ai visitatori numerose offerte: dal turismo d'arte, a quello balneare, dal termale allo sportivo, dalla montagna alla campagna.

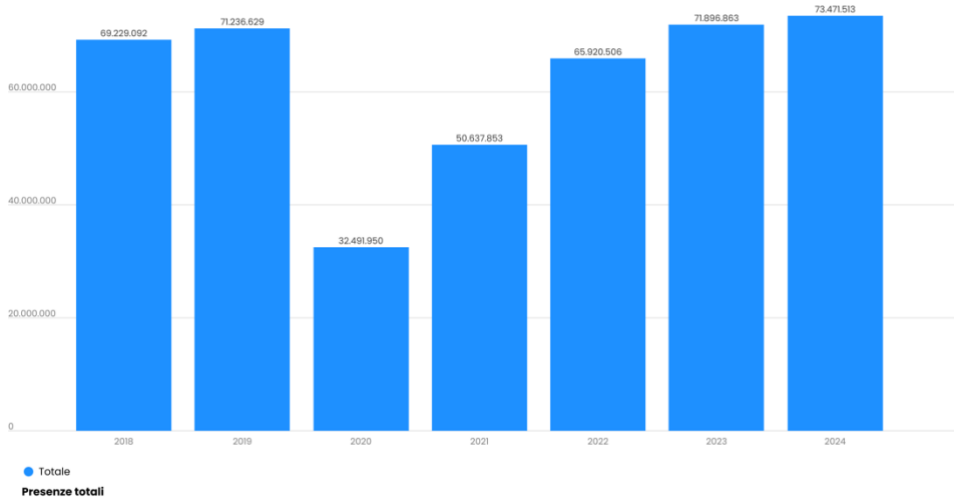
(Figura 22) – Regione Veneto – fonte: Promozione turistica Regione del Veneto | The Land of Venice

Inoltre, la Regione del Veneto, nell'ambito della promozione dello sviluppo sostenibile del territorio e del patrimonio naturale, storico-paesaggistico e delle tradizioni locali che lo caratterizzano, favorisce la diversificazione dell'offerta turistica, anche tramite lo sviluppo di nuove forme di offerta di turismo ecosostenibile quali il turismo slow ed il turismo green.

Si analizzano ora i dati statistici sui flussi turistici della Regione Veneto.



(Figura 23) – Arrivi totali Regione Veneto 2018-2024 – fonte: Regione Veneto – Elaborazioni a cura OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per ISTAT



(Figura 24) – Presenze totali Regione Veneto 2018-2024 – fonte: Regione Veneto – Elaborazioni a cura OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per ISTAT

Secondo l'elaborazione dell'Ufficio di statistica della Regione Veneto sui dati Istat, il 2024 si è chiuso con numeri in crescita nel settore turistico, segnando un nuovo record sui flussi dopo l'importante perdita generata dalla pandemia. Il Veneto, infatti, ha registrato 21,7 milioni di arrivi e quasi 73,5 milioni di presenze, con un incremento rispettivamente del +3,3% e del +2,2% sul 2023 e del +7,8% e +3.1% sul 2019. La durata complessiva del

soggiorno si è attestata sulle 3,4 notti, con differenze significative tra i segmenti di offerta e la provenienza dei turisti.

TIPO DI STRUTTURA RICETTIVA

		Arrivi					Presenze				
		2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19
Alberghieri	Belluno	643.245	673.008	666.373	-1,0	3,6	2.049.239	2.000.948	1.997.834	-0,2	-2,5
	Padova	1.682.394	1.637.352	1.654.866	1,1	-1,6	4.548.708	4.150.551	4.119.731	-0,7	-9,4
	Rovigo	144.466	127.392	113.425	-11,0	-21,5	312.585	275.007	229.296	-16,6	-26,6
	Treviso	783.317	661.614	678.234	2,5	-13,4	1.418.795	1.206.369	1.211.925	0,5	-14,6
	Venezia	6.084.046	5.775.085	5.798.575	0,4	-4,7	15.593.871	14.621.057	14.515.579	-0,7	-6,9
	Verona	2.889.086	2.825.492	2.917.334	3,3	1,0	7.420.141	6.993.843	7.175.659	2,6	-3,3
	Vicenza	700.142	667.345	676.288	1,3	-3,4	1.491.849	1.379.519	1.381.921	0,2	-7,4
	Totale	**12.926.696**	**12.367.288**	**12.505.095**	**1,1**	**-3,3**	**32.835.188**	**30.627.294**	**30.631.945**	**0,0**	**-6,7**
Extralberghieri	Belluno	385.016	468.405	508.625	8,6	32,1	1.695.469	1.877.318	2.020.406	7,6	19,2
	Padova	202.109	261.933	316.218	20,7	56,5	987.277	1.029.023	1.176.598	14,3	19,2
	Rovigo	165.697	178.094	154.695	-13,1	-6,6	1.250.916	1.295.966	1.108.371	-14,5	-11,4
	Treviso	224.943	293.488	314.784	7,3	39,9	807.141	827.818	899.889	8,7	11,5
	Venezia	3.895.734	4.631.984	4.866.248	5,1	24,9	22.357.937	23.538.930	24.327.986	3,4	8,8
	Verona	2.241.342	2.671.996	2.887.519	8,1	28,8	10.591.699	11.815.346	12.365.316	4,7	16,7
	Vicenza	153.118	185.991	206.837	11,2	35,1	711.002	885.168	941.002	6,3	32,3
	Totale	**7.267.959**	**8.691.891**	**9.254.926**	**6,5**	**27,3**	**38.401.441**	**41.269.569**	**42.839.568**	**3,8**	**11,6**

(Figura 25) – Tipo di struttura ricettiva 2019-2024 – fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT – Regione Veneto

Il settore extra-alberghiero ha registrato una grande espansione, con un aumento del +6,5% negli arrivi e del +3,8% nelle presenze rispetto al 2023, segnando una forte crescita rispetto ai livelli pre-Covid. Il settore alberghiero ha avuto una leggera crescita rispetto al 2023, ma non ha raggiunto i livelli pre-covid, con un -3,3% di arrivi e -6,7% di presenze rispetto al 2019. Inoltre, le strutture alberghiere hanno registrato una permanenza media di 2,4 notti, segno che il turismo è sempre più dinamico e caratterizzato da soggiorni brevi. Nel settore extra-alberghiero invece la permanenza media si è attestata tra le 4,6 notti, rappresentando una clientela incline a soggiorni più lenti, prolungati e immersivi.

PROVENIENZA

		Arrivi					Presenze				
		2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19
Italiani	Gennaio	358.539	431.470	422.244	-2,1	17,8	995.313	1.096.233	1.089.815	-0,6	9,5
	Febbraio	383.202	422.814	434.657	2,8	13,4	923.766	966.926	1.018.526	5,3	10,3
	Marzo	477.155	463.466	515.925	11,3	8,1	1.130.786	1.051.567	1.192.511	13,4	5,5
	Aprile	609.140	694.469	623.512	-10,2	2,4	1.569.529	1.620.631	1.467.005	-9,5	-6,5
	Maggio	527.408	557.916	598.527	7,3	13,5	1.394.009	1.376.413	1.416.458	2,9	1,6
	Giugno	826.573	869.383	846.929	-2,6	2,5	2.905.973	2.930.249	2.829.111	-3,5	-2,6
	Luglio	769.655	860.266	788.925	-8,3	2,5	3.616.694	3.473.179	3.296.026	-5,1	-8,9
	Agosto	1.018.479	892.646	928.405	4,0	-8,8	5.011.151	4.239.202	4.151.875	-2,1	-17,1
	Settembre	615.947	707.518	618.490	-12,6	0,4	2.037.117	2.014.837	1.850.191	-8,2	-9,2
	Ottobre	490.784	504.929	475.314	-5,9	-3,2	1.211.875	1.124.560	1.076.846	-4,2	-11,1
	Novembre	455.957	439.859	515.574	17,2	13,1	1.127.973	1.010.576	1.169.338	15,7	3,7
	Dicembre	467.354	525.434	491.220	-6,5	5,1	1.143.813	1.193.453	1.135.568	-4,9	-0,7
	Totale anno	**7.000.193**	**7.370.170**	**7.259.722**	**-1,5**	**3,7**	**23.067.999**	**22.097.826**	**21.693.270**	**-1,8**	**-6,0**
Stranieri	Gennaio	365.388	327.708	371.514	13,4	1,7	964.332	857.975	963.297	12,3	-0,1
	Febbraio	456.107	432.512	507.992	17,5	11,4	1.145.255	1.143.149	1.297.357	13,5	13,3
	Marzo	619.468	571.860	746.621	30,6	20,5	1.556.056	1.454.181	1.928.092	32,6	23,9
	Aprile	1.060.813	1.127.074	1.041.200	-7,6	-1,8	3.016.836	3.193.736	2.830.207	-11,4	-6,2
	Maggio	1.284.083	1.442.282	1.761.995	22,2	37,2	3.916.082	4.775.241	6.134.554	28,5	56,7
	Giugno	1.858.026	1.756.494	1.785.114	1,6	-3,9	7.445.485	7.172.439	6.469.412	-9,8	-13,1
	Luglio	2.083.203	2.307.229	2.310.671	0,1	10,9	9.551.564	9.718.866	10.001.389	2,9	4,7
	Agosto	2.038.877	2.096.909	2.237.917	6,7	9,8	9.530.226	9.878.576	10.202.191	3,3	7,1
	Settembre	1.520.934	1.691.364	1.674.893	-1,0	10,1	6.025.327	6.522.438	6.512.715	-0,1	8,1
	Ottobre	1.065.675	1.073.409	1.139.497	6,2	6,9	2.946.313	3.027.727	3.222.095	6,4	9,4
	Novembre	451.158	457.098	491.768	7,6	9,0	1.117.305	1.091.433	1.182.204	8,3	5,8
	Dicembre	390.730	405.070	431.117	6,4	10,3	953.849	963.276	1.034.730	7,4	8,5
	Totale anno	**13.194.462**	**13.689.009**	**14.500.299**	**5,9**	**9,9**	**48.168.630**	**49.799.037**	**51.778.243**	**4,0**	**7,5**

(Figura 26) – Provenienza 2019-2024 – fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT – Regione Veneto

Nel 2024 si è notato un calo del turismo italiano, con un -1,5% di arrivi e -1,8% di presenze rispetto all'anno precedente, contrapposto da una forte crescita degli stranieri, con +5,9% di arrivi e +4% di presenze rispetto al 2023. Gli stranieri nel 2024 sono stati maggiormente i tedeschi. Si è notato poi un ritorno dei turisti cinesi, sebbene con dati ancora a livelli lontani dal pre-pandemia. Nella permanenza media, gli italiani hanno soggiornato meno (3 notti), mentre gli stranieri hanno soggiornato 3,6 notti. Questo sottolinea che il turismo veneto è ancora trainato da una forte domanda internazionale, con il segmento extra-alberghiero come chiave di attrazione.

	Arrivi					Presenze				
	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19
Belluno	1.028.261	1.141.413	1.174.998	2,9	14,3	3.744.708	3.878.266	4.018.240	3,6	7,3
Padova	1.884.503	1.899.285	1.971.084	3,8	4,6	5.535.985	5.179.574	5.296.329	2,3	-4,3
Rovigo	310.163	305.486	268.120	-12,2	-13,6	1.563.501	1.570.973	1.337.667	-14,9	-14,4
Treviso	1.008.260	955.102	993.018	4,0	-1,5	2.225.936	2.034.187	2.111.814	3,8	-5,1
Venezia	9.979.780	10.407.069	10.664.823	2,5	6,9	37.951.808	38.159.987	38.843.565	1,8	2,3
Verona	5.130.428	5.497.488	5.804.853	5,6	13,1	18.011.840	18.809.189	19.540.975	3,9	8,5
Vicenza	853.260	853.336	883.125	3,5	3,5	2.202.851	2.264.687	2.322.923	2,6	5,5
Totale	**20.194.655**	**21.059.179**	**21.760.021**	**3,3**	**7,8**	**71.236.629**	**71.896.863**	**73.471.513**	**2,2**	**3,1**

(Figura 27) – Arrivi e Presenze nelle province Venete 2019-2024 – fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT – Regione Veneto

I flussi turistici hanno registrato un trend in crescita in quasi tutte le province della Regione, specialmente per la provincia di Verona, che ha registrato +5,6% di arrivi e +3,9% di presenze rispetto all'anno precedente, e rispettivamente +13,1% e +8,5% rispetto al 2019. Grave calo però si è registrato nella provincia di Rovigo, con -12,2% di arrivi e -14,9% di presenze rispetto al 2023.

	Arrivi					Presenze				
	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19
Balneare	4.078.649	4.453.811	4.461.018	0,2	9,4	25.328.515	25.925.916	25.853.203	-0,3	2,1
Città d'arte	11.267.949	11.359.065	11.875.032	4,5	5,4	25.402.850	24.564.370	25.724.034	4,7	1,3
Lago	2.874.336	3.118.466	3.266.445	4,7	13,6	13.117.982	14.020.579	14.379.101	2,6	9,6
Montagna	1.144.466	1.278.849	1.309.474	2,4	14,4	4.242.293	4.535.594	4.688.127	3,4	10,5
Terme	829.255	848.988	848.052	-0,1	2,3	3.144.989	2.850.404	2.827.048	-0,8	-10,1
Totale	**20.194.655**	**21.059.179**	**21.760.021**	**3,3**	**7,8**	**71.236.629**	**71.896.863**	**73.471.513**	**2,2**	**3,1**

(Figura 28) – Arrivi e Presenze nei comprensori veneti 2019-2024 – fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT – Regione Veneto

Per quanto riguarda le tipologie di comprensori, il mare, le città d'arte, il lago e la montagna sono state ricercate da una clientela sempre più internazionale, con un continuo appoggio maggiore verso le strutture extralberghiere. Le terme hanno costituito l'unica eccezione, dove l'aumento degli stranieri (+2,9% di arrivi rispetto al 2023) non ha compensato del tutto il calo degli italiani (-1,1% di arrivi rispetto al 2023).

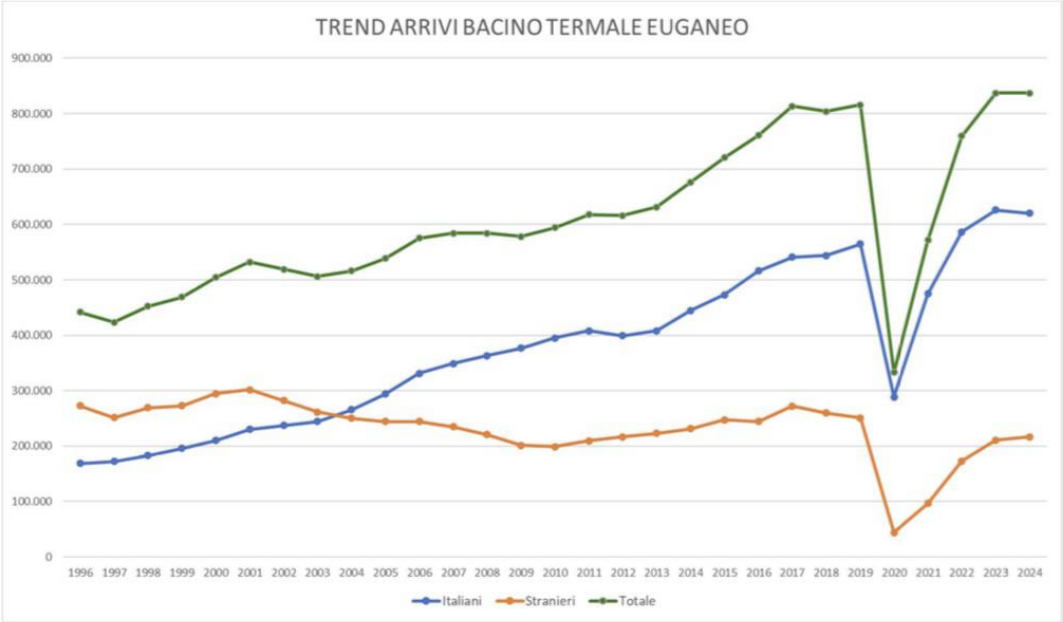
Si analizzano ora i dati del Bacino Termale Euganeo, area termale più vasta della Regione.

I SINGOLI MESI

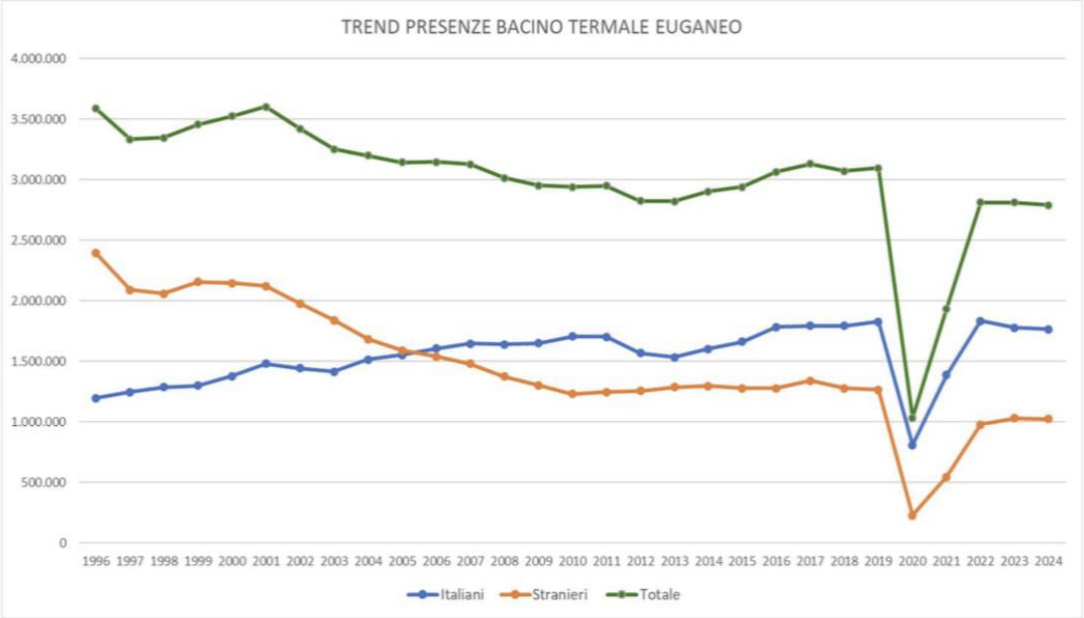
	Arrivi					Presenze				
	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19	2019	2023	2024	Var% 2024/23	Var% 2024/19
Gennaio	54.129	65.072	65.527	0,7	21,1	171.703	178.759	179.392	0,4	4,5
Febbraio	56.879	63.215	69.952	10,7	23,0	142.218	149.232	168.115	12,7	18,2
Marzo	84.631	77.040	86.133	11,8	1,8	263.385	231.106	253.906	9,9	-3,6
Aprile	86.447	89.264	83.324	-6,7	-3,6	335.009	286.619	273.030	-4,7	-18,5
Maggio	78.052	70.691	77.223	9,2	-1,1	320.252	261.185	270.545	3,6	-15,5
Giugno	65.433	66.202	64.874	-2,0	-0,9	270.623	233.041	226.897	-2,6	-16,2
Luglio	51.113	59.764	55.627	-6,9	8,8	211.360	196.243	188.414	-4,0	-10,9
Agosto	71.895	68.738	68.822	0,1	-4,3	314.062	289.179	279.852	-3,2	-10,9
Settembre	79.710	76.840	76.950	0,1	-3,5	340.448	299.954	293.747	-2,1	-13,7
Ottobre	88.939	85.068	81.895	-3,7	-7,9	362.971	319.653	301.912	-5,6	-16,8
Novembre	87.307	86.035	87.152	1,3	-0,2	316.029	282.902	286.181	1,2	-9,4
Dicembre	63.300	76.994	70.080	-9,0	10,7	199.232	216.843	203.093	-6,3	1,9
Totale periodo	**867.835**	**884.923**	**887.559**	**0,3**	**2,3**	**3.247.292**	**2.944.716**	**2.925.084**	**-0,7**	**-9,9**

(Figura 29) – Arrivi e presenze nel Bacino Termale Euganeo 2019-2024 – fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dai provvisori ISTAT – Regione Veneto

I dati relativi al Bacino Termale Euganeo hanno registrato un lieve calo delle presenze nel 2024 con un -0,7%, ancora sotto i livelli pre-covid con -9,9% rispetto al 2019, in trend con il resto dei complessi termali della Regione. Si è notata una crescita negli arrivi con un +0,3% rispetto all'anno precedente, superando i dati pre-covid con un +2,3% rispetto al 2019. Il 63% dei visitatori sono stati italiani, il restante 37% dei visitatori sono stati stranieri provenienti soprattutto da Germania, Austria, Svizzera e Francia.



(Figura 30) - grafico degli arrivi nel Bacino Termale Euganeo dal 1996-2024



(Figura 31) - grafico delle presenze nel Bacino Termale Euganeo dal 1996-2024

Osservando i due grafici precedenti (figura 30 - figura 31), si può notare che negli ultimi 30 anni è avvenuta una "rivoluzione" nella composizione e nell'andamento dei flussi turistici nel Bacino Termale. Ciò ha portato gli stabilimenti termali ad adattare i loro servizi alle nuove esigenze, spostando l'attenzione verso un approccio olistico del benessere. Nonostante il continuo incremento di arrivi, si è registrato un forte calo nelle presenze, dovuto alla riduzione della durata media del soggiorno. Infatti, il soggiorno medio è passato dai 12 giorni degli anni Ottanta ai 9 giorni degli anni Novanta agli attuali 3,3 giorni (2,8 giorni degli italiani e 4,7 giorni degli stranieri). Questo cambiamento più essere attribuito proprio alla variazione nella composizione dei flussi turistici. Dal 2003, come si può ben notare dai grafici, si è registrato un sorpasso da parte dei turisti italiani rispetto a quelli stranieri. Tale inversione di tendenza è accompagnata ad una preferenza da parte degli italiani verso soggiorni di durata più breve. A seguito di ciò, si è osservata una riduzione della componente internazionale, la quale nel corso degli anni è stata solo parzialmente compensata dall'incremento dei turisti italiani. In questa situazione, il calo della permanenza media rende difficile sostenere l'offerta termale, dato che le proprietà terapeutiche sono più efficaci se seguite con un ciclo di 12 giorni o di 6+6 giorni nell'arco dell'anno. Nonostante l'immutata capacità di attrazione delle destinazioni del Bacino Termale Euganeo, il minor utilizzo del reparto cure e benessere registrato negli ultimi anni pone dei problemi di redditività alle imprese della destinazione. Una risposta a ciò può essere data dall'OGD Terme e Colli Euganei e dal Consorzio Terme e

Colli Marketing, dalla visione “la più grande area preventiva della salute in Europa” e dal riposizionamento differenziato del prodotto termale.

Tornando all’analisi della Regione, secondo i dati derivati dall’Osservatorio del Turismo Regionale Federato, la reputazione online del Veneto nel 2024 ha registrato un sentiment dei visitatori di 86,9 punti su 100, punteggio leggermente più alto rispetto al dato italiano complessivo, e senza particolari differenze con il 2023 o il 2019. Per i vari settori, gli attrattori culturali e naturali sono rimasti molto apprezzati con un 91,1/100, seguiti dalla ristorazione 97,2/100 (punteggio incrementato rispetto al 2019 e leggermente superiore rispetto al punteggio medio italiano). La ricettività ha ottenuto un 85,2/100, leggermente inferiore rispetto a quello nazionale. Per le tipologie di viaggiatori, le coppie e le famiglie sono risultate più soddisfatte, rispettivamente con 85,5/100 e 85/100, mentre i viaggiatori singoli hanno dichiarato un gradimento inferiore con 83,9/100. Su riferimento ai vari aspetti dell’esperienza più graditi si sono riscontrate differenze a seconda delle località. Quelle balneari hanno avuto più apprezzamento soprattutto per i servizi offerti e per la combinazione tra relax e visite alle aree vicine; le città di Venezia e Verona sono state apprezzate per il loro scenario e il contesto storico-architettonico; Vicenza per le Ville Venete e del Palladio; Padova per i cicli pittorici del XIV secolo; le terme per l’abbinamento tra benessere e scoperta culturale; le Dolomiti per le attività a contatto con la natura e i prodotti locali.

Per quanto riguarda i canali attraverso i quali i turisti hanno effettuano le prenotazioni delle strutture ricettive, tra i primi 10 mesi del 2024 e lo stesso periodo del 2023 si è riscontrato un peso diverso dei diversi canali a seconda delle località. Nella ricettività alberghiera, il canale principale per le prenotazioni è stato quello diretto offline (quindi chiamate, email), specialmente nel settore termale con un 65,6%, per via di una clientela più senior e fidelizzata. Le OTA hanno rappresentato una fetta importante delle prenotazioni, soprattutto nelle città d’arte e in montagna, ma anche al lago e nelle località balneari. Alle terme sono pesate invece per il 12,8%. Le prenotazioni dirette tramite sito web hanno avuto un peso più contenuto. Una quota di prenotazioni è stata veicolata anche tramite tour operator e agenzie di viaggio offline, soprattutto nelle località di mare con il 24,9%, seguite poi da lago, montagna, città d’arte e terme. Nei campeggi si sono osservate tendenze diverse, con prenotazioni soprattutto attraverso canale diretto, sia offline che via web. Al lago, nel 2024 il 46,2% dei turisti ha prenotato online sul sito web della struttura, con un aumento rispetto al 2023, il 49,6% delle prenotazioni è stato tramite canale diretto offline. Nelle località balneari, il canale diretto offline ha rappresentato il 54,5% delle prenotazioni e le prenotazioni dirette tramite sito web sono state il 37,4%, in calo rispetto al 2023. Le OTA sono state marginalmente utilizzate nei campeggi lacustri e nelle località balneari, come anche i tour

operator e le agenzie di viaggio offline. La spesa complessiva sostenuta dai visitatori del Veneto (tra pernottamenti ed escursionisti giornalieri), con carta di credito Mastercard, nel periodo tra gennaio-settembre 2024, si è distribuita soprattutto tra cibo e shopping. Il food&beverage ha rappresentato il 47% della spesa sostenuta dagli stranieri, soprattutto in ristoranti e altri locali e il 37% di quella degli italiani (più distribuita tra ristoranti e alimentari). Lo shopping, specie di abbigliamento e calzature, ha rappresentato il 30% per gli internazionali e il 25% per gli italiani, seguito poi dai trasporti (11% per entrambi i mercati) e i servizi di intrattenimento e divertimento e da altre sperse. La distribuzione è rimasta simile agli anni 2023-2022.

Per il miglioramento della gestione della Regione, è stato creato il Piano Turistico Annuale 2025, che rappresenta la declinazione operativa del Programma Regionale per il Turismo Veneto, Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 "*Protagonisti del Cambiamento: Veneto Aperto, Attento, Attivo, Attuale*", adottato dalla Giunta e approvato dal Consiglio regionale con propria deliberazione. Questo Piano è articolato in 4 assi principali, da cui derivano 8 obiettivi, 14 linee strategiche e 39 azioni concrete.

Il PRT 2025-2027 vuole consolidare il ruolo della Regione Veneto come leader del turismo nazionale e internazionale, affrontando le sfide attuali del cambiamento climatico, demografico, tecnologico ed economico. Si basa su un approccio metodologico partecipativo, con l'obiettivo di integrare le esigenze degli operatori con le strategie di sviluppo del territorio. Pertanto, il Piano Turistico Annuale 2025, si allinea con gli assi strategici, gli obiettivi, le linee strategiche e le azioni del Programma Regionale per il Turismo 2025-2027, e sono declinate le azioni ad "Alta Priorità" del PRT. Anche le attività in continuità con i precedenti PTA sono integrate.

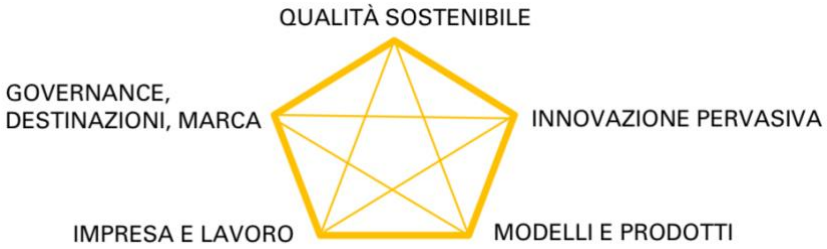
I dati del 2024, sottolineati precedentemente, hanno evidenziato una forte ripresa dei flussi internazionali nella Regione, segnali di contrazione nel mercato domestico, un notevole incremento del turismo extralberghiero ed evidenti cambiamenti della distribuzione stagionale dei flussi turistici. Si è anche notato un buon indice di gradimento complessivo.

Basandosi su questi dati, e facendo un confronto con quelli degli anni precedenti e il 2019 (ultimo anno prima della pandemia), si sono individuate 4 sfide principali da gestire fino al 2027:

1. Mismatch tra domanda e offerta di lavoro nel turismo: la mancata corrispondenza tra le due, la difficoltà di reclutare personale qualificato e l'esigenza di maggiore attrattivitá del settore;
2. Impatti del cambiamento climatico sulle destinazioni: alterazione delle stagioni turistiche, eventi estremi e sfide per le destinazioni balneari e montane;

3. Ruolo crescente dell'innovazione tecnologica e dell'intelligenza artificiale: miglioramento dell'esperienza turistica e ottimizzazione dei processi;
4. Gestione del fenomeno delle locazioni brevi e l'impatto sulle comunità: promozione di buone pratiche che consentono al turismo di convivere con la residenzialitá garantendo al settore l'opportunità di evolversi in maniera sostenibile e inclusiva.

I temi del PSTV 2025-2027 sono (figura 32)



(Figura 32) – I temi del PSTV – fonte: Promozione turistica Regione del Veneto | The Land of Venice

La visione strategica delineata dal PSTV 2025-2027, alla base della declinazione operativa del Piano Turistico Annuale 2025, contiene i seguenti quattro punti (figura 33):

(Figura 33) – I 4 punti del PSTV 2025-2027 della Regione Veneto – Fonte: Promozione turistica Regione del Veneto | The Land of Venice

1. *Veneto aperto*: questo asse è incentrato sulla creazione di un sistema di accoglienza permanente e sull'allargamento della stagione turistica, puntando sulla diversificazione e sulla destagionalizzazione dell'offerta. Al suo interno si trovano dei sotto punti che contengono:

- la leva del lavoro: mira a migliorare le condizioni di lavoro nel settore. Le azioni includono politiche aziendali per il benessere di lavoratori, collaborazioni con i Paesi di provenienza dei potenziali lavoratori e ricerca di soluzioni per eventuali problemi;
- la leva dei prodotti: volta alla creazione di prodotti turistici integrati, innovativi, valorizzando il rapporto tra i territori più interni e costieri e promuovendo il turismo lento. Le azioni prevedono la creazione di un Club di Prodotto, di nuovi itinerari culturali, la collaborazione tra gli stakeholder, l'attenzione all'accessibilità e all'inclusività e la promozione di enti e attività locali;
- la tutela delle risorse: segue l'importanza di mettere al centro la sostenibilità ambientale e sociale. Ciò include la premiazione dei territori che adottano pratiche sostenibili e certificazioni, iniziative per l'eliminazione dei prodotti monouso e campagne di comunicazione per comportamenti responsabili;
- l'integrazione dell'offerta: punta a favorire sinergie tra i diversi settori economici, e affronta il tema della gestione intelligente delle risorse e della digitalizzazione, con un'implementazione del DMS regionale.

In questo primo punto, nel 2025 l'obiettivo sarà quello di monitorare l'attuale condizione dei lavoratori del settore, con la successiva creazione di progetti per puntare ad un miglioramento nel loro lavoro. Per quanto riguarda da destagionalizzazione dell'offerta si intende intervenire coinvolgendo le DMO, associazioni di categoria, sindacati, il CISET (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica), oltre che l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, per individuare le aree a forte stagionalità. Un'altra priorità sarà quella di affrontare le criticità legata all'alloggio e al trasporto dei lavoratori del turismo, per garantire la qualità e la sostenibilità dell'offerta turistica regionale.

Inoltre, il PTA 2025 punterà a favorire il rapporto costa-città e l'integrazione dell'entroterra, mediante prodotti trasversali, oltre ad evolvere le potenzialità non valorizzate del territorio in prodotti fruibili, acquistabili e raccontabili. Tutto questo creando un sistema turistico interconnesso nelle le varie zone della Regione. Altro obiettivo sarà quello di consolidare le offerte legate ai diversi segmenti del cicloturismo, come lo Slow Bike, il Mountain Bike, Road Bike e Gravel. Grande importanza si darà anche al tema dei Cammini, in coincidenza con le celebrazioni del Giubileo, attraverso la creazione di itinerari preposti dalle associazioni (anche tramite collaborazioni pubblico-privato) in veri prodotti turistici accessibili al mercato, con una mappatura e una digitalizzazione completa tramite le piattaforme Veneto Outdoor e Veneto.eu. Si punterà inoltre alla continuità e al consolidamento delle iniziative che mirano a rendere il turismo fluviale sempre più attraente per turisti italiani e internazionali, attraverso una buona promozione. Oltre a questo, si porrà attenzione anche ad iniziative per la riqualificazione, la valorizzazione e la promozione delle fattorie didattiche e del segmento golf.

Si mirerà poi a consolidare e sostenere il Venice Region Convention Bureau Network (VRCBN), al fine di rafforzare il coordinamento tra i membri del network e per valorizzare il prodotto MICE in sinergia con le altre offerte della regione, come ville venete, città d'arte, terme e paesaggi naturali.

Per quanto riguarda la tutela delle risorse, il PTA avrà come obiettivo quello di favorire il modello turistico innovativo e rispettoso dell'ambiente, con il "Protocollo di intesa per l'Economia Circolare" che vede coinvolte la Regione, ARPAV (Agenzia regionale per la prevenzione e protezione ambientale del Veneto) e le Università di Padova, Verona e Venezia.

Per l'integrazione dell'offerta, si punterà alla creazione di un lavoro in sinergia tra destinazioni e reti d'imprese per creare esperienze turistiche più immersive nella tradizione locale. Saranno utilizzati strumenti digitali già esistenti, come Veneto MyCard e Veneto Around Me per consentirne l'acquisto. Per questo si dovrà accelerare ulteriormente l'adozione dei DMS da parte delle destinazioni.

2. *Veneto attento*: si focalizza sulla qualità dell'offerta turistica, puntando su inclusione, sostenibilità e attenzione verso le esigenze delle comunità locali e degli operatori del settore turistico. Tra le linee strategiche si trovano:

- fare turismo di territorio: con il coinvolgimento dei locali e progetti di inclusione sociale;
- miglioramento delle figure professionali: attraverso coaching, progetti pilota e formazioni, con l'obiettivo di attrarre e fidelizzare i lavoratori e investire nel capitale umano;
- organizzazione della governance: tramite l'evoluzione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni e la gestione coordinata degli uffici IAT, aumentando così la collaborazione tra Regione, Unioncamere e DMO, con un'attenzione maggiore verso l'utilizzo dei DMS e la promozione del marchio "Veneto, the Land of Venice";
- le risorse finanziarie per le imprese e le destinazioni.

In questo punto, il PTA 2025 avrà come obiettivo quello di favorire percorsi di formazione e inclusione lavorativa in ambito turistico, creando più opportunità di inserimento. Ciò al fine di creare un turismo più inclusivo, capace di generare valore non solo economico ma anche sociale, favorendo lo sviluppo di comunità coese in tutto il territorio veneto. Inoltre, l'attenzione sarà rivolta anche all'offerta di competenze specialistiche e al supporto nella formazione di manager e imprenditori turistici, oltre che agli altri lavoratori.

Nel 2025 si prevede anche il rafforzamento e la continuità del tavolo di coordinamento tra la Regione, Unioncamere Vento e le DMO, per favorire una gestione strategica e integrata delle

destinazioni turistiche. Inoltre, particolare riguardo sarà rivolto verso il sostegno delle DMO, tramite risorse territoriali per la loro gestione e il loro funzionamento, consentendo così la loro evoluzione.

3. *Veneto attivo*: mira a rafforzare la competitività del turismo Veneto attraverso l'innovazione e la diffusione delle conoscenze. Al suo interno si trovano linee strategiche che volgono a:

- supportare la programmazione a tutti i livelli e il monitoraggio degli impatti: con un miglior utilizzo dei dati per conoscere i turisti e i loro bisogni, attraverso l'integrazione di diversi sistemi informativi e lo sviluppo del ruolo dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato;
- diffondere le conoscenze: con la creazione di canali e luoghi di ascolto e la formazione degli operatori;
- creare strumenti per crescere: con azioni di formazione degli operatori, declinando nuove tecnologie per migliorare il loro lavoro.

Nel 2025 l'obietto sarà quello di rafforzare e ampliare l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTFR), arricchendolo di nuovi strumenti di analisi, con sezioni dedicate alla sostenibilità e al lavoro nel turismo e rendendolo più accessibile e funzionale.

Saranno inoltre sviluppate attività operative mirate a sensibilizzare e formare gli operatori del settore, per incoraggiarli ad adottare pratiche innovative.

4. *Veneto attuale*: volto verso la costruzione di un'identità turistica unica per il Veneto, valorizzando le specificità locali e promuovendo un'immagine di alta qualità della vita, attraverso:

- un sistema integrato: per rafforzare l'identità e il marchio ombrello del Veneto, tramite l'integrazione di imprese di diversi settori;
- un sistema identitario: per promuovere il Veneto come destinazione unica, con alta qualità di vita e accoglienza avvolgente;
- l'utilizzo della tecnologia: per migliorare la capacità delle imprese di comunicare con i clienti e quindi il loro costumer journey.

Il PTA 2025 darà continuità all'analisi e all'implementazione del marchio ombrello attraverso azioni mirate. La diffusione del marchio collettivo "Veneto, The Land of Venice" e dei marchi derivati si estenderà a settori come l'agroalimentare, l'artigianato e la manifatturiera, per consolidare una percezione più unitaria del Veneto come sistema economico, culturale e turistico integrato.

3.3.1 L'offerta del termalismo in Veneto

La Regione Veneto ha una buona offerta termale e le varie località termali si distinguono in base alla ricchezza delle risorse naturali che possiedono, all'acqua e ai trattamenti che dispongono. Negli anni sono aumentate sempre più le località termali nella Regione, con la nascita di questi centri anche in luoghi in cui la vocazione turistica non coincide a pieno con il termalismo. Tra queste terme ci sono quelle di Calalzo, dei Colli Asolani, della Valpolicella, di Badolino, di Lazise, Caldiero e Salzano-Palatini.

Nel sito di promozione turistica Regione del Veneto | The Land of Venice, vi è un'apposita sezione, chiamata "Scopri il Veneto", dove sono racchiuse tutte le offerte turiste della Regione, tra cui Venezia e Laguna, montagna, città d'arte, mare, Lago di Garda, paesaggio collinare, parchi, Po e il suo delta e terme.

Vengono ora descritte le offerte termali della Regione.

Nel cuore del Veneto, la provincia di Padova è quella che ospita la più grande e storica area termale d'Europa. Ai piedi dei Colli Euganei, Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme, Teolo e Battaglia Terme rappresentano il 97% dell'offerta termale della Regione, con la presenza di centri benessere che sfruttano le proprietà curative delle acque termali. L'università di Padova, nel corso del Novecento, contribuì alla ricerca scientifica sulle proprietà terapeutiche delle acque e dei fanghi termali, consolidando la fama di Abano e Montegrotto. Oggi le Terme Euganee sono note per la specializzazione in fangobalneoterapia, ovvero un trattamento che si fonda su una tradizione antica che combina storia e benessere moderno, per le piscine di acqua termale calda, ideali per un relax profondo anche nei mesi più freddi e infine per la loro tranquillità e i trattamenti di alta qualità offerti. Dal punto di vista idrogeologico, il territorio di Abano e Montegrotto Terme è ricco di acque ipertermali e fanghi che conducono un'attività ininterrotta e sanante da circa 27 secoli. Le acque termali salso-bromo-iodiche sono una ricchezza unica, oltre ai fanghi termali e ai benefici della terapia inalatoria. Le strutture presenti sono tra le più attrezzate e moderne ed offrono anche servizi di lusso. Con più di 837 mila arrivi e più di 2,8 milioni di pernottamenti, il Bacino termale euganeo rimane il più importante polo termale d'Europa.

Ci sono poi le Terme di Verona, vicine ad una città molto nota a livello mondiale per le sue connotazioni romantiche. Le acque termali di questa provincia sono apprezzate per i loro benefici sin dall'epoca romana. Ne fanno parte le terme di Villa dei Cedri a Lazise, con spa naturali, laghi termali e piscine a 30ºC, ideali per rilassarsi ed essere circondati dalla natura. L'acqua minerale termale utilizzata è bicarbonato-calcio-magnesiaca. È presente poi un centro sportivo e riabilitativo provvisto di piscina termale, palestra per fitness, fisioterapia e recupero motorio. Poi ci sono le terme di Aquardens, situate a Pescantina, conosciute come

il parco termale più grande d'Italia, con temperature delle piscine che variano dai 28º ai 30ºC, è considerato un centro perfetto per chi cerca proprietà terapeutiche riconosciute, oltre a sauna e spa. È inoltre un luogo all'avanguardia per i benefici della balneoterapia, dell'idromassaggio e della musico-cromoterapia, con atmosfere coinvolgenti tutto l'anno. L'acqua termale ha caratteristiche salso-bromo-iodiche, indicata per le patologie arto-reumatiche, dermatologiche e vascolari. Offre inoltre una vasta gamma di servizi, tra cui le piscine termali, saune, bagni turchi e aree relax, rendendo queste terme un punto di riferimento per il turismo termale in Veneto.

A Caldiero, sempre in provincia di Verona, sono presenti le terme che i romani chiamavano "Terme di Giunone" o "della bellezza", per le proprietà curative delle loro acque ricche di bicarbonato e magnesio che sgorgano dalle sorgenti a circa 28ºC. Queste acque sono particolarmente indicate per la cura di patologie reumatiche e respiratorie. All'interno del parco termale sono allestiti impianti moderni di balneazione per le famiglie e per i giovani. Per svolgere attività sportive sono presenti campi da tennis e beach-volley.

Nelle terme di Bibione, rinomata località turistica della costa Adriatica nei pressi di Vicenza, viene offerta un'immersione nella quiete e la possibilità di abbinare alla tradizionale vacanza al mare il benessere e la cura del corpo. Il centro è moderno e attrezzato, per offrire ai turisti ogni tipo di comfort, con un personale qualificato per individuare le metodologie curative e riabilitative. Sono a disposizione anche una SPA Beauty Farm, grandi piscine termali con idromassaggi, giochi d'acqua, saune, bagno turco, cabina salina secca e bagno alle erbe. È quindi ideale per trattamenti di benessere, bellezza e cure riabilitative.

A Recoaro Terme, ai piedi delle Piccole Dolomiti, immerse in un panorama variegato e suggestivo, vengono offerte acque termali bicarbonato-alcaline, le cui potenzialità terapeutiche cominciarono ad essere sfruttate già dal 1600. Le terapie più seguite sono l'inalatoria per un'azione antispastica, la decongestionante sulle mucose branchiali e l'idrolitica per migliorare la secrezione e la mobilità gastrica. Anche la fangoterapia è utilizzata per trattare artrosi e fratture, mentre la balneoterapia per stimolare le terminazioni nervose cutanee e agire sul sistema neuro-vegetativo. Sono inoltre previsti percorsi di bellezza e benessere personalizzati per la cura del viso e del corpo.

Bardolino, località famosa in tutta Italia e all'estero per l'omonimo vino DOC, è diventata luogo ideale per rilassarsi in un rinomato centro termale, con acqua oligominerale leggera e fresca. La sua composizione chimica la rende indicata per le cure idropiniche e le pratiche idroterapiche. I centri termali dispongono di piscine interne ed esterne, con posizioni per idromassaggio, aeromassaggio, percorsi Kneipp (terapia che si basa sull'alternanza d'acqua calda e fredda) e vasche per la talassoterapia. In contemporanea ai servizi termali, il territorio di bardolino offre i propri prodotti locali.

Nei Colli Asolani sorge il centro termale che offre cure di balneoterapia per il trattamento di patologie artroreumatiche, dermatologiche e per le flebopatie. È possibile, inoltre, usufruire, su prenotazione, di consulenze mediche tradizionali e complementari.

A Salzano sono presenti centri termali dove si effettuano anche fanghi, bagni terapeutici, cure inalatorie e idropiniche, idroterapia, fangoterapia calda e fredda, ossigeno-ozono terapia, magnetoterapia, idrocolonterapia e massofisioterapia.

Nel cuore della Valpolicella, a pochi chilometri dal lago di Garda e dalla città di Verona, è presente un centro dove l'acqua termale salso-bromo-iodica forma le piscine termali. L'acqua è mineralizzata, batteriologicamente pura e caratterizzata da sodio, cloro, calcio, magnesio, solfati e bicarbonati. Favorisce la difesa e la cura della pelle ed ha un'azione emolliente ed antinfiammatoria. È presente anche un'area fitness. Il centro medico garantisce una visione globale al cliente del suo stato di salute.

A Calalzo, il centro termale si raggiunge attraverso un sentiero nel bosco. La caratteristica della località termale è di essere costituita da numerose sorgenti d'acqua minerali che scorrono in superficie, creando un paesaggio suggestivo. L'acqua sorgiva è ricca di bicarbonati calcio e magnesio e clinicamente ricca di proprietà terapeutiche. Può essere utilizzata come bevanda per migliorare l'attività dello stomaco, per trattare disturbi al fegato, per la diuresi e come blando lassativo. Per via inalatoria è utile nella cura di sinusiti e infiammazioni delle prime vie aeree. Inoltre, è un luogo molto frequentato per la vicinanza a Cadore e alle Dolomiti settentrionali, dichiarate patrimonio dell'umanità dall'Unesco nel 2009. Nelle vicinanze vi è l'accesso verso il Gruppo delle Marmarole e il massiccio del Monte Antelao.

In Veneto, l'attenzione alla salvaguardia delle risorse termali ha avuto inizio negli anni Settanta, con l'approvazione della legge regionale del 20 marzo 1975, n.31, "Norme per la salvaguardia delle risorse idrotermali e per la disciplina delle attività connesse". Questa legge si concentrava specialmente sulle risorse idrotermali del Bacino Termale Euganeo, riconoscendone le particolarità e l'importanza sia nel panorama termale nazionale che della Regione. Nel 1989, con la legge regionale n. 40 "Disciplina della ricerca, coltivazione e utilizzo delle acque minerali termali", la tutela delle acque minerali e termali viene estesa a tutto il territorio regionale. Nel 2021, con la legge regionale n. 29 del 28 settembre vengono apportate delle modifiche alla disciplina delle acque minerali e termali.

È importante sottolineare che il rapporto termalismo e turismo in Veneto è cruciale, visto che il tentativo di emanciparsi dal termalismo a favore di un indistinto benessere ha contribuito alla crisi del modello classico delle città termali, esponendo la destinazione al rischio del declino. La crisi del termalismo classico degli anni Novanta è stata causata da una

serie di fattori, tra cui la fine dell'assistenzialismo, il difficile rapporto tra SSN e sistema termale, lo sviluppo di terapie alternative farmacologiche, la scarsa percezione pubblica delle cure termali come "cure naturali" e la mancanza di adeguate politiche di promozione e marketing. Il successivo passaggio all'euro ha complicato ancor più la situazione, eliminando il vantaggio del cambio lira/marco che aveva favorito la presenza di clientela tedesca.

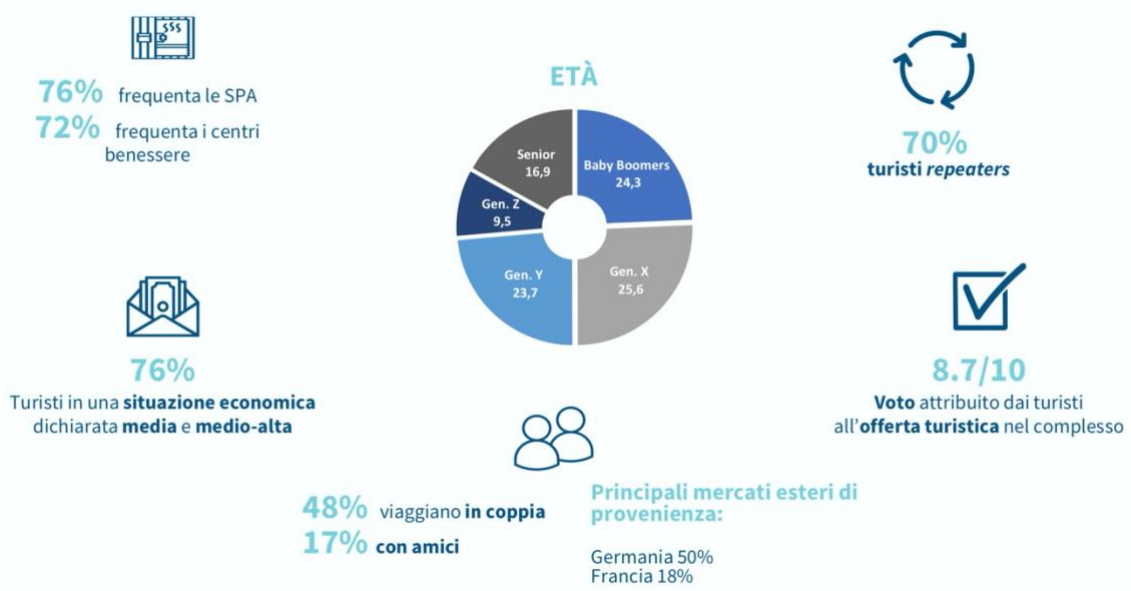
Questo aspetto è ancor più visibile nel Bacino Termale Euganeo, la destinazione termale più rilevante a livello regionale, nazionale ed europeo. Per queste ragioni, nel 2014 la strategia di brand delle "Termae Abano Montegrotto" è stata ripensata con l'obiettivo di riposizionare il territorio come "la più grande area per la salute preventiva in Europa", integrando terme e salute con ambiente, cultura ed enogastronomia, favorendo una nuova connessione tra le città termali di Abano e Montegrotto e i Colli Euganei. Ciò è stato confermato dall'Organizzazione di gestione della destinazione che, nel 2016, ha promosso il passaggio ad un turismo sostenibile come "bene comune", basato sulla transizione ecologica e dell'economia della socio-biotermalità. In questa direzione innovativa, è importante considerare anche l'avvenuta dell'accordo siglato recentemente con il Dipartimento di Geoscienze dell'Università di Padova, al fine di esplorare il potenziale energetico delle acque del Bacino Termale, garantendo nello stesso momento la salvaguardia dell'assetto idrogeologico del territorio. Il progetto Treasure prevede un monitoraggio triennale di 15-20 pozzi e mira a determinare il volume sostenibile di acqua estraibile per preservare l'equilibrio della falda. Questo progetto rappresenta un passo significativo per la valorizzazione delle risorse termali del territorio, integrandole in una prospettiva innovativa di utilizzo a fini geotermici.

Il Veneto così negli ultimi anni, nel campo del turismo termale, ha appoggiato un approccio olistico e sostenibile. Le strutture termali più moderne hanno integrato nuove discipline come lo yoga, la meditazione e programmi di nutrizione, offrendo esperienze personalizzate che combinano le pratiche termali alle conoscenze mediche e psicologiche. Questo orientamento ha permesso alle terme venete di evolversi e rispondere alle moderne esigenze di salute e benessere.

La Regione punterà attraverso il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 e il Piano Turistico Annuale 2025, a creare anche per l'offerta termale una buona qualità, identità, innovazione ed una efficiente organizzazione e gestione.

È utile sottolineare inoltre che, l'11 febbraio 2025 si è tenuto un focus group online sul turismo termale in Veneto, in cui si è analizzato l'andamento e si sono poste delle prospettive per uno sviluppo sostenibile del settore. Ciò ha coinvolto esperti, operatori e istituzioni. Sono stati inoltre presentati i risultati dello studio sul turismo termale in Veneto realizzato nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio. Da questa indagine è emerso che il settore turistico termale in Italia, nel 2024,

ha generato circa 17,3 milioni di presenze, e il Veneto è stata tra le regioni leader. Il turista termale tipo, nella Regione Veneto (figura 34), viaggia in coppia e spesso torna più volte a destinazione, caratteristica di una clientela più affezionata. I Paesi di provenienza maggiori sono la Germania (50%) e la Francia (18%). Le attività complementari più apprezzate sono la visita ai borghi (61%), l'acquisto di prodotti locali tipici (52%), le visite ai musei (20%), oltre a esperienze sportive ed enogastronomiche. Inoltre, il cliente tipo si attesta ad una fascia economica medio-alta, con una spesa media pro capite giornaliera di 200 euro (il doppio rispetto alla media nazionale che corrisponde a 100 euro).



(Figura 34) – Identikit del turista termale veneto – Fonte: Osservatorio del Turismo delle Camere di commercio – Unioncamere Veneto

Per quanto riguarda la soddisfazione e il gradimento complessivo, il turismo termale nella Regione ha ottenuto un punteggio di 8,7/10, con maggiore apprezzamento verso le acque termali, la qualità delle strutture, l'accoglienza e le cure termali. Emergono margini di miglioramento anche rispetto all'offerta di intrattenimento, alla disponibilità dei pacchetti, alle promozioni e alla maggiore adesione alle convenzioni sanitarie. Oltre ciò, dall'indagine delle varie località termali, è emersa una strategia di diversificazione dell'offerta, con servizi più orientati anche verso il turismo culturale, naturalistico ed enogastronomico. Tra i servizi complementari più diffusi vi sono biciclette, transfer, visite guidate, servizi per le famiglie e noleggio di attrezzature sportive. Questa ricerca ha evidenziato la necessità di investire più verso i giovani, le famiglie e i turisti interessati ad offerte più ampie di intrattenimento e cultura. I punti di forza del settore nella Regione restano il brand consolidato, la qualità delle acque e delle strutture, i servizi di cura e il buon rapporto qualità-prezzo. Il settore però dovrà

puntare a potenziare l'intrattenimento e la diversificazione dell'offerta, con la creazione di pacchetti esperienziali e nuove convenzioni per ampliare il target. Da un dibattito successivo del focus group, è emersa la necessità futura di creare strategie mirate per rilanciarsi e integrarsi maggiormente con il territorio e le destinazioni turistiche di riferimento e di intercettare nuovi cluster di prodotto e target. Importante sarà inoltre investire sull'innovazione, sulla sostenibilità e sulla ricerca, per ottenere una crescita equilibrata e duratura.

3.4 Il turismo in Lombardia, situazione attuale e opportunità di crescita

La Regione Lombardia (figura 35) è considerata simbolo di modernità e sviluppo. Presenta bellezze naturali di grande fascino, esaltate da un patrimonio artistico-culturale di grande valore. Grazie alle sue montagne, ai laghi, ai suoi oltre 300 musei, alle città d'arte, alle tradizioni enogastronomiche, alla possibilità di praticare sport e alla qualità dell'accoglienza riservata agli ospiti, la Lombardia attrae ogni anno nelle proprie strutture ricettive oltre 15 milioni di turisti e visitatori. Comprende nove Siti UNESCO che riservano grande attenzione da parte dei turisti che ricercano esperienze culturali, e propone varie offerte per soddisfare le esigenze dei turistici più moderni, che vanno dallo shopping sfrenato nelle città più importanti e conosciute come Milano, alla ricerca di eccellenze gastronomiche o di attività sportive oltre che del relax.

(Figura 35) – Regione Lombardia – fonte: Sito ufficiale Regione Lombardia

Si analizzano ora i dati statistici sui flussi turistici della Regione Lombardia.

Il 2021 per la Lombardia è stato l'anno della ripresa post-pandemia, seppur non si siano raggiunti a pieno i livelli del 2019. Si sono registrati oltre 3 milioni di arrivi e oltre 10 milioni di presenze. Negli arrivi, la città di Milano si è confermata la metà più ambita, mentre la provincia di Brescia ha spiccato meno per il numero di presenze. Si è registrato inoltre un cambiamento nella percezione dei turisti, infatti, i turisti che si sono fermati nella Regione sono rimasti in media un numero maggiore di giorni rispetto al passato (dai 2,4 del 2020 ai 2,94 del 2021). Le prime tendenze del 2022 hanno mostrato nel periodo di gennaio-luglio, dei flussi turistici sostanzialmente raddoppiati rispetto allo stesso intervallo di tempo del 2021 (+98% di arrivi e +102% di presenze). Questa crescita si è concretizzata principalmente per la grande presenza di componente straniera.

La Regione, per il triennio 2020-2022, ha creato un Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattivitá del territorio lombardo, componendo un ampio percorso di riforma del settore turistico. Il Piano ha messo al centro della strategia il turista, non solo considerato come consumatore, ma anche come reale organizzatore della propria esperienza di viaggio. Le linee di intervento indicate nel Piano si sono basate sui principi di:

- Accessibilità dell'offerta del territorio;
- Innovazione per la realizzazione di azioni di rete tra i soggetti coinvolti nella filiera turistica;
- Sostenibilità come principio guida per l'elaborazione del Piano e dello sviluppo delle proposte di intervento.

Le politiche attuate nel 2020-2022 hanno promosso il turismo all'aria aperta, integrato con il turismo culturale ed enogastronomico, con un rapporto con la natura, per favorire una strategia di crescita e di valorizzazione dell'offerta.

Gli obiettivi che si sono perseguiti sono stati: la competitività dell'offerta territoriale, cultura dell'ospitalità, grandi eventi, governance inter-istituzionale, promozione di un'immagine, identità coordinata, politiche delle eccellenze e sinergie con l'intero sistema economico produttivo.

Dal rapporto sull'Andamento turistico dell'Italia nel 2023 dell'ISTAT, è emerso che la Lombardia, con 17,7 milioni di arrivi (su un totale di 29,8 milioni nelle Regioni del Nord – Ovest) e 45,5 milioni di presenze, è risultata la seconda Regione in Italia per incremento turistico rispetto al 2022, con arrivi aumentati del 19,9% e le presenze del 16,8% (di cui 66% in esercizi alberghieri e 34% in extra-alberghieri. La percentuale di presenze stranieri è salita al 62%.

Nel 2024 ci sono stati oltre 13 milioni di arrivi sul territorio lombardo, con 37 milioni di presenze, in aumento dell'11% rispetto al periodo gennaio-agosto 2023. Si è alzata la media rispetto a quella nazionale, trainata da Milano e dalla zona dei laghi. Si è registrata anche un'alta affluenza dei turisti internazionali, con un picco durante la stagione estiva. In diverse zone della Regione tra cui Milano, le Province dei Laghi e quelle di Sondrio e Bergamo, si è registrata una prevalenza di visitatori stranieri rispetto a quelli italiani, con una netta predominanza dei turisti europei che hanno costituito quasi il 75% del totale, seguiti da asiatici (9%) e nordamericani (8%). I principali Paesi di provenienza sono stati la Germania, da cui si sono registrati il 21% dei flussi e gli USA con il 7% dei flussi, sebbene con permanenze medie diverse. Secondo l'indagine svolta da INSART, con i dati dell'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio, la domanda si sta orientando sempre più verso un turismo di qualità. Secondo la ricerca, due turisti su cinque appartengono alla generazione Y (28-42 anni), caratterizzati da elevata scolarizzazione e sensibilità verso la sostenibilità. Le loro esigenze si sono attestate infatti soprattutto verso un turismo esperienziale, culturale e a contatto con la natura. Hanno dimostrato inoltre una forte propensione all'uso del web, dalla pianificazione del viaggio alla recensione del soggiorno. Tre turisti su cinque hanno lasciato una recensione in rete sulle principali piattaforme online. L'indice di gradimento medio è stato pari a 8 su 10. Ad attrarre i visitatori sono stati maggiormente il patrimonio culturale e naturalistico con il 37,9% e il 21,6%, seguiti da esperienze sportive con il 13,2% ed enogastronomiche 12,6%, che hanno arricchito un'offerta pensata per soddisfare le esigenze dei viaggiatori più sofisticati. Tra i turisti stranieri si è attestata come attività preferita la gita al lago con il 35,9%, mentre gli italiani hanno preferito le visite ai musei e alle mostre (30,1%). Secondo l'analisi di Mastercard sulla spesa turistica, la spesa media è risultata in crescita rispetto al 2023 (+16%) e superiore al valore nazionale. La Lombardia, infatti, si è qualificata come la Regione con la più alta percentuale di turisti con una buona disponibilità economica. Il 32% ha speso più di 120 euro al giorno (escluso viaggio e alloggio), contro il 26% della media nazionale. Quattro su cinque sono stati professionisti che hanno scelto di investire in viaggi esclusivi. Como e Varese sono state due aree che hanno attratto maggiormente gli shopper internazionali, oltre che Milano, prima città per acquisti a livello nazionale. Per quanto riguarda la scelta delle mete, le grandi città sono rimaste al centro dell'attrazione con un'affluenza del 27,4%, susseguite poi dai borghi con il 46,2% e dai centri storici con il 42,8%, a dimostrazione di un turismo sempre più diversificato e consapevole.

La Regione ha deliberato un Piano per lo Sviluppo del Turismo e dell'Attrattivitá per gli anni 2023-2025, che confluisce nei Piani Annuali 2023, 2024, 2025, come risposta agli impulsi derivati da:

- Avvenimenti che hanno caratterizzato il triennio 2020-2022 e la loro ricaduta sul comparto turistico lombardo;
- Gli affetti delle politiche del turismo attuate nel triennio 2020-2022;
- Gli indirizzi normativi e le strategie a livello europeo e nazionale;
- Il percorso di concentrazione svolto con tutti i soggetti della filiera turistica;
- La necessità di far fronte alle grandi sfide dei prossimi anni, quali transizione digitale, transizione verde, sostenibilità, sviluppo della resilienza, maggiore inclusivitá e centralità della cittadinanza.

Come si può notare nella (figura 36) le linee strategiche del piano sono:

1. Strategia condivisa e indirizzo unitario, come elemento cardine di:
- grandi eventi per la valorizzazione del territorio, come l'appuntamento Milano-Cortina 2026;
- azioni di promozione e comunicazione condivisa con altri enti, coinvolgimento, engagement e disseminazione;
- iniziative e scelte sostenibili, con efficienza, lotta allo spreco di tempo e valorizzazione del ruolo della cittadinanza.

2. Smart Destination, da concretizzare attraverso:
- dati per la programmazione, l'attuazione e il monitoraggio delle politiche;
- tecnologie emergenti, per produrre un arricchimento dell'offerta sfruttando la realtà aumentata, metaverso e l'IA;
- competenze per l'adozione di pratiche innovative di fruizione e promozione turistica.

3. Il valore del capitale umano, puntando su:
- Skilling: creazione di competenze di base e specialistiche per il settore turistico;
- Reskilling: riqualificazione degli attuali profili verso nuove attività e valore aggiunto;
- Upskilling: accrescimento delle competenze tecniche e di leadership per lo svolgimento del proprio ruolo all'interno del settore.

(Figura 36) – La strategia di Regione Lombardia 2023-2025 – Fonte: In-Lombardia

Gli obiettivi strategici sono:

1. Programmare e governare il turismo secondo una strategia condivisa: attraverso l'armonizzazione dei rapporti tra le istituzioni, proseguimento e aggiornamento del monitoraggio della normativa regionale, orientamento delle politiche di promozione e innovazione dei contenuti, potenziamento dell'immagine coordinata e definizione di un piano di promozione turistica, organizzazione di tavoli di coordinamento con i territori, attuazione di azioni sinergiche con pubblici o privati, definizione di processi sinergici e di condivisione anche attraverso progetti interregionali, innovazione e digitalizzazione dell'offera, governance delle informazioni e market intelligence;
2. Valorizzare le tecnologie di frontiera: con un'espansione dell'attuale offerta digitale, la definizione di accordi e strumenti per la condivisione dei dati, l'attivazione di iniziative sperimentali per l'adozione delle tecnologie emergenti in ambito turistico, valorizzazione del portale regionale con esperienze innovative e personalizzate, creazione di competenze e strumenti per innovare processi, tecnologie e organizzazione turistica;
3. Avere cura del territorio e dei turismi: con iniziative sostenibili, incentivi infrastrutturali, verso buone pratiche e verso il ruolo e la partecipazione della cittadinanza, sviluppo dell'identità narrata del territorio, valorizzazione del patrimonio territoriale, culture e ambientale e valorizzazione della montagna anche in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026;
4. Puntare sulle persone e le competenze: tramite analisi dei fabbisogni formativi, incentivazione del dialogo nelle accademie tra associazioni di categoria e tra operatori

turistici, analisi delle esigenze del turista, accompagnamento attraverso percorsi dedicati per l'adeguamento alle nuove tecnologie e ai nuovi linguaggi e ad azioni simmetriche e coordinate per favorire competenze e politiche attive per il lavoro.

InLombardia è il portale turistico ufficiale della Regione, dove si possono trovare informazioni, aggiornamenti, descrizioni, immagini e video che raccontano le bellezze del territorio. Inoltre, vi sono proposte di viaggio e itinerari per facilitare l'organizzazione di gite, weekend, o vacanze più lunghe del turista potenziale. Nella sezione "wellness" sono presenti i centri termali della Regione.

3.4.1 L'offerta del termalismo in Lombardia

L'offerta del termalismo nella Regione Lombardia propone terme e SPA di ultima generazione nella cornice di colline, monti e laghi, esperienze sensoriali e di remise en forme con un equilibrio tra mente e corpo ed offrono, grazie alla proprietà delle acque, terapie in grado di portare benefici a numerose malattie. Queste offerte derivano dalla combinazione di benessere d'avanguardia e bellezza dei luoghi, coniugano il fascino dell'antico con le innovazioni, e promettono relax e benessere di corpo e mente grazie alle acque che sgorgano nel territorio lombardo e atmosfere rigeneranti con stanze del sale e massaggi. Si propongono esperienze liquide e decontratturanti all'interno di una vasca termale a filo del lago, vista tramonto o montagne, spazi per fitness, attività ricreative, sale relax con hammam, vasche sensoriali, docce emozionali e trattamenti su misura.

L'offerta si compone di centri termali tra i monti o a vista lago, di aperitivi con vini locali e vinoterapia e di linee cosmetiche.

La Regione, inoltre, offre strutture che hanno una "doppia anima". Nelle terme di San Pellegrino, soffitti e affreschi di inizio Novecento accolgono pezzi di design contemporanei e impianti di ultima generazione. A Salice Terme il centenario Gran Caffè convive con i trattamenti più recenti. Le terme di Sant'Omobono esprimono stile Liberty e innovazione allo stesso tempo.

Le strutture termali della Regione sono elencate e descritte di seguito.

Le Terme di Miradolo, nella cittadina di Miradolo Terme, in provincia di Pavia sono una rinomata destinazione nella Regione, conosciuta già durante l'epoca romana, diventando poi tra il XIX e il XX secolo una meta ambita soprattutto per le classi più agiate. Immersa in un parco, la struttura termale offre un ambiente sereno e rilassante, ideale per chi cerca una

rigenerazione fisica e mentale. Le acque sono particolarmente apprezzate per le loro proprietà curative e vengono utilizzate per trattamenti dedicati a patologie respiratorie, muscolari e articolari. La struttura offre inoltre piscine termali, cure inalatorie e fango terapia per ridurre infiammazioni e dolori muscolari oltre che balneoterapia e trattamenti estetici. Vi è anche un moderno centro benessere con saune, bagni turchi e percorsi Kneipp. Le terme dispongono di acque, provenienti da fonti naturali, di tipo salso-bromo-iodiche (per le patologie respiratorie), litio-magnesiache (per la rigenerazione cutanea e il miglioramento della circolazione sanguigna) e solfuree (per i trattamenti dermatologici e la salute delle vie respiratorie).

Le Terme di Vallio sono situate in un paesaggio naturale incontaminato vicino al Lago di Garda. Sono immerse nel verde e per questo considerate un luogo di oasi e tranquillità. Queste terme sono accreditate al 1º livello Super dal Servizio Sanitario Nazionale e sono rinomate specialmente per le cure idropiniche e inalatorie. Le acque, di tipo oligominerale e ricche di bicarbonato, calcio e magnesio, hanno caratteristiche che le rendono efficaci per il trattamento dei disturbi digestivi e delle vie urinarie. Le loro proprietà depurative e diuretiche le rendono ideali per i trattamenti idropinici, per il miglioramento della funzionalità renale, e per favorire la digestione e stimolare il metabolismo. Le acque sono inoltre rinomate per le loro proprietà antinfiammatorie. Oltre alle terapie tradizionali, il complesso termale offre servizi complementari come il B&B Borgo alla Sorgente, sale per corsi e seminari e spazi per eventi.

Le Terme di Trescore, nella località di Trescore Balneario in provincia di Bergamo, erano già apprezzate durante il Medioevo e ancor più nel XIX secolo. Nel corso del XX secolo si modernizzarono con nuove tecnologie e trattamenti innovativi. Oggi sono rinomate per le loro acque solfuree naturali, che sgorgano ad una temperatura di 17ºC. Sono ricche di idrogeno solforato che conferisce loro proprietà antinfiammatorie, antisettiche e rigenerative. Sono particolarmente indicate per il trattamento di patologie respiratorie e vengono utilizzate anche per problemi dermatologici come dermatiti, psoriasi e eczemi, grazie alla loro capacità di purificare e rigenerare la pelle. Il centro offre inoltre un'ampia gamma di trattamenti, tra cui cure inalatorie, fangoterapia, balneoterapia e trattamenti estetici e dispone di piscine termali, saune e bagni turchi per chi cerca un'esperienza completa di benessere.

Le Terme di Rivanazzano, nel cuore dell'Oltrepò Pavese, sono una destinazione termale immersa in un contesto naturale tranquillo, circondata da colline e paesaggi rigogliosi. La località termale era già rinomata ai primi del Novecento, ed attirava visitatori da tutta Italia. Le acque termali del centro provengono da due sorgenti, da cui sgorgano acqua salso-bromo-iodica e acqua solfurea. Entrambe vengono utilizzate per trattamenti di vie respiratorie, muscolari, articolari e della pelle. La struttura offre servizi di cure inalatorie, balneoterapia,

fangoterapia e trattamenti estetici, con piscine termali, saune, bagno turco e moderno centro benessere per trattamenti personalizzati e massaggi per viso e corpo.

Le Terme di Sirmione sono una delle destinazioni termali più famose d'Italia e della Regione, situate sulla sponda meridionale del Lago di Garda. Vantano una storia che affonda le sue radici nell'antichità romana e nel corso dei secoli la loro fama è accresciuta sempre più, attirando visitatori da tutto il mondo. La struttura ha iniziato a svilupparsi all'inizio del XX secolo, quando venne riconosciuto il potenziale terapeutico delle acque. Questo complesso offre una vasta gamma di servizi, tra cui piscine termali, aree SPA e cure specialistiche basate su acque termali salso-bromo-iodiche. La combinazione tra l'ambiente del lago e le proprietà curative delle acque delle terme crea un luogo ideale per chi cerca benessere, relax e bellezza. La struttura offre trattamenti termali, estetici e di benessere, nel mentre il visitatore può godere del lago e del clima temperato.

Le Terme di Bormio si trovano nelle Alpi Lombarde. Il complesso offre diverse piscine termali, interne ed esterne, tutte alimentate da sorgenti naturali che sgorgano tra i 37ºC e i 40ºC. Queste acque, classificate come solfato-alcaline, sono rinomate per loro proprietà terapeutiche e sono utilizzate per trattamenti che migliorano la salute e il benessere del corpo. Inoltre, sono molto indicate per chi soffre di patologie dermatologiche, data la loro azione rigenerante e antinfiammatoria. Le esigenze del visitatore posso essere soddisfatte dalle aree relax, dai percorsi termali, dalle saune e dai bagnini turchi. Il centro offre anche trattamenti estetici e massaggi personalizzati.

Nel cuore della Val Camonica si trovano le Terme di Boario, immerse in un parco secolare. Questo complesso offre vari servizi, con acque termali classificate come solfato-bicarbonato-calciche, che sgorgano da fonti naturali e ideali per trattamenti volti verso il benessere respiratorio, dermatologico e articolare, date le loro proprietà curative e depurative. Grazie alla loro composizione minerale, le acque di Boario sono indicate per chi soffre di disturbi digestivi, gastriti e coliti. La struttura dispone di piscine termali, un centro cure con trattamenti inalatori, fanghi e balneoterapia, un'area SPA moderna con saune, bagni guru e percorsi relax. Offre anche trattamenti estetici per viso e corpo e massaggi personalizzati in base alle diverse esigenze del visitatore.

QC Terme San Pellegrino è un rinomato centro termale in provincia di Bergamo. Il centro è famoso per l'eleganza storica che combina l'architettura liberty e i servizi termali più moderni, con un connubio perfetto tra passato e presente. Le ampie piscine termali, i percorsi terapeutici e le saune panoramiche permettono di godere delle proprietà benefiche delle acque termali, ricche di minerali naturali, in un ambiente rilassante e curato. Le sorgenti offrono acque solfuree, ricche di solfato, calcio e magnesio. L'acqua viene utilizzata nei percorsi termali e nelle vasche idromassaggio, dove i getti favoriscono la circolazione sanguigna, migliorando il tono muscolare e donando una sensazione di leggerezza. Gli ospiti

poi possono usufruire anche di bagni di vapore e saune, ottenendo così un'esperienza detox completa.

QC Terme Bagni Vecchi di Bormio è un centro termale situato in una cornice naturale nel cuore delle Alpi lombarde, immerso nel Parco Nazionale dello Stelvio. Questa struttura unisce il fascino della storia, alla maestosità della montagna, e le sue sorgenti termali sono sfruttate sin dai tempi dei Romani. Oggi è una destinazione in cui tradizione e modernità si fondono, offrendo percorsi termali esclusivi e spazi relax unici. Il complesso comprende vasche interne ed esterne, tra cui la famosa "vasca panoramica" che offre una vista sulle montagne. Vi è anche la Grotta Sudatoria di San Martino, una sauna naturale scavata nella roccia che sfrutta le proprietà dell'acqua calda. Si offrono percorsi sensoriali e zone relax. Le acque termali di Bagni Vecchi di Bormio sgorgano naturalmente a temperature comprese tra i 37ºC e i 40ºC, ricche di minerali come solfati, calcio e magnesio. L'azione dell'acqua, combinata con la presenza dei minerali, è benefica specialmente per chi soffre di patologie articolari e infiammazioni, dato che contribuisce a ridurre i dolori e a migliorare la mobilità.

Ci sono anche le QC Terme Bagni Nuovi di Bormio. Nel corso degli anni la struttura è stata modernizzata per offrire una combinazione di eleganza classica e comfort moderno, mantenendo intatta la sua architettura storica risalente al XIX secolo. L'esperienza termale è organizzata in vari percorsi benessere, con piscine termali, vasche idromassaggio, saune panoramiche, stanze del vapore e aree relax. Queste terme sono conosciute anche per la varietà e l'originalità delle proposte benessere.

Sant'Obomo Terme, nella valle Imagna, è un centro termale la cui sorgente solfurea ha effetti riconosciti dal Settecento. Oltre che per le patologie cutanee, le acque sono utilizzate per il miglioramento delle malattie delle vie respiratorie, dell'apparato otorinolaringoiatrico, di quello digerente e intestinale. La struttura dispone di attrezzature termali, piscina coperta con idropercorso vascolare, palestra, sauna, idromassaggi, inalazioni, shiatsu e massoterapia. Offre anche trattamenti estetici e programmi specifici per il recupero della forma fisica.

De Motel – Terme Milano è l'unica esperienza termale in città. Situata nella zona di San Siro, la struttura offre un'oasi di benessere con 10 piscine termali interne ed esterne, 16 sale massaggi, 9 aree relax, 4 saune, un bagno di vapore e un grande hammam. Queste terme sfruttano le acque provenienti da una sorgente a più di 396 metri di profondità, ricche di minerali che favoriscono il rilassamento e la rigenerazione fisica. Già nel 1926 le prime analisi delle acque avevano evidenziato le caratteristiche uniche "dell'acqua marcia", a dimostrazione di come il lungo processo di mineralizzazione avvenuto le conferisse proprietà benefiche uniche. Il 30 gennaio 2023, il Ministero della Salute ha riconosciuto ufficialmente le acque di queste terme come risorsa terapeutica valida, certificandole per il loro utilizzo in balneoterapia dermatologica. Il parco termale è stato progettato per unire modernità e

sostenibilità, con un rispetto dell'architettura storica delle Scuderie De Montel risalenti agli inizi del Novecento. Il loro progetto infatti è un esempio di sostenibilità urbana, dove l'intera struttura è stata pensata per essere green, con basse emissioni di CO2 e un'elevata efficienza energetica. Questo è dimostrato dalla presenza di un sistema di recupero delle acque piovane che vengono raccolte in vasche sotterranee, garantendo così l'irrigazione totale degli spazi verdi e le acque di servizio degli scarichi di tutto il centro. Un elemento distintivo è la loro proposta Food & Beverage, con un Bistrot fulcro dell'offerta gastronomica, con centrifughe, spremute e dolci artigianali oltre che ad una attenta selezione di piatti caldi e freddi, leggeri ma nutrienti. Nei weekend l'esperienza si arricchisce con brunch esclusivi, cocktail classici e signature. La struttura mette anche a disposizione sale private e terrazze panoramiche.

3.5 Crisi e opportunità attuali del settore termale

Il comparto termale sta vivendo oggi una fase di ristrutturazione a livello sia internazionale che nazionale. In Italia, nonostante sia un settore strategico, sta attraversando una crisi strutturale, che si è concretizzata sia nel crollo dei flussi turistici (secondo dati ISTAT) che nelle performance economiche-finanziarie.

La poca integrazione tra i servizi termali e di benessere non ha consentito a molte strutture tradizionali di posizionare il loro prodotto termale nel mercato del wellness, che risulta sempre più crescente. Nonostante ciò, alcuni centri più innovativi nell'ultimo decennio si sono riposizionati dopo la creazione di nuove proposte rivolte ai turisti in cerca di benessere in chiave olistica. In questo scenario è importante ricordare che l'offerta wellness è composta anche dalle SPA, spesso scambiate per terme, ma che a differenza di queste non dispongono di acque termali. Comprendono le termal spa, hotel spa, destination spa e resort spa. Le SPA, quindi, sono strutture che offrono esperienze di rigenerazione olistica, dove si svolgono anche attività sportive, spirituali, culturali ed enogastronomiche. Queste rappresentano oggi un settore in forte crescita e in linea con le tendenze della domanda, sempre più attenta ad un benessere olistico.

I centri benessere, nel territorio italiano, registrati alla CCIAA (Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura) risultavano essere nel 2017 3.927. Nel 2020 sono aumentati a 4.448, con una significativa crescita negli ultimi anni. Oltre alla consistenza numerica, il sistema termale italiano ha il vantaggio di essere localizzato, nella maggior parte dei casi, in località particolarmente pregiate sotto l'aspetto naturalistico, e in aree

turisticamente attrezzate. La connessione tra ambiente locale e le terme, potrebbe essere un punto di forza per la valorizzazione delle strutture termali italiane. È importante sottolineare che molti stabilimenti termali, nel territorio nazionale, continuano ad avere grande importanza per alcune specifiche destinazioni, rappresentando la principale economia locale e svolgendo un ruolo specializzato nei trattamenti sanitari e rafforzando l'assistenza territoriale.

Nonostante questi punti di forza, la gran parte dei modelli di business del termalismo tradizionale italiano sono entrati in crisi negli ultimi anni, a seguito della riduzione dei servizi convenzionati con il Sistema Sanitario Nazionale, dopo i cambiamenti della domanda del benessere. La mancanza di investimenti nel settore ha portato ad un progressivo deterioramento e un'arretratezza delle strutture termali che oggi necessiterebbero di interventi di riqualificazione energetica e tecnologica. Si è rilevata anche la necessità di accrescere le competenze di management, con una maggiore innovazione nell'approccio della gestione delle strutture, con l'introduzione di logiche di marketing e di digital marketing in grado di inseguire i processi di cambiamento dei modelli di business. Inoltre, anche lo sviluppo di terapie alternative di carattere farmacologico ha inciso sulle cure considerate più "soft" effettuate alle terme, come quelle idropiniche. Si è registrata anche una poca percezione e una scarsa immagine da parte del pubblico verso le cure termali come "cure naturali", e la conseguente divaricazione di immagine tra comparto termale e comparto benessere. Si è notata inoltre una mancanza del ricambio generazionale nei clienti termali e di una intermediazione specializzata.

Dal "disinvestimento" del SSN sulle cure termali, il settore ha visto una diminuzione degli arrivi, di prestazioni erogate e una crisi del modello di "città termale". Così, gli investitori più importanti del settore hanno reagito con l'intento di riposizionarsi seguendo quattro direttrici con una logica di integrazione:

1. Creare un benessere termale basandosi sui trend riscontrati sulla domanda, come la nuova attenzione al corpo e la visione del benessere in ottica olistica ed edonistica;
2. Integrare l'offerta termale con altre offerte, come quelle congressuali e di grandi eventi;
3. Integrare il termalismo con le altre tipologie di turismo, come quello verso le città d'arte, l'enogastronomia e lo sport, al fine di offrire un prodotto completo;
4. Realizzare circuiti termali nel territorio nazionale.

Oggi la sfida delle strutture termali è quella di superare la tradizionale visione sanitaria del termalismo, riqualificandosi e ri-orientando la propria offerta verso un sistema di servizi ed esperienze di wellness olistici, aumentando il portafoglio di prodotti con una valorizzazione

delle risorse della destinazione, dalla natura, alla cultura, allo sport, alla spiritualità fino all'enogastronomia. I centri del benessere, per rispondere alle nuove esigenze dei turisti, devono sviluppare nuovi concept nel settore dell'ospitalità, per intercettare le necessità di specifiche nicchie di mercato (come vegani, cicloturisti, turisti sanitari alla ricerca di percorsi check-up preventivi, eco-turistici, viaggiatori business).

Secondo il Ministero del Turismo, per rilanciare il settore termale, inserito all'interno del Piano Strategico del Turismo 2023-2027, è necessario prevedere alcune misure di sostegno alla domanda di wellness sia di turisti italiani che internazionali.

In ambito di governance, l'obiettivo è quello di è incentivare la costruzione di network e club di prodotto tematizzati tra gli attori del sistema wellness, per la progettazione, la realizzazione e il branding di prodotti integrati per il benessere. Inoltre, si intende istituire un tavolo permanente per definire una strategia di rilancio del settore, al fine di stimolare anche azioni di rigenerazione urbana delle strutture e delle località in stato di crisi. Per ottenere un buon livello di qualità, inclusivitá e sicurezza, il governo italiano punta ad un rifinanziamento contributo a fondo perduto e tax credit dell'80%, oltre che alla piena operatività del Fondo Rotativo, per favorire l'innovazione e la riqualificazione delle strutture del benessere. Per appoggiare il settore ad una maggiore sostenibilità, negli anni 2023-2027 si punta a raggiungere uno snellimento delle procedure amministrative al fine di realizzare impianti fotovoltaici nelle strutture. Inoltre, l'obiettivo è anche quello di sensibilizzare la domanda circa i benefici psico-fisici della fruizione del wellness tourism tutto l'anno, per evitare grandi flussi stagionalizzati, e definire una strategia di offerta volta ad attirare e fidelizzare la clientela tramite forme di promozione (come, ad esempio, le wellness card).

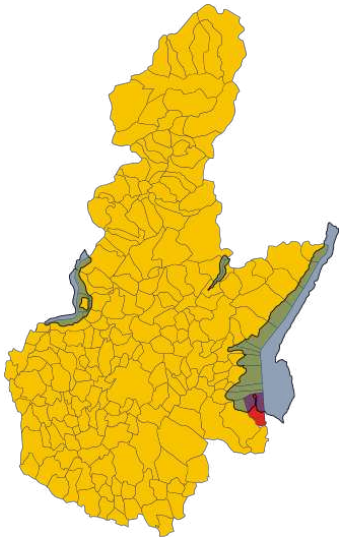
Importante sarà anche rafforzare l'offerta specializzata e qualificata del settore del benessere, attraverso corsi di formazione organizzati da attori pubblici e privati facenti parte del sistema formativo.

Per ottenere un'ulteriore innovazione del settore termale, si punta all'introduzione di un circuito nazionale di eccellenza volto anche a scoprire le realtà termali minori.

CAPITOLO 4 – ANALISI E DIFFERENZE DI DUE REALTÀ TERMALI

4.1 Terme di Sirmione: storia, gestione e offerte

La storia delle Terme di Sirmione

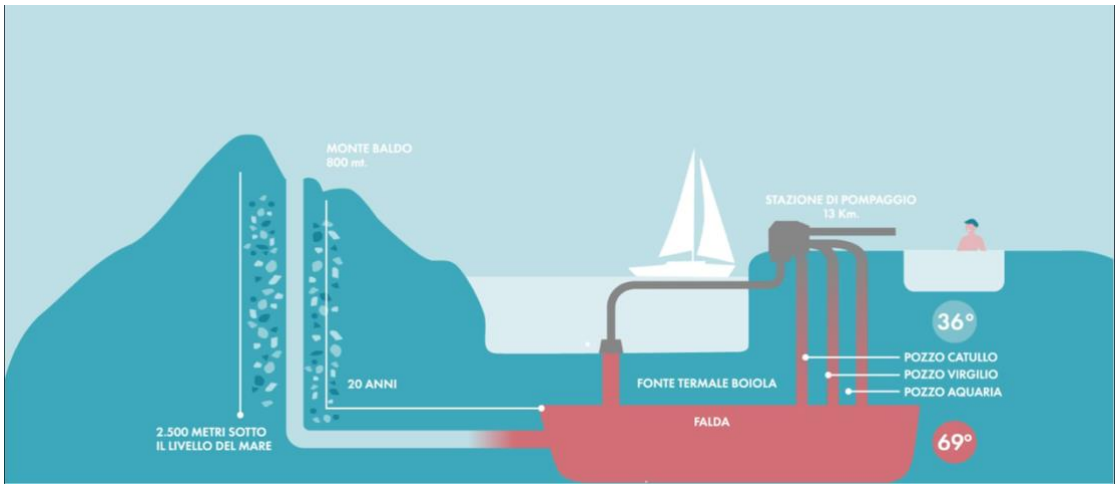


(Figura 37) – Posizione del comune di Sirmione nella provincia di Brescia, Lombardia – Fonte: Wikipedia

Sirmione, famoso comune della Regione Lombardia, in provincia di Brescia, grazie alla sua posizione naturale su una penisola nella parte inferiore del Lago di Garda, ha avuto grande ammirazione e utilizzo durante le diverse epoche. Oggi è uno dei comuni più frequentati del Lago di Garda, e viene chiamato, proprio per la sua importanza, "la perla del Garda". Richiama ogni anno grandi afflussi turistici, attratti dal paesaggio, dalla qualità dei servizi offerti, dalle terme e dal grande patrimonio culturale che che possiede.

Le terme di Sirmione hanno una storia antica. Sin dal Rinascimento era nota la presenza di una fonte termale calda e solforosa, la Boiola, un raro esempio di acqua termale emergente dalla profondità di un lago. Secondo alcune documentazioni storiche, questa fonte fu scoperta il 25 agosto 1889, dal veneziano Angelo Procopio che, in tenuta da palombaro, si immerse a circa 250 metri di distanza dalla riva con un lungo tubo di ferro, conficcandolo in un piccolo cratere da cui usciva acqua bollente, bolle e odore di zolfo. Appena inserì il tubo nella cavità sommersa, dalla sommità, come un geyser, si alzò una colonna d'acqua che

superó la superficie dell'acqua per molti metri. Successivamente, il tentativo di canalizzare e sfruttare l'acqua, conservandone la temperatura originale, ebbe buon esito solo nel 1896. Da questo successo, l'attività termale di Sirmione si ampliò, divenendo una località nota in tutta Europa. La sua fama internazionale crebbe sempre più, oltre che per le acque minerali termali salso-bromo-iodiche, anche per le sue indiscusse ricchezze e bellezze storiche, come l'area archeologica delle "Grotte di Catullo", l'antica villa romana e il Castello Scaligero. Nel 1902 iniziarono le prime analisi chimiche delle acque termali del territorio, e gli esiti rimasero invariati per molto tempo. Nel 1960, grazie al professor Maddalena gli studi si indirizzarono verso la comprensione idrogeologica della sorgente.



(Figura 38) - Origine dell'acqua termale di Sirmione – Fonte: Sito Ufficiale Terme di Sirmione

Negli anni Settanta e Ottanta, grazie ai professori Forlani e Olive, si comprese l'esatto percorso dell'acqua termale. Prima, erroneamente, si pensava che l'acqua termale fosse quella del Lago di Garda infiltrata nelle profondità della roccia. Questa acqua, infatti, è piovana/meteoritica, che penetra nella roccia, data la permeabilità, nel territorio compreso tra il Garda e la Val d'Adige, ad almeno 30 chilometri dalla sorgente. Nel suo percorso poi scende fino ad almeno 2000 metri di profondità, riscaldandosi, per elevata geotermicità, aumentando circa 1º ogni 8/10 metri rispetto la media (che è 1º ogni 33 metri). Il calore geotermico permette all'acqua di risalire lungo la dorsale montuosa subacquea tra le località di San Vigilio e Sirmione, formata da calcari mesozioici dei Giura Lias sovrapposto da calcati cretacei della scaglia rossa. L'acqua infine, in risalita, esce dal Lago attraverso una spaccatura della faglia della scaglia rossa su cui poggia Sirmione.

Da questi studi, si è potuto rilevare che esiste una vera e propria catena montuosa subacquea che divide il Lago in due bacini, quello settentrionale e quello meridionale. In questa dorsale

sommersa viaggia l'acqua termale, risalendo e raccogliendo lo zolfo derivante dai Gessi del Trias, che si sono formati e sedimentati circa 200 milioni di anni fa. Quest'acqua termale è come un fiume che scorre sotto i monti e sotto il Lago di Garda, e che non si mescola mai con quella gardesana, arrivando così "pura" alla sorgente Boiola, dopo circa 15/20 anni dall'inizio del suo percorso. Questo tempo è necessario affinché l'acqua, dopo essere caduta tra la Val d'Adige e il Garda possa scendere in profondità, mineralizzarsi e acquisire calore per poi riemergere. Negli anni, quindi, risultò chiaro che la penisola di Sirmione poggiasse sopra un vasto bacino termale. Le persone curate con queste acque passarono dall'inizio alla fine del Novecento, da poche decine a 50.000 annue.

Dopo la battuta d'arresto subita dall'economia a causa della Grande Guerra, la proprietà e la concessione delle attività termali della città passarono alla Società Terme e Grandi Alberghi Sirmione, nata nel 1921, che ancora oggi la detiene. L'attività successivamente subì un'altra interruzione con l'inizio della Seconda Guerra Mondiale, periodo nel quale le truppe occupanti danneggiarono sia le strutture alberghiere che erano state costruite che le attrezzature termali. Dalla fine della guerra, le Terme ebbero un grande impulso che risultò decisivo per l'aumento dell'occupazione e dell'economia di Sirmione. La ripresa portò nel 1948 alla costruzione del nuovo Stabilimento Termale e di un Centro della Sordità Rinogena. Attualmente gli stabilimenti sono due: il Therapy District, nella zona di Colombare e la SPA & Thermal Garden, nel cuore del centro storico.

(Figura 39) – Struttura chimica dell'acqua termale di Sirmione – Fonte: Sito Ufficiale Terme di Sirmione

L'acqua termale di Sirmione è solfurea salsobromoiodica ed ha elevate proprietà terapeutiche. Questa risorsa naturale sta alla base di tutti i trattamenti termali offerti dal

comune, ed è considerata unica, poiché unisce le proprietà delle acque solfuree e di quelle salsobromoiodiche, dando la possibilità di conferire molteplici benefici a tutto l'organismo. Oltre ad essere considerata batteriologicamente pura, è ipertermale dato che sgorga a 69ºC ed è minerale per il suo residuo fisso a 180ºC. Inoltre, a contatto con le mucose dell'organismo genera molteplici effetti positivi, non ottenibili tramite l'utilizzo di farmaci tradizionali. Infatti, le sue caratteristiche chimico-fisiche uniche (figura 39) permettono di ottenere un equilibrio biologico della mucosa e il miglioramento della capacità di rigenerazione e stimolazione dei professi di difesa. Tra le proprietà e le azioni di questa acqua termale, importanti sono l'azione antinfiammatoria, decongestionante, mucolitica e antisettica. All'interno delle strutture termali di Sirmione, trova oggi applicazione nella cura e nella prevenzione dei disturbi otorinolangoiatrici, broncopneumologici, reumatologici, ortopedici, dermatologici e ginecologici.

Gestione delle Terme di Sirmione

Le terme di Sirmione S.p.A sono controllate al 100%, dal 2011, dalla Franco Gnutti Holding (FGH), con la figura di Giacomo Gnutti come presidente e amministratore delegato. La società è stata fondata nel 1921, e oggi rappresenta un vero e proprio punto di riferimento all'interno del settore termale italiano. Ha permesso infatti di porre un'accelerazione alla crescita delle Terme di Sirmione, mettendo in atto importanti piani di investimento pluriennali e un'implementazione di un modello di gestione industriale. Terme di Sirmione oggi è un'industria dell'acqua e del turismo, che opera su business quali salute, benessere, prodotti e ospitalità, con oltre 600 dipendenti e collaboratori. Come impresa punta a migliorare il contesto lavorativo dei collaboratori ed investire nell'ampliamento delle strutture, oltre che nello sviluppo di nuovi servizi e prodotti per soddisfare una clientela internazionale sempre più esigente. Si pone anche la responsabilità di valorizzare il settore termale attraverso un rigore scientifico.

Le attività su cui si occupa si dividono in 4 aree:

1. Salute;
2. Benessere;
3. Ospitalità;
4. Prodotti a marchio proprio.

Questo modello consente alle Terme di Sirmione di creare un'offerta diversificata e sinergica.

La qualitá del servizio per il cliente e l'attenzione per l'ambiente e per la sicurezza sono considerati componenti fondamentali per la filosofia della Società, che è certificata ISO 9001

“Sistemi di gestione per la qualità”, ISO 14001 “Sistemi di gestione ambientale” e ISO 45001 “Sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro”. Terme di Sirmione, quindi, soddisfano i requisiti standard specifici stabiliti dall’Organizzazione Internazionale per la Standardiazzione (ISO).

Nel 2023, la società ha raggiunto l’obiettivo di crescita prefissato, chiudendo l’esercizio con un fatturato di 43.7 milioni di euro (+8,7% rispetto al 2022). Tutte le aree di business hanno contribuito alla crescita del fatturato, ma in particolare l’area salute, comparto che prima della pandemia aveva sofferto di un progressivo declino, ha chiuso l’anno con un decisivo miglioramento. Il centro benessere termale Aquaria ha registrato una crescita costante, annoverandosi tra le attrazioni più gettonate della provincia di Brescia. I prodotti a marchio hanno visto un aumentare dei ricavi, anche grazie al contributo di Acqua di Sirmione, considerata leader del mercato delle soluzioni nasali in Italia.

Nel 2024 per le Terme di Sirmione si è svolta un’importante tappa. La società ha effettuato un rebranding e una nuova identità visiva dei suoi marchi, con il payoff “*The Science of Thermalism*” che esprime la creazione di un nuovo volto e una nuova voce, che, in controtendenza con il settore, concentra tutto sul termalismo come ricerca scientifica, evidenza medica e provati benefici dell’acqua termale quale risposta concreta all’esigenza di stare bene.

(Figura 40) – Il rebranding di Terme di Sirmione – Fonte: Sito Ufficiale Terme di Sirmione

Terme di Sirmione per cui non si limita solo ad offrire esperienze termali, cure, luoghi di benessere e prodotti cosmetici, ma si impegna anche attivamente nella ricerca scientifica per migliorare la salute e il benessere dei clienti. Questa evoluzione si è concretizzata sia con la

creazione di quattro nuovi brand e loghi volti a promuovere un'immagine differenziata e integrata nei valori portanti, ma anche nell'ecostistema digitale, con un restyling di termedisirmione.com e con una nuova social strategy.

A seguito di ciò, l'intera offerta termale di Sirmione è stata completamente rinominata e ri-pensata:

- Terme Virgilio è diventato "Terme di Sirmione – Therapy District", per simboleggiare un luogo in cui la cura e la salute delle persone sono coordinate da un Comitato Scientifico di nomi illustri e da un team di medici specialisti;
- Aquaria è diventato "SPA & Thermal Garden", per rappresentare maggiormente la ricerca di un benessere psicofisico olistico, in sinergia con la natura;
- Il valore dei quattro hotel di Sirmione è stato aumentato con l'inserimento di programmi integrati di salute e benessere termale, con un nuovo marchio "Terme di Sirmione – Wellness Hotels";
- È stata riformulata la linea cosmetica, unendo all'acqua termale esclusivi attivi brevettati, sotto un nuovo brand "Terme di Sirmione – Cosmetics Institute".

È importante sottolineare che la gestione delle Terme di Sirmione si avvicina molto al modello di *destination community* che, ricordando come già esplicitato nel capitolo 2, rappresenta "i *luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione delle attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*".

Infatti, Terme di Sirmione, come visto in precedenza, ha costruito un sistema integrato di servizi, strutture ricettive e attività correlate. Ha avviato partnership con attori locali, tra cui la Fondazione della Comunità Bresciana, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura della donazione dell'investimento sociale, e sostenere così progetti territoriali per lo sviluppo civile, culturale, sociale, ambientale ed economico e per migliorare la qualità della vita degli abitanti e dei visitatori. Inoltre, ha collaborato con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, con la creazione di iniziative accademiche nel campo dell'ospitalità turistica e dell'esperienza di benessere, come, ad esempio, la "Summer School sul Turismo di Lusso", un'importante attività di formazione con l'obiettivo di favorire l'incontro e la specializzazione nell'ambito dell'economia del turismo, concentrata sulle dinamiche del turismo del lusso. Questi elementi riflettono una visione strategica che va oltre il profitto puramente aziendale e che mira a valorizzare la comunità e il capitale sociale del territorio. Oltretutto, le certificazioni ISO che detiene, attestano una gestione responsabile e sostenibile, quindi coerente con i principi della destination community, che prevede un equilibrio tra sviluppo economico e tutela del contesto sia ambientale che umano. Sviluppa anche esperienze immersive legate al territorio, tra cui pacchetti termali abbinati a percorsi enogastronomici, culturali e naturali

nel Lago di Garda e proposte personalizzate per target specifici. Questa impostazione aiuta a rafforzare l'identità locale e porta ad un maggior coinvolgimento di operatori e risorse del territorio, favorendo una fruizione condivisa e partecipativa della destinazione. Per cui, Terme di Sirmione adotta molte delle logiche di questo approccio, attraverso una governance territoriale e un impegno volto verso la sostenibilità.

Le offerte delle Terme di Sirmione

Nel comune vi sono quindi due centri termali rinomati: il Therapy District, nella zona di Colombare e la SPA & Thermal Garden, nel centro storico.

Entrambi i centri offrono vari trattamenti termali e programmi di cura in base alle diverse esigenze della persona.

- Presso il Therapy District (ex Terme di Virgilio), si effettuano diverse visite specialistiche e cure termali considerate ad alto livello, oltre a quelle convenzionate con il SSN. I trattamenti offerti sono volti alla prevenzione, alla terapia e alla riabilitazione, attraverso l'utilizzo dei benefici dell'acqua termale solfurea salso-bromo-iodica. Il centro è specializzato in otorinolaringoiatria, broncopneumologia e reumatologia. Vi è inoltre la possibilità di effettuare trattamenti estetici, la cui efficacia è potenziata proprio dall'utilizzo dell'acqua termale del territorio.

Il nome nel 2024 è cambiato in "Terme di Sirmione – Therapy District" proprio per riflettere al meglio l'identità della struttura, ovvero un centro per la salute dove poter effettuare prestazioni specialistiche oltre che cure termali.

- SPA & Thermal Garden (ex Aquaria) è il centro più visitato e rinomato del comune, ed è interamente dedicato al benessere. Offre un'atmosfera unica e ideale per rigenerare mente e corpo. Sia all'interno che dall'esterno, vi sono piscine termali e idromassaggi. Il giardino esterno, che contorna la struttura, offre una vista panoramica e molto suggestiva sul Lago di Garda. Nell'area SPA si trovano saune, bagni di vapore, percorsi relax e aree per trattamenti termali ed estetici. Nell'area Therapy & Relax si possono ottenere benefici dalla terapia termale sia per la cura del corpo che del respiro, dove salute e benessere, attraverso il percorso termale, si intrecciano per offrire una rigenerazione completa. Per la purificazione delle vie aeree viene utilizzata l'inalazione dell'acqua termale, utile non sono per ritrovare un respiro più profondo ma anche per la cura di sinusiti, riniti, tonsilliti, faringiti e sindromi rino sinusitiche bronchiali. Per la cura e il sollievo del corpo e della pelle, si sfrutta la naturale azione antinfiammatoria, idratante e lenitiva dell'acqua e del fango termali.

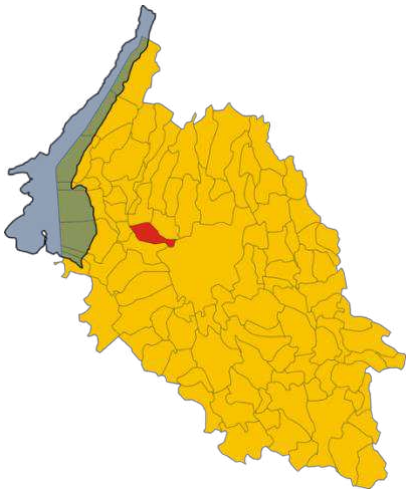
Il nome del centro termale è cambiato nel 2024 in “SPA & Thermal Garden”, come citato in precedenza, proprio per riflettere il nuovo concetto di benessere completo, che abbraccia corpo e mente, con l’acqua termale e la natura considerati come elementi essenziali al centro dell’esperienza termale.

Oltre ai due centri appena esaminati, nell’offerta termale di Sirmione vi sono:

- Wellness Hotels, che promettono un soggiorno indimenticabile, con garanzia di benessere e relax, spesso con pacchetti e offerte termali. Tra questi vi sono il Grand Hotel Terme Sirmione (cinque stelle), l’Hotel Sirmione Terme (4 stelle), l’Hotel Acquaviva del Garda (4 stelle) e l’Hotel Fonte Boiola (3 stelle). Questi hotel sono stati creati e associati alle Terme di Sirmione con l’obiettivo di offrire agli ospiti un’esperienza di soggiorno incentrata sulla cura del sé a 360º;
- Cosmetics Insitute, l’insieme dei prodotti naturali realizzati da una ricerca scientifica firmata Terme di Sirmione. Risultano particolarmente efficaci proprio per l’esistenza dell’acqua termale solfurea salsobromoiodica alla base della formulazione. Tra i prodotti offerti vi sono gli anti-age, i purificanti, gli idratanti e i tonificanti. Vengono quindi utilizzati per i vari trattamenti all’interno dei centri termali di Sirmione, tutti eseguiti con il Metodo Terme di Sirmione, con il rispetto di protocolli validati da medici dermatologici e di competenze certificate di manualità classica.

4.2 Aquardens Terme di Verona: storia, gestione e offerte

La storia di Aquardens Terme di Verona



(Figura 41) – Posizione del comune di Pescantina nella provincia di Verona, Veneto – Fonte: Wikipedia

Aquardens, parco termale nel comune di Pescantina, in provincia di Verona, deriva da una storia che coniuga l'acqua termale che sgorga purissima a 47ºC e la terra, quella di un campo di pesche vicino alla Fossa Fumaria (chiamata così già in antichità perché considerata la "terra che fumava"), in cui un giorno, durante gli scavi per costruire un pozzo al fine di agevolare l'irrigazione, si trovò l'acqua calda. Da questa grandiosa scoperta, i fratelli Zuliani, proprietari del terreno, decisero di creare qualcosa che nella Valpolicella mancava, ovvero un centro termale all'avanguardia che racchiudesse tutto ciò che un parco termale può offrire. Nel 2012 venne inaugurato "Aquardens Terme di Verona", con Flavio Zuliani come amministratore delegato dell'azienda e Roberto Zuliani come vicepresidente. Negli anni, i due fratelli, raccontarono che la loro volontà di creare questo parco derivò proprio dal desiderio di voler valorizzare sia l'aspetto sanitario che l'aspetto ludico del territorio, come già era successo nel resto d'Europa, con l'obiettivo di attirare il pubblico anche attraverso l'intrattenimento. Aquardens, dal momento della sua inaugurazione, è un progetto in continua evoluzione che di anno in anno si arricchisce di offerte e varia i servizi. Oggi è considerato il parco termale più grande d'Italia, esteso per 110 mila mq, un luogo volto al benessere, alla salute e al divertimento di bambini e adulti.

L'acqua di questo parco, ha origini profonde, e deriva dai Monti Lessini. Da qui, infatti, parte il suo lungo viaggio nelle profondità della terra, dove il sottosuolo, ricco di grandi falde

acquifere, è un vero e proprio labirinto di grotte e fiumi sotterranei, in cui l'acqua scorre per millenni prima di riemergere in superficie a causa del magma e della pressione. Le analisi effettuate hanno confermato che l'acqua riemerge dopo un viaggio di 8 mila anni nelle viscere della Terra, durante i quali si arricchisce di oligoelementi naturali, quali cloruro di sodio, bromo e iodio oltre che calcio, ferro e magnesio, prima di sgorgare pura. La falda acquifera sotto Aquardens (che prende il nome da "aqua ardens" che significa dal latino "acqua ardente") è la più grande dell'Italia settentrionale, e scorre a 10 chilometri di profondità e risale fino a 120 metri sotto la superficie, dove incontra uno strato argilloso di 30 metri che isola l'acqua termale sotterranea dall'acqua piovana superficiale. In questo modo l'acqua termale di Aquardens rimane microbiologicamente pura e mantiene la sua temperatura naturale di 47ºC, venendo così classificata come ipertermale. Questa acqua ha caratteristiche terapeutiche riconosciute dal Ministero della Salute con decreto legislativo del 27 giugno 2005, ed ogni anno vengono effettuati dei controlli per verificare la purezza.

L'acqua salso-bromo-iodica del parco è utile per stimolare il sistema immunitario e sviluppa proprietà antisettiche e drenanti. Inoltre, è particolarmente indicata per terapie inalatorie e favorisce un'azione dermatologicamente testata che aiuta ad alleviare sintomi di varie patologie. Ha anche un effetto immediatamente percepibile sulla morbidezza e l'elasticità della cute. È considerata un rimedio naturale per l'ipertensione e ha una capacità antinfiammatoria con la quale può aiutare a lenire problemi di artrosi, articolari, post-operatori, traumatici e deambulativi, inoltre, accelera il recupero dello stress e dell'affaticamento, accorciando i tempi di ripresa da interventi chirurgici e infortuni sportivi.

Gestione di Aquardens Terme di Verona

Oggi Aquardens S.p.a gestisce il parco termale. È una società per azioni italiana, con sede legale, amministrativa e operativa a Pescantina (VR). La società ha una struttura manageriale guidata dal CEL Flavio Zuliani ed è composta da 50 azionisti, sia persone fisiche che giuridiche, a dimostrazione di un forte legame con il tessuto imprenditoriale locale.

Nel febbraio 2025, Eurazeo, fondo d'investimento francese, ha acquisito una partecipazione di maggioranza in Aquardens (90%) attraverso il fondo EZORE lanciato a dicembre 2024 e destinato agli asset immobiliari operativi in Europa. L'operazione prevede anche il reinvestimento del management esistente. Tra gli obiettivi dichiarati vi sono la decarbonizzazione del sito, l'ottimizzazione della gestione idrica, l'ampliamento della produzione di energia rinnovabile e il rafforzamento delle pratiche ESG. La chiusura dell'operazione è prevista per maggio 2025. Nel prossimo futuro Aquardens vedrà importanti ampliamenti con la costruzione della sauna più grande del mondo, con al suo interno

spettacoli e show con artisti di fama internazionale e nuove aree relax con servizi gourmet per offrire esperienze esclusive per i visitatori. Oltre a ciò, è previsto un progetto che comprende la costruzione di un hotel 4 stelle superior, con apertura stimata per il 2026, per creare un'accoglienza di alto livello.

La gestione di Aquardens, a differenza delle Terme di Sirmione analizzate precedentemente, rappresenta un modello di gestione di *destination corporate*, che, come già spiegato nel capitolo 2, 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*". L'offerta di Aquardens, infatti, è gestita con una visione tipicamente aziendale, sotto un controllo centralizzato e un coordinamento gerarchico. In questo senso, Aquardens ha saputo conciliare le esigenze del turismo leisure con quelle del segmento corporate, diventando una destination spa multifunzionale. La creazione di spazi per eventi aziendali, come sale meeting e altri ambienti con servizi accessori, rendono il luogo ideale per meeting, team building e ritiri aziendali. L'integrazione del benessere psicofisico come parte dell'esperienza aziendale risponde ai nuovi trend del mondo del lavoro, come il corporate wellness e la prevenzione allo stress. Inoltre, la gestione ha intrapreso strategie di sviluppo infrastrutturale e una diversificazione dell'offerta, con progetti quali la costruzione di un hotel 4 stelle superior per soggiorni corporate completi e la futura realizzazione della più grande sauna d'Europa. Per cui, a differenza di una gestione di tipo community, Aquardens non si limita ad offrire il proprio servizio al territorio o alla comunità locale, ma il proprio focus è orientato verso la crescita, l'attrazione dei flussi turistici nazionali e internazionali e l'ampliamento dell'offerta. Per questi motivi effettua investimenti significativi con una visione di lungo periodo, a modello tipico delle imprese che gestiscono asset strategici e redditizi. Rappresenta quindi un chiaro esempio di destination corporate, come impresa turistica moderna con una governance orientata al profitto, all'espansione e alla valorizzazione economica del territorio, senza un coinvolgimento diretto della comunità locale. La distinzione con la gestione di Terme di Sirmione, di tipo community, è fondamentale per comprendere la strategia e il posizionamento di Aquardens nel panorama del turismo termale italiano.

Offerte di Aquardens Terme di Verona

(Figura 41) – Mappa di Aquardens, Verona – Fonte: Sito Ufficiale Aquardens

Il parco è costituito da 14 vasche di acqua termale (sia interne che esterne), tra cui un lungo river di acqua corrente che diventa un percorso benessere grazie a correnti di differenti intensità che gli ospiti possono assecondare o contrastare caminando contro-corrente per godere di benefici tonificanti e rilassanti. Vi sono poi postazioni idromassaggio e percorsi benessere, tra cui "tonic" per trattamenti volti alla tonificazione muscolare, alla distensione muscolare e alla riattivazione della circolazione per chi vuole ottenere maggiore efficienza fisica e resistenza alla fatica, "soft" per un totale defaticamento, ideale per chi necessita di placare ansie e insonnie e per chi ricerca la distensione del corpo e della mente dalle tensioni quotidiane, "detox" per disintossicare il corpo e ripristinare le corrette funzionalità, ideale per chi vuole eliminare le impurità, stimolare la circolazione e il sistema immunitario e diminuire il senso di pesantezza degli arti inferiori.

Inoltre, vi è l'area Saune, dove vengono offerte proposte di benessere e percorsi di calore. In quest'area si trova il Sauna Village, dove è possibile, attraverso un viaggio di conoscenza, scoprire la storia e la contemporaneità del mondo saunistico. All'interno del villaggio vi è una Sauna Celtica con un'atmosfera tipicamente finlandese, una Sauna contemporanea con particolare fascino grazie alla vetrata affacciata sulla Valle d'Adige e il parco naturale della Lessinia, una Banya Russa con la struttura che riprende un classico chalet di montagna con legno proveniente dai boschi dalla Finlandia e caratterizzato da un intenso profumo. All'interno di quest'ultima vengono effettuati rituali di antica origine russa con l'uso di particolari aromi. Sempre all'interno del villaggio è presente poi una zona relax con vista panoramica sulle colline della Valpolicella, una cabina esclusiva, un bagno turco, cascate siberiane ideali per concludere il percorso saunistico con lo shock termico e la botte scandinava. Inoltre, si propongono spettacolari rituali Aufguss che rendono unica

l'esperienza nelle varie saune da show, tramite l'utilizzo di aromi e musico-terapia, al fine di amplificare il benessere e l'intrattenimento degli ospiti.

Oltre al villaggio, si trova la Spa Lounge, un'area riservata ed esclusiva dove, attraverso la tranquillità e il relax, è possibile ritrovare il proprio sé. È dotata di saune, docce emozionali e postazioni per il relax e il recupero delle energie. Vi è poi l'area massaggi & beauty, con proposte sia per singoli che per coppia, con percorsi personalizzati e trattamenti viso e corpo svolti tramite l'uso di tecniche avanzate da parte di operatori professionisti e prodotti cosmetici dove alla base vi è proprio l'acqua termale salso-bromo-iodica del parco termale.

Vi sono poi diversi punti ristoro, tra cui un'Arena Gourmet con una grande varietà di proposte sfiziose, "Biergarten" dove si offre un viaggio alla scoperta dei prodotti e dei piatti tipici della Baviera, spesso accompagnati da birra, una pokeria, e vari bar immersi nell'acqua come il Kelo Pool Bar, nel cuore del Sauna Village, il Sorgiva Pool Bar e il Laguna Pool Bar.

Aquardens Terme di Verona, inoltre, offre uno stabilimento poliambulatorio specialistico, l'Aquardens Medical Centre. Uno stabilimento termale autorizzato e accreditato presso il SSN, dove all'interno vengono svolte terapie con l'utilizzo dell'acqua termale e prestazioni sanitarie da parte di un team di medici e professionisti. Presso il centro si possono poi ottenere consulenze in medicina termale sia preventiva che riabilitativa, come la balneoterapia, la cura delle vasculopatie periferiche, terapie inalatorie e idropiniche e cicli di cura per la sordità rinogena e la riabilitazione motoria. All'interno si tengono anche visite mediche in varie discipline come la medicina termale, otorinolaringoiatria, medicina sportiva, fisica e riabilitativa, ortopedia, dermatologia, cardiologia, medicina estetica, chirurgia vascolare, endocrinologia, reumatologia, pneumologia, neurologia, ostetricia e ginecologia, diagnostica per immagini e scienza dell'alimentazione.

4.3 Valorizzazione delle realtà termali: la piattaforma digitale “ItalCares”

(Figura 42) – Interfaccia utente di ItalCares – Sito Ufficiale ItalCares

ItalCares è una piattaforma digitale italiana, promossa da Federterme Confindustria e co-finanziata dal Ministero del Turismo con il Fondo Unico Nazionale Turismo (Funt), nata con l’obiettivo di valorizzare il turismo della salute e del benessere in Italia e di aumentare la competitività nazionale su questo settore. Lanciata dal presidente di Federterme Confindustria, Massimo Caputi, nell’ottobre 2024, la piattaforma rappresenta il primo progetto nazionale dedicato allo sviluppo del turismo medicale e termale, con un focus particolare sull’incoming internazionale. Ad oggi conta oltre 100 partner attivi tra strutture termali, cliniche private e centri wellness, con una copertura di 16 regioni italiane e con più di 300 trattamenti disponibili in oltre 20 programmi di salute e benessere.

La piattaforma integra al suo interno un’ampia rete di strutture sanitarie, termali, ricettive e spa, selezionate per offrire servizi medicali e di benessere di alta qualità. In questo senso, si propone di guidare il turista verso la migliore soluzione per la sua salute, nel rispetto del concetto di benessere e prevenzione delle malattie, offrendo così un’esperienza integrata che unisce trattamenti terapeutici, benessere termale e scoperta del territorio italiano.

È stata progettata per guidare in modo semplice e intuitivo la navigazione, ed integra un software in grado di rendere l’esperienza multilingue e di facilitare l’utilizzo anche da parte degli utenti stranieri. All’interno del portale, gli utenti possono valutare soluzioni

personalizzate e coerenti con le proprie esigenze e prenotare in totale autonomia la struttura preferita.

ItalCares contribuisce significativamente alla gestione e alla valorizzazione delle realtà termali italiane, attraverso diversi strumenti e iniziative, quali:

- La digitalizzazione dell'offerta: la piattaforma consente alle strutture termali italiane di promuovere i propri servizi su una piattaforma digitale integrata, facilitando la prenotazione di trattamenti e programmi di benessere da parte dell'utente. Questo approccio porta così ad un miglioramento della visibilità delle strutture italiane e semplifica l'accesso ai servizi per i clienti;
- Integrazione con il Tourism Digital Hub: ItalCares è integrata con il Tourism Digital Hub del potale Italia.it, permettendo una convergenza dell'offerta termale e sanitaria nazionale e aumentando la visibilità delle strutture termali del Paese a livello internazionale;
- Standardizzazione e qualità dei servizi: promuove l'adozione di standard elevati di qualità tra le strutture partner, garantendo ai clienti un'esperienza coerente e affidabile. Questo contribuisce a migliorare la reputazione del settore termale italiano e a fidelizzare la clientela, sia nazionale che internazionale;
- Promozione del turismo medicale: la piattaforma si rivolge sia ai turisti stranieri che ai cittadini italiani interessati a trattamenti di salute e prevenzione, contribuendo all'incremento dei flussi turistici nel settore termale.

Per cui, ItalCares rappresenta oggi un modello innovativo di gestione e promozione delle realtà termali italiane, combinando digitalizzazione, integrazione dei servizi e focus sulla qualità al fine di valorizzare il patrimonio termale del Paese.

Interessante è la collaborazione strategica avvenuta ad aprile 2025 tra Destination Italia, la prima "Glocal Travel Tech" leader del turismo incoming esperienziale ed ItalCares, al fine di rafforzare la competitività internazionale dell'offerta sanitaria e wellness italiana. Questo accordo rappresenta un passo fondamentale per la costruzione di un sistema Paese integrato e competitivo, in cui l'eccellenza sanitaria, l'attrattività, il kwow-how del mercato globale e le tecnologie turistiche avanzate si uniscono per accelerare e promuovere la crescita dell'Italia tra le destinazioni all'avanguardia per il turismo medicale e del benessere. In questa collaborazione, ItalCares si avvarrà della piattaforma digitale Hubcore.AI, della consulenza degli esperti di Destination Italia per lo sviluppo di pacchetti integrati e delle operations end-to-end del Gruppo, al fine di offrire ai viaggiatori un'esperienza completa di medical journey, dalla scelta delle strutture medicali e termali, alla creazione online dell'itinerario di viaggio, alla prenotazione e pagamento digitali, all'assistenza multilingua all'accoglienza in loco. Destination Italia, a sua volta, comprenderà all'interno delle proprie offerte le strutture e i

servizi di ItalCares, veicolate sui mercati turistici mondiali ed in particolare sui segmenti luxury e di alta gamma.

È importante sottolineare che, sia Terme di Sirmione che Aquardens Terme di Verona hanno aderito alla piattaforma digitale di ItalCares. Terme di Sirmione è presente su ItalCares con il Therapy District, promuovendo così il proprio centro per la salute che offre sia visite specialistiche che cure termali. L'utente può visionare attraverso la piattaforma tutte le aree di specializzazione del centro e i programmi di prevenzione. Anche Aquardens è parte della rete ItalCares, dove offre una vasta gamma di trattamenti in diverse specialità cliniche. L'adesione alla piattaforma consente ad entrambe le realtà termali di ottenere varie opportunità, tra cui:

- aumentare la propria visibilità e raggiungere un pubblico più ampio, sia nazionale che internazionale;
- facilitare l'organizzazione dei viaggi della salute da parte dei propri ospiti;
- poter partecipare ad un'iniziativa che valorizza il patrimonio termale italiano e contribuisce a rafforzare l'immagine del Paese come destinazione di riferimento per il benessere e la salute.

Per cui, sia per Terme di Sirmione che per Aquardens la collaborazione con ItalCares rappresenta un'opportunità strategica per innovare la propria offerta, migliorare la gestione e valorizzare le proprie realtà termali nel contesto del turismo medicale italiano.

CAPITOLO 5 – PROPOSTE

In questo capitolo verranno elaborate proposte strategiche ed operative volte al miglioramento della gestione e al riposizionamento delle due destinazioni termali analizzate fino ad ora: Terme di Sirmione e Aquardens Terme di Verona. Le proposte si collocano all'interno di un'ottica integrata di destination management e destination marketing, tenendo conto delle diverse modalità gestionali che contraddistinguono le due destinazioni: "destination community" nel caso di Terme di Sirmione e "destination corporate" per Aquardens Terme di Verona.

Negli ultimi decenni, come già evidenziato nel capitolo 3, il comparto termale ha vissuto grandi cambiamenti, sia dal punto di vista dell'offerta, con:

- varie strategie di riposizionamento al fine di oltrepassare le crisi del settore che dal punto di vista della domanda;
- permanenze medie sempre minori;
- diverse percezioni rispetto al "termalismo";
- più orientamento verso il comparto benessere.

Inoltre, il settore termale ha attraversato una fase di "confusione identitaria", specie dopo la crescita di offerte di centri benessere, spa e wellness hotel che hanno comportato una perdita di valore per il concetto di "terme".

In questo specifico contesto, risulta particolarmente strategica la recente sentenza n. 3410 del TAR (Tribunale Amministrativo Regionale) del Lazio, emessa il 17 febbraio 2025, al seguito della proposta delle Terme di Sirmione. Questa sentenza ha stabilito che il termine "terme" non può essere utilizzato da strutture che non impiegano acque minerali o termali certificate come terapeutiche e che, in caso contrario, costituisce una pratica commerciale scorretta e uso improprio, in violazione della normativa vigente (art. 3 della legge n. 323/2000). La sentenza ha accolto il ricorso di Terme di Sirmione, annullando un precedente provvedimento del 2023 dell'AGCM che aveva archiviato una segnalazione sull'uso illegittimo dei termini "terme" e "spa" per strutture prive di acque termali. Questo si tratta di un vero e proprio passaggio storico che contribuisce a fare chiarezza nel settore termale italiano e offre un'importante opportunità di riposizionamento competitivo per le destinazioni termali autentiche, distinguendole dalle generiche offerte di wellness.

5.1 Proposte strategiche e operative per Terme di Sirmione

Prima di analizzare delle proposte strategiche per il miglioramento della gestione interna delle terme ed operative incentrate nell'aumentare l'attrattività, la competitività e nel riposizionamento del prodotto termale, è utile analizzare gli enti e le organizzazioni che si occupano della gestione e della promozione della destinazione turistica in cui le Terme di Sirmione si collocano.

Per Sirmione, l'organizzazione viene presieduta dal Consorzio Lago di Garda - Lombardia, organizzazione nata nel 2000, senza scopo di lucro e volta alla promozione turistica del Garda Bresciano, riunendo oltre 500 strutture ricettive del territorio. In forma autonoma o in collaborazione con la Regione Lombardia, Garda Unico srl, Bresciatourism e la Provincia di Brescia organizza educational tour, partecipa a fiere ed eventi internazionali, cura la produzione di materiale informativo e pubblicitario e gestisce i rapporti con la stampa e i media. Ha inoltre l'obiettivo di fornire supporto ai lavoratori del settore turistico e promuovere il territorio tramite progetti innovativi e la condivisione di strategie ed azioni di marketing con gli stakeholder e gli attori del territorio, al fine di valorizzare la destinazione turistica e la sua offerta. Il Consorzio ha un sito dove il turista può informarsi sulle località, sulle offerte proposte e sulle tipologie di esperienze, sugli eventi in corso, sugli alloggi e i ristoranti, sulla mobilità e sulla possibilità di ottenimento della Garda ProMotion Card, per ottenere sconti e riduzioni sui biglietti in diversi enti del territorio.

Vi è poi l'azienda no-profit Visit Brescia, attiva dal 2003 come "Brescia Tourism", che svolge il ruolo di DMO locale, oltre che per le località della Provincia anche per il comune di Sirmione (in collaborazione con il Consorzio Lago di Garda-Lombardia). È considerata il più importante player di riferimento per i turisti, la stampa e i tour operator del luogo. Ha come fine la promozione commerciale del territorio della provincia ed opera a livello sia nazionale che internazionale. Tramite l'apposito sito web può fornire informazioni ai turisti su cosa vedere, sulle esperienze e le attività da poter fare, sugli eventi e sulle varie località turistiche. Come ogni DMO, inoltre, punta alla creazione di progetti mirati per i vari club di prodotto e strategie di marketing per aumentare l'attrattività turistica della Provincia. Oltre alla valorizzazione del territorio, per incrementare la conoscenza dell'offerta turistica bresciana, si occupa delle partecipazioni a fiere in Italia e all'estero, della creazione di brochure informative, di pubblicazioni e di educational tour per tour operator, agenzie viaggi e content & travel creator. Visit Brescia, inoltre, pianifica e coordina proposte di formazione a favore di tutti gli operatori della filiera turistica locale ed eventi di aggiornamento professionale, per rispondere al meglio a turisti e viaggiatori sempre più esigenti.

Oltre che alla gestione provinciale e regionale, il territorio di Sirmione ha una gestione propria data dal Comune. Quest'ultimo ha un apposito sito web con varie sezioni dedicate all'amministrazione, alle informazioni istituzionali, alle novità in atto, ai servizi offerti e agli eventi in evidenza. C'è inoltre una sezione dedica alle informazioni turistiche, volte a promuovere e valorizzare le attrazioni del comune. Gestisce inoltre il sito web "Visit Sirmione", dove i turisti possono ottenere una serie di informazioni aggiornate su cose da vedere, itinerari consigliati, attività da svolgere, disponibilità dei parcheggi ed eventi e servizi

disponibili. Il Comune è l'ente che più ha a cuore la gestione di Sirmione, per questo lavora per promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio, per creare una buona accoglienza turistica ed un benessere per i propri cittadini.
Inoltre, è importante la presenza del Consorzio Albergatori Ristoratori Sirmione, che rappresenta gli albergatori e i ristoratori del territorio, ed è divenuto parte attiva nello sviluppo e nella promozione di Sirmione. Questo Consorzio ha permesso di dare una svolta all'immagine della Perla del Garda, con la nascita di varie collaborazioni con diverse realtà turistiche gardesane, agevolando così l'attrattivitá e la gestione dei flussi tra le varie località del territorio.

Oggi, come già descritto in precedenza, le destinazioni si trovano a dover affrontare diverse sfide, dovute a cambiamenti climatici, questioni geopolitiche, overtourism, il rapporto sempre più stretto tra sostenibilità e redditività, l'equilibrio dinamico tra identità ed innovazione, la necessità di acquisire nuove competenze e professionalità, la domanda sempre più esigente e il ricambio generazionale. Tutto ciò porta sempre più alla necessità di adottare un approccio strategico efficace e flessibile che richiede una struttura di governance mirata, che sappia rispondere non solo ai bisogni del turista ma anche a quelli dei residenti, con una evoluzione delle DMO da "agenzie di marketing" ad "agenzie di sviluppo locale".

In tale scenario su iniziativa della Camera di Commercio di Brescia, la DMO Visit Brescia dal 2023 ha intrapreso un progetto strategico con Just Good Tourism Srl, al fine di sviluppare un nuovo modello organizzativo per la provincia di Brescia, per ottenere una governance territoriale partecipata evitando un modello dall'alto verso il basso e più sostenibile sotto l'aspetto economico, sociale ed ambientale, che non eroghi solo attività di marketing ma anche di sviluppo territoriale, in grado di valorizzare i sotto-ambiti tematici della provincia (Brescia, Lago di Garda, Lago di Iseo e Franciacorta, Lago di Idro, Valle Sabbia, Valcamonica, Valle Trompia e Pianura Bresciana) e rafforzare la cooperazione tra la DMO e gli stakeholder chiave, favorendo così un'evoluzione del territorio nel suo complesso.

Il progetto è stato suddiviso in tre frasi, comprendenti interviste con i principali stakeholder della destinazione, il confronto con altri modelli organizzativi e la realizzazione del nuovo modello organizzativo per la provincia di Brescia. La seconda fase del progetto, attiva dal 2024 ed ancora in corso, si concentra sull'evoluzione dei modelli di governance dei sotto-ambiti della destinazione e sul rafforzamento delle funzioni interne della DMO Visit Brescia.

Si prevedono quindi incontri tra la DMO e i vari sotto-ambiti territoriali al fine di supportarli sotto l'aspetto strategico ed operativo ed evolvere il loro modello governance con uno sviluppo sostenibile ed integrato. In questo è importante la partecipazione di esperti in governance turistica, sviluppo strategico e gestione delle risorse.

Il progetto promosso dalla Camera di Commercio di Brescia rappresenta quindi un'importante opportunità di crescita e riorganizzazione per l'intero sistema turistico della provincia, in un'ottica molto simile a quello che è avvenuto su scala regionale. La stessa Regione Lombardia, nel tentativo di adottare una governance più orientata al mercato e all'autonomia locale, ha finito per generare una serie di iniziative spontanee e frammentate, che hanno prodotto diverse sovrapposizioni di competenze e una mancanza di coordinamento tra i diversi attori territoriali. In questo contesto appare quindi necessario promuovere una governance più semplificata, lineare e collaborativa, con una maggiore sinergia tra enti pubblici, DMO, consorzi ed operatori provati, nell'ottica di uno sviluppo turistico integrato e sostenibile.

Per questo, si propone la creazione di una **governance multilivello**, "a matrioska", capace di coordinare in modo efficace gli attori coinvolti a livello provinciale, sub-provinciale e locale e di mantenersi funzionale e sostenibile nel tempo. Questo approccio risponde all'esigenza di superare la frammentazione decisionale e di ottenere una maggiore chiarezza dei ruoli, trasparenza, stabilità finanziaria, capacità di generare risorse proprie e infide di valorizzare l'identità termale di Sirmione all'interno di una cornice più ampia di cooperazione territoriale.

Tale governance potrebbe essere composta su 3 livelli:

1. **Livello provinciale: Visita Brescia come DMO di area vasta**

Al vertice si dovrebbe collocare il livello provinciale rappresentato da Visit Brescia in qualità di DMO di area vasta. Questo soggetto è oggi impegnato nella promozione di una governance per sotto-ambiti territoriali e tematici, anche attraverso l'adozione di marchi d'area.
Il suo ruolo dovrebbe comprendere:

- programmazione strategica;
- la gestione di attività di business intelligence, con raccolta e analisi dei dati utili alla pianificazione turistica;
- la promozione della formazione professionale a livello trasversale;
- attività di marketing e comunicazione coordinata
- la promo-commercializzazione delle destinazioni della provincia sia a livello nazionale che internazionale, fungendo da "vetrina" per le varie località
- lo sviluppo e la gestione del/i brand territoriale/i.

2. **Governance di sotto-ambito: Consorzio Lago di Garda – Lombardia**

Il secondo livello riguarda la costruzione di una governance per i vari sotto-ambiti geografici e tematici. In questo contesto, il Consorzio Lago di Garda può svolgere il ruolo di rappresentante dell'area gardesana bresciana, di cui Sirmione è parte integrante,

coordinando gli operatori pubblici e privati del territorio. Questa governance dovrà favorire la cooperazione tra i diversi comuni, l'integrazione delle offerte termali, culturali, naturalistiche ed enogastronomiche e la costruzione di un'immagine coerente e distintiva dell'area del Garda.

3. <u>Livello locale: Sirmione</u>

A livello locale, la governance dovrebbe essere composta da un sistema integrato tra publico e privato, in stretta collaborazione tra il Comune di Sirmione e il Consorzio Albergatori e Ristoratori di Sirmione. Questi due soggetti dovrebbero operare in sinergia per:

- la gestione dei servizi di accoglienza e informazione turistica;
- la costruzione e gestione del prodotto turistico;
- Il coinvolgimento degli operatori attraverso processi partecipativi;
- la definizione e l'attuazione di strategie di promo-commercializzazione della località;
- la realizzazione di un Destination Management System per contenuti e offerte territoriali.

Per garantire l'efficacia di questa governance è essenziale che si fondi su una relazione strutturata, continuativa ed orientata alla co-progettazione, in cui la condivisione degli obiettivi e la partecipazione attiva degli stakeholder costituiscano gli elementi centrali.

In definitiva, una governance multilivello così strutturata può rappresentare una leva decisiva per il rafforzamento del posizionamento competitivo di Sirmione come destinazione termale di eccellenza, capace di gestire al meglio le trasformazioni del turismo più moderno. Attraverso un maggior coordinamento tra pubblico e privato, un'integrazione tra i diversi livelli di gestione e una visione comune orientata verso lo sviluppo e la sostenibilità, sarà possibile coniugare la valorizzazione del patrimonio termale con la promozione di un turismo rigenerativo consapevole e attento all'identità del territorio.

Un'ulteriore proposta di governance per le Terme di Sirmione riguarderebbe la **partecipazione attiva all'Osservatorio Turistico Provinciale di Brescia**, attualmente in fase di realizzazione nell'ambito del progetto promosso dalla Camera di Commercio di Brescia. Tale strumento rappresenta una risorsa strategica per ottimizzare la gestione delle informazioni e rafforzare le politiche di promozione turistica dell'intero territorio provinciale, grazie anche alla realizzazione di una dashboard interattiva ad accesso condiviso e alla produzione di report trimestrali. Per garantire la continuità e l'affidabilità del sistema, sarà fondamentale individuare i partner e i fornitori in grado di aggiornare costantemente l'Osservatorio.

In un contesto sempre più caratterizzato da evoluzione digitale e pluralità delle fonti, gli indicatori tradizionali come arrivi, presenze, permanenza media o densità turistica, non risultano più sufficienti. Si rende pertanto necessario un passaggio da una misurazione di tipo puramente statistico ad una lettura interpretativa e qualitativa dei fenomeni turistici. In quest'ottica, gli Osservatori Turistici dovrebbero includere non solo dati ufficiali, ma anche indicatori provenienti da fonti digitali e sistemi di intelligence, come analisi della reputazione online (sentiment analysis), tassi di occupazione delle strutture, spesa turistica di turisti ed escursionisti tramite carte di credito, dati delle celle telefoniche e tracciamento tramite dispositivi ICT. Questo approccio consente di costruire una conoscenza diffusa e condivisa del fenomeno turistico, favorendo una maggiore democratizzazione delle decisioni ed orientando in modo più consapevole sia le politiche pubbliche sia le scelte imprenditoriali.

In tale contesto, la partecipazione delle Terme di Sirmione all'Osservatorio di Visit Brescia, tramite la realizzazione di focus specifici sul turismo termale, sanitario e del benessere, rappresenterebbe un'importante opportunità di sviluppo per il territorio e per la destinazione stessa.

I vantaggi attesi potrebbero essere molteplici, tra cui:

- il miglioramento del posizionamento competitivo delle Terme di Sirmione, grazie alla possibilità di monitorare costantemente la performance dell'offerta termale in relazione ad altri segmenti e destinazioni, anticipando i trend e i bisogni emergenti del mercato;
- il supporto alle decisioni strategiche territoriali, basato sui dati aggiornati che consentono di studiare progetti, investimenti, di sviluppare prodotti coerenti con la domanda ed orientare le politiche di marketing in modo più mirato;
- una maggiore innovazione dell'offerta termale, grazie all'analisi della customer satisfaction, delle recensioni online, della spesa turistica e di altri indicatori qualitativi, utili per migliorare l'esperienza ed introdurre nuovi servizi;
- il rafforzamento della reputazione di Sirmione come destinazione pioniera nella misurazione dei benefici del turismo della salute, contribuendo a promuovere una cultura del benessere territoriale scientificamente fondata e sostenibile;
- il coinvolgimento attivo degli stakeholder locali, attraverso una maggiore trasparenza e condivisione dei dati che può facilitare processi di co-progettazione tra pubblico e privato;
- l'aumento della visibilità provinciale e regionale, collocando Sirmione come polo di riferimento per l'analisi e lo sviluppo del turismo termale all'interno del sistema turistico lombardo.

Sirmione, grazie alla presenza di una delle realtà termali più storiche riconosciute del Paese, si configura infatti come un osservatorio privilegiato per lo studio della qualità

dell'esperienza termale, dell'efficacia dei trattamenti, della soddisfazione dei visitatori e delle percezioni dei residenti e dei pazienti.

La partecipazione all'Osservatorio Provinciale potrebbe dunque consolidare ulteriormente il suo ruolo di leader nel turismo della salute e del benessere, promuovendo la destinazione come modello per una visione evoluta, responsabile ed orientata alla "cultura del dato", in uno scenario futuro dove è sempre più importante conoscere al fine di programmare.

Per quanto riguarda le proposte di destination marketing, volte a riposizionare il prodotto e ad aumentare l'attrattività e la competitività, Terme di Sirmione potrebbe innanzitutto sfruttare la **sentenza del TAR del Lazio** come una leva comunicativa per rilanciare Sirmione come luogo simbolo del termalismo autentico, valorizzando così le proprietà terapeutiche delle proprie acque termali e la certificazione scientifica che possiede, la quale può contribuire ad aumentare notevolmente il valore percepito dal mercato.

Inoltre, tra le strategie più efficaci di destination marketing, orientate alla valorizzazione dell'identità termale di Sirmione, vi è la creazione di un **club di prodotto tematico**, finalizzato a costruire un'offerta integrata e innovativa.

Il club di prodotto si configura come una rete strutturata di soggetti pubblici e privati, tra cui il Comune, musei, biblioteche, operatori culturali, guide turistiche abilitate, strutture ricettive e agenzie di viaggio, impegnati in un processo di co-progettazione di esperienze tematiche orientate a specifici segmenti di domanda. Questa forma di aggregazione consente di valorizzare in modo coordinato sia l'offerta termale del territorio che le numerose risorse culturali, ambientali e identitarie, creando esperienze turistiche autentiche ed orientate al benessere olistico della persona.

Il club si proporrebbe quindi come uno strumento capace di collegare salute, cultura, sostenibilità e relazioni, rispondendo alle esigenze di target diversi come senior, coppie, viaggiatori culturali, donne ed appassionati di storia, sempre più attratti da proposte esperienziali di qualità, legate al territorio e realizzate in chiave rigenerativa.

In tal senso, si propone la creazione del **club di prodotto "Terme & Bike Sirmione"**, che permetterebbe di valorizzare l'offerta turistica integrata di Sirmione con il crescente segmento del cicloturismo, oggi in forte espansione in tutta l'area del Lago di Garda. La proposta si inserisce in un'ottica di benessere olistico e turismo esperienziale, rispondendo ai bisogni di viaggiatori sempre più attenti alla salute, alla mobilità sostenibile e alla qualità dell'esperienza.

Il club avrebbe come obiettivo quello di realizzare un'offerta integrata autentica, in grado di attrarre cicloturisti italiani e stranieri, coppie, senior attivi e clienti termali interessati ad un soggiorno rigenerativo completo. Sarebbe promosso dal Consorzio Albergatori e Ristoratori in collaborazione con le Terme, il Comune, il Consorzio Lago di Garda e con il supporto strategico di Visit Brescia.

L'offerta sarebbe articolata in pacchetti esperienziali che combinano trattamenti termali, percorsi ciclabili su strada o sterrato, servizi per cicloturisti (noleggio, hotel, accompagnatori), attività di outdoor legate al wellness (yoga, meditazione, escursioni lente) e momenti enogastronomici all'insegna della salute e della territorialità. I pacchetti sarebbero calendarizzati e promossi attraverso una vetrina digitale comune, materiale promozionale personalizzato ed iniziative congiunte di comunicazione.

Il club coinvolgerebbe attivamente gli operatori che desiderano aderire alla rete, richiedendo standard minimi di qualità, impegno nella costruzione dei pacchetti condivisi e partecipazione a momenti di formazione e aggiornamento. L'obiettivo sarebbe quello di costruire un marchio riconoscibile e credibile, capace di posizionare Sirmione come una destinazione di riferimento nel segmento "bike & wellness".

Tra i vantaggi attesi vi sono:

- una maggiore valorizzazione dell'offerta termale, rafforzata dalla sinergia con il cicloturismo;
- l'incremento della durata media del soggiorno e la destagionalizzazione;
- la creazione di un network stabile tra operatori pubblici e privati del territorio;
- la fidelizzazione dei turisti attraverso proposte personalizzate e multisensoriali;

Sirmione, grazie alla sua vocazione termale consolidata e alla sua posizione strategica lungo itinerari ciclabili riconosciuti a livello internazionale, può rappresentare un laboratorio ideale per la costruzione di un prodotto turistico innovativo, capace di coniugare movimento, salute, paesaggio e consapevolezza. Tale proposta risulta pienamente coerente con quanto evidenziato da ISNART, che nelle sue recenti indagini ha sottolineato la crescente rilevanza di forme di turismo attive, rigenerative e orientate al benessere psicofisico, in particolare tra i viaggiatori italiani e centro europei con alta propensione alla spesa e forte attenzione alla sostenibilità.

Un pacchetto integrato del club di prodotto, ad esempio **"Terme & Bike Sirmione – Benessere in Sella"**, potrebbe avere una durata di tre giorni e due notti.

- Il primo giorno comprenderebbe:

- l'arrivo in uno degli hotel aderenti al club, dove il visitatore troverebbe servizi dedicati come colazione energetica, lavanderia tecnica, bike room;
- l'ingresso alle Terme di Sirmione, con percorso benessere (accesso alle piscine termali, sauna, bagno turco, doccia emozionale), e la possibilità di effettuare un massaggio decontratturante o trattamento idroterapico per favorire il recupero fisico;
- una cena leggera a base di prodotti del territorio, presso un ristorante parte del club.

- Il secondo giorno sarebbe composto da:
- un'escursione in bici (guidata o autonoma), con scelta tra due itinerari: itinerario collinare tra i vigneti e oliveti con tappa in cantina, oppure itinerario costiero lungo la ciclovia Desenzano – Sirmione – Peschiera, con soste panoramiche;
- assistenza tecnica garantita, con noleggio bike incluso e guida certificata disponibile su richiesta;
- pranzo salutare in un agriturismo del territorio;
- rientro nel pomeriggio con secondo ingresso alle Terme per rilassare muscoli e articolazioni;
- una sessione serale opzionale di stretching e rilassamento muscolare all'aperto con trainer;
- cena libera oppure in uno dei ristoranti convenzionati.

- Il terzo giorno comprenderebbe:
- un'escursione slow nel centro storico di Sirmione, con possibile visita culturale accompagnata da una guida, alla scoperta delle Grotte di Catullo e del Castello Scaligero;
- rientro con la possibilità di usufruire del servizio di trasporto bici e bagagli incluso.

Questo pacchetto potrebbe rispondere ad un target di coppie attive, cicloturisti tra i 30 e i 60 anni o viaggiatori del benessere. Il periodo consigliato sarebbe la primavera, l'inizio estate e inizio autunno, in stagioni favorevoli per pedalare e strategiche al fine di evitare l'overtourism.

Il pacchetto permetterebbe quindi di offrire un'esperienza coerente con i bisogni più moderni dei viaggiatori, tra cui salute, movimento e consapevolezza. Valorizzerebbe gli operatori del territorio in una logica integrata, allungherebbe la permanenza media dei visitatori, contribuirebbe a destagionalizzare i flussi ed infine permetterebbe di posizionare Sirmione come destinazione del benessere attivo e sostenibile.

5.2 Proposte strategiche e operative per Aquardens Terme di Verona

Aquardens, a differenza delle Terme di Sirmione, rappresenta una destinazione termale più recente, costituita secondo una logica corporate, con una governance centralizzata e orientata al marketing. La struttura, riconosciuta in tutta Europa, dispone di un'offerta varia e moderna, con impianti all'avanguardia, utenza vasta e una grande potenzialità di espansione sia nel commerciale che nell'ambito sanitario.

Prima di esporre proposte in ottica di destination management per Aquardens, è utile analizzare come viene gestita la destinazione di Verona in cui il parco termale si inserisce.

La sua gestione, infatti, si fonda su un modello multilivello, che vede l'interazione tra attori pubblici e privati, strutture operative ed organismi di coordinamento strategico.
In linea la normativa regionale del Veneto, la promozione e lo sviluppo turistico sono affidati alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), attive a livello sub provinciale, e ad un soggetto di coordinamento sovralocale, la Verona & Garda Foundation.
Attualmente, nel territorio veronese operano due OGD:

- l'OGD Lago di Garda Veneto, competente per l'area gardesana;
- L'OGD Verona, competente per il capoluogo e per l'area scaligera.

Queste strutture svolgono un ruolo centrale nella valorizzazione delle rispettive aree turistiche, coordinando progettualità, attività promozionali e le relazioni tra gli attori locali. Le OGD non agiscono in maniera autonoma, ma all'interno di una strategia comune, coordinata dalla Verona & Garda Foundation, che funge da cabina di regia per l'intero territorio provinciale.

La Verona & Garda Foundation, nata con il supporto della Regione del Veneto, si configura infatti con un organismo di governance turistica di area vasta, che raggruppa la DMO territoriale del Garda con quella di Verona e i suoi 4 marchi d'area (Lessinia, Pianura dei Dogi, Soave Est Veronese e Valpolicella). Possiede funzioni di pianificazione strategica, promozione e sviluppo della competitività turistica. Al suo interno sono rappresentati enti pubblici (Comune di Verona, CCIAA), associazioni di categoria e, in modo innovativo, anche soggetti privati di rilievo come i parchi tematici, che sono riconosciuti come elementi chiave del sistema attrattivo del territorio.

In tale contesto, il **coinvolgimento** di realtà come **Aquardens** potrebbe risultare pienamente coerente con la visione integrata proposta dal piano strategico della Fondazione, basata sulla collaborazione pubblico-privato, sulla valorizzazione delle vocazioni territoriali e sulla costruzione di un'offerta esperienziale più ampia e sostenibile.

Tale proposta si inserisce pienamente negli assi strategici della fondazione, in particolare rispetto agli obiettivi di:

- Costruzione di un sistema cooperativo tra soggetti pubblici e privati del territorio;
- Valorizzazione delle eccellenze della destinazione;
- Miglioramento della qualità dell'esperienza turistica attraverso l'integrazione tra attrattori;
- Promozione di una governance orientata alla sostenibilità, all'innovazione e alla partecipazione.

In questo senso, favorire un maggiore coinvolgimento di Aquardens nelle dinamiche di governance territoriale non solo rafforzerebbe il posizionamento della struttura all'interno della destinazione, ma risponde in modo concreto alle strategie delineate dalla fondazione.

Uno degli aspetti critici del modello di "destination corporate" è la tendenza, in particolare dei parchi tematici o di grandi realtà private, di operare in modo sconnesso rispetto al contesto territoriale in cui si trovano. Il rischio è che queste strutture, pur generando un impatto economico rilevante, risultino poco integrate nella programmazione strategica delle destinazioni.
Anche Aquardens, in quanto società privata che gestisce una grande offerta termale del territorio, presenta questo rischio. Pur trovandosi in un'area turisticamente ricca e attiva (Valpolicella, Verona, Lago di Garda), la sua relazione con la destinazione e con gli attori istituzionali e imprenditoriali locali appare ancora molto limitata, soprattutto in termini di governance condivisa.

Negli ultimi anni, molte realtà corporate presenti nel territorio veronese, percepite come attrazioni turistiche "chiuse", hanno avviato importanti percorsi di collaborazioni con il sistema turistico locale, dimostrando che un'integrazione con le destination community può essere una decisiva strategia. È il caso di Gardaland, che ha progressivamente ampliato la propria rete di rapporti con i consorzi turistici del Lago di Garda, i comuni limitrofi e le DMO territoriali, partecipando a progetti promozionali congiunti, creando pacchetti integrati ed iniziative di valorizzazione dell'intera area gardesana. Un'evoluzione simile riguarda il Parco Giardino Sigurtà, oggi partner attivo in percorsi culturali e naturalistici che coinvolgono anche piccoli borghi locali, strutture ricettive e realtà enogastronomiche del basso Garda. Anche CanevaWorld, inizialmente focalizzato solo sull'intrattenimento tematico, ha intrapreso collaborazioni con operatori di Incoming e consorzi per integrare la propria offerta in proposte turistiche più ampie ed integrate.

Questi esempi mostrano come, pur partendo da un'identità prettamente aziendale, molte attrazioni corporate abbiano saputo evolvere verso un modello più relazionale e collaborativo, rafforzando così il proprio ruolo all'interno della destinazione.

Per questo si propone che Aquardens avvii un percorso al fine di:

- Entrare formalmente nella rete della destinazione, chiedendo di essere rappresentata all'interno degli organi di coordinamento turistico sopra locali (es. Verona & Garda Foundation), seguendo il modello già attuato da altri parchi tematici;
- Nominare un proprio referente territoriale, per favorire il dialogo con gli enti locali, le OGD, DMO e i consorzi turistici, al fine di partecipare attivamente a tavoli di lavoro e progettazione condivisa;
- Attivare partnership strategiche con operatori locali (ricettività, enogastronomia, outdoor, cultura), per creare pacchetti ed esperienze integrate che colleghino la visita al centro termale con il territorio circostante;
- Definire una strategia di comunicazione congiunta che valorizzi Aquardens non solo come attrazione di benessere, ma come porta d'accesso ad un sistema turistico più ampio, incentrato sulla salute, la natura, il paesaggio e l'enogastronomia.

L'attuazione di questa proposta potrebbe generare benefici su più livelli:

- Per Aquardens, potrebbe essere un'occasione per consolidare il proprio posizionamento strategico all'interno della destinazione, accedere a nuove opportunità progettuali e promozionali e sviluppare una proposta turistica integrata che risponda ad un target sempre più ampio, orientata alla salute, al benessere e alla sostenibilità;
- Per il territorio veronese, tale integrazione contribuirebbe a rafforzare la coesione tra gli operatori, migliorare la competitività complessiva del proprio sistema turistico e valorizzare la propria risorsa termale;
- Per i turisti si genererebbero esperienze più ampie, coerenti e coinvolgenti, che integrano la fruizione delle terme con le altre risorse paesaggistiche, culturali ed enogastronomiche della Valpolicella e del veronese, secondo una logica di turismo rigenerativo e consapevole, coerente con i principi guida della DVG Foundation.

Per quanto riguarda la parte destination marketing, per ottenere una più ampia strategia volta a consolidare il legame tra Aquardens e il territorio circostante, si propone la creazione del **club di prodotto "Aquardens & Valpolicella Taste"**, un'iniziativa destinata a valorizzare l'identità termale del centro in chiave esperienziale, ponendola in relazione con una delle eccellenze più riconosciute dell'area veronese, ovvero l'enogastronomia locale.

L'obiettivo principale del club è quello di integrare l'esperienza di benessere offerta dal centro termale con proposte legate ai sapori, alle tradizioni e alla cultura del gusto del territorio della Valpolicella, in un'ottica di turismo sensoriale, rigenerativo e consapevole. L'iniziativa intende così contribuire a superare la percezione di Aquardens come realtà isolata o prettamente aziendale, inserendola pienamente nel contesto della destinazione Verona-Garda, in coerenza con gli assi strategici di Destination Verona & Garda Foundation.

La scelta di orientare il club di prodotto sull'enogastronomia si basa sullo studio dell'identità del territorio veronese, noto a livello nazionale e internazionale per la qualità delle sue produzioni. La Valpolicella, in particolare, rappresenta una delle aree più rinomate d'Italia, patria di vini pregiati come l'Amarone, il Valpolicella Classico e il Recioto, che convivono con una tradizione gastronomica ricca e autentica, fatta di prodotti DOP e IGP (come l'olio extravergine, il Monte Veronese DOP e i salumi della Lessinia).

A ciò si aggiunge la prossimità con la città di Verona, che consente di integrare facilmente l'esperienza enogastronomica con contenuti culturali, rafforzando ulteriormente l'attrattività complessiva dell'offerta.

A supporto di questa proposta, vi sono i dati diffusi da ISNART, in cui si evince che nel contesto veneto il comparto enogastronomico rappresenti una grande attrattiva turistica, sia per i turisti nazionali che internazionali. L'autenticità, la qualità dei prodotti, la sostenibilità e la possibilità di acquistare direttamente dai produttori risultano essere fattori decisivi nella scelta della destinazione da parte di molti visitatori.
Questi dati confermano l'opportunità di sviluppare una proposta integrata che metta in relazione il prodotto termale di Aquardens con l'eccellenza enogastronomica del suo territorio, dando vita ad una forma di turismo rigenerativo che coinvolge tutti i sensi, valorizza l'identità locale e risponde ad una domanda sempre più esigente.

Il club di prodotto "Aquardens & Valpolicella Taste" si configurerebbe come una rete collaborativa di operatori al fine di proporre al pubblico pacchetti esperienziali integrati in cui il percorso termale si affianca a momenti di degustazione, visite in cantina, cene a tema e attività culturali collegate al patrimonio agroalimentare.

Tra gli obiettivi principali:

- promuovere un'offerta turistica multisensoriale, fondata sull'integrazione tra benessere, gusto e identità territoriale;
- incentivare la cooperazione tra Aquardens e i soggetti del territorio, favorendo una logica di co-progettazione e governance condivisa;
- incrementare la permanenza media dei visitatori grazie alla varietà dell'offerta;
- aumentare la spesa media, orientandola verso prodotti e servizi ad alto valore aggiunto;
- posizionare Aquardens come attivatore di rete e punto di riferimento per un turismo termale contemporaneo e integrato.

Al club di prodotto potrebbero aderire

- cantine del territorio, con offerte di degustazioni, visite guidate e accoglienza;
- ristoranti e agriturismi con menù a base di prodotti locali;
- piccoli produttori e botteghe artigiane;
- strutture ricettive;
- enti culturali e associazioni legate alla promozione del patrimonio del territorio.

L'adesione ai club dipenderebbe dal rispetto di requisiti minimi in termini di qualità del servizio, autenticità dell'offerta, sostenibilità ambientale e coerenza con la mission del club. Necessaria sarebbe la creazione di un regolamento condiviso e la definizione di una governance mista, con la presenza di un comitato tecnico di coordinamento composto da rappresentanti di Aquardens e delle altre realtà aderenti.

La promozione del club avverrebbe sia attraverso i canali digitali di Aquardens, sia in sinergia con gli enti territoriali (come DVG Foundation), le agenzie di Incoming e le strutture ricettive. Inoltre, si prevede l'attivazione di campagne social coordinate, collaborazioni con influencer e travel blogger, la realizzazione di materiale informativo cartaceo o digitale, la partecipazione a fiere del turismo e dell'enogastronomia e newsletter dedicate ai clienti fidelizzati di Aquardens.

Questo club di prodotto, quindi, rappresenterebbe una risposta concreta all'esigenza, oggi sempre più sentita, di integrare le offerte termali con esperienze autentiche, di qualità e legate al territorio.
Esso costituirebbe una leva strategica per riposizionare Aquardens come polo del benessere integrato, capace di coniugare relax, gusto e identità culturale. Inoltre, l'attivazione di questo club non solo rafforzerebbe il legame tra l'impresa e il contesto territoriale, ma genererebbe

valore condiviso, coinvolgendo attivamente gli attori locali e costruendo una rete collaborativa a beneficio dell'intera destinazione.

Un esempio di pacchetto esperienziale integrato del club, potrebbe essere **"Weekend Taste & Relax in Valpolicella"**. Proporrebbe un'esperienza rigenerativa e multisensoriale, coniugando benessere termale, scoperta enogastronomica ed accoglienza autentica. Sarebbe pensato per coppie o piccoli gruppi alla ricerca di weekend immersivi, lontani dallo stress quotidiano, tra acque termali, vigneti e sapori locali.

Avrebbe una durata di due giorni e una notte.

- Primo giorno:
- Arrivo in Valpolicella e sistemazione in una struttura ricettiva aderente al club;
- Ingresso ad Aquardens con accesso all'area termale e al percorso spa, con possibilità di svolgere trattamenti di vinoterapia e olioterapia con prodotti locali;
- Cena presso un ristorante facente parte del club, con menù degustazione basato sui prodotti tipici del territorio.

- Secondo giorno:
- colazione a base di prodotti locali presso la struttura ricettiva;
- Visite guidate e degustazioni presso una cantina storica della Valpolicella;
- Visite guidate o autonome verso alcuni borghi storici.

Sarebbe rivolto quindi ad un target di coppie di età media, a turisti italiani e stranieri attratti dal wellness e dal gusto e alla clientela di Aquardens alla ricerca di esperienze complete legate al territorio.

Gli obiettivi di questo pacchetto sarebbero:

- Allungare il tempo di permanenza media sul territorio;
- Integrare Aquardens in una rete locale strutturata;
- Promuovere il turismo enogastronomico e termale di qualità;
- Favorire la destagionalizzazione.

In conclusione, tale iniziativa contribuirebbe a trasformare l'identità del prodotto termale di Aquardens, ancorandolo ad un contesto territoriale ricco di contenuti e autenticità, e a porre le basi per una forma di fruizione turistica più consapevole, integrata e sostenibile.

CONCLUSIONI

Negli ultimi anni, il settore turistico ha affrontato profondi cambiamenti strutturali e culturali, che hanno imposto a destinazioni e operatori una revisione profonda dei modelli gestionali e delle strategie di valorizzazione. Tra le principali cause di questa trasformazione vi sono l'impatto della pandemia da COVID-19, che ha generato grandi cambiamenti nelle abitudini di viaggio e una maggiore attenzione al benessere individuale e alla sicurezza; l'emergere di nuove esigenze da parte dei turisti contemporanei, sempre più orientati verso esperienze personalizzate, autentiche e rigenerative; l'aumento del ruolo delle OLTA; la crescente richiesta di sostenibilità ambientale e sociale, che spinge le destinazioni verso una gestione responsabile delle risorse; ed infine, una maggiore pressione da parte del mercato per una governance turistica trasparente, integrata e capace di minimizzare gli impatti sul territorio.

In questo contesto, anche il turismo termale, storicamente legato a un'offerta più tradizionale e sanitaria, si trova oggi a dover affrontare una sfida cruciale di riposizionamento e innovazione. Il presente lavoro ha costituito una riflessione su queste dinamiche, analizzando il modo in cui due realtà termali italiane, Terme di Sirmione e Aquardens Terme di Verona, stiano rispondendo a tali mutamenti, ciascuno secondo la propria identità e il proprio modello organizzativo.

L'analisi ha mostrato come Sirmione, realtà storica fortemente radicata nel territorio lombardo, abbia costruito la propria reputazione sulla qualità terapeutica dell'acqua termale e sulla tradizione medico scientifica, integrandosi progressivamente con il sistema turistico culturale e paesaggistico locale. Aquardens, al contrario, rappresenta un esempio di struttura più recente, a gestione corporate, che ha puntato fin dall'inizio su un'offerta esperienziale e wellness, ma che oggi sente l'esigenza di rafforzare il proprio legame identitario con il territorio e di adottare una visione di benessere più profonda e integrata con il territorio.

Le proposte emerse nel corso del lavoro, dal rafforzamento della collaborazione tra i centri termali e il territorio, alla creazione di club di prodotto tematici con lo sviluppo di pacchetti esperienziali integrati, suggeriscono l'urgenza di superare una logica centrata esclusivamente sulla struttura termale, al fine di ottenere una destinazione termale evoluta, capace di includere natura, cultura, enogastronomia, salute e relazioni sociali.

Ciò che risulta evidente è che il valore distintivo del termalismo contemporaneo non risiede più solamente nell'efficacia delle acque o nella qualità dei trattamenti svolti all'interno dei centri, ma anche nella capacità delle destinazioni di costruire un'offerta coerente, sostenibile e multidimensionale, in grado di rispondere alle esigenze emergenti di benessere olistico, consapevolezza ambientale e connessione autentica con il luogo.

In questo scenario, il termalismo può tornare a essere una risorsa strategica per lo sviluppo sostenibile dei territori, a condizione che sappia reinterpretarsi attraverso modelli innovativi

di governance, con maggiore attenzione nella qualità dell'esperienza, nella valorizzazione delle reti locali e nella capacità di dialogare con i valori del turismo contemporaneo.

In definitiva, la gestione e la valorizzazione del turismo termale devono oggi fondarsi su un principio integrato, multidisciplinare e interdisciplinare, che sappia conciliare gli aspetti economici e operativi con quelli ambientali, sociali e culturali, sempre in continua evoluzione. Non è più sufficiente puntare esclusivamente sull'efficienza gestionale intesa come ottimizzazione delle risorse, massimizzazione dei profitti o ampliamento dei servizi: è necessario affiancare a questi obiettivi una responsabilità più ampia verso il territorio, le comunità locali e l'ambiente naturale che ospita le strutture termali, concentrandosi sull'analisi dei dati, sul coordinamento tra i diversi attori e su strumenti al fine di verificare e migliorare le proprie azioni.

Questa evoluzione richiede anche un cambiamento nella concezione dell'utente. Il turista termale non deve più essere considerato un semplice consumatore passivo di trattamenti e servizi, ma deve essere messo al centro di un percorso esperienziale e trasformativo, in cui si senta coinvolto a livello personale, fisico, emotivo e culturale. In questo modo, il turista diventa un protagonista consapevole di un'esperienza di rigenerazione profonda, che unisce cura del corpo, equilibrio mentale e connessione autentica con il territorio.

In questa prospettiva, il termalismo ha la possibilità di superare i confini della cura tradizionale per configurarsi come una vera e propria forma di turismo rigenerativo, in grado di rispondere in modo più concreto e sostenibile ai bisogni emergenti della società contemporanea: salute e prevenzione, ricerca di benessere olistico, desiderio di relazioni autentiche e rispetto per l'ambiente. Se saprà evolversi in questa direzione, valorizzando le risorse in modo integrato e sostenibile, il turismo termale potrà assumere un ruolo centrale nelle politiche turistiche future, contribuendo non solo allo sviluppo economico ma anche al benessere collettivo del territorio in cui le strutture termali si costituiscono.

Bibliografia:

- Comirato C., Marchioro S., *Il turismo termale in Veneto: origini, evoluzione, prospettive*, in Agostini F., Manente M., Meneghello S. (a cura di), *Storia del turismo nel Veneto contemporaneo. Percorsi esperienze relazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2025.
- Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Bolzano, 2018.
- Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

Altre fonti:

- Marchioro S., (2024-2025) Slides del Corso di Economia Applicata al Turismo, Università degli Studi di Padova
- Movimento turistico Regione Veneto Gennaio-Dicembre (2024)
- Offerta di Servizio. Definizione di un nuovo modello organizzativo per la Provincia di Brescia, Just Good Tourism (2024)
- OGD Verona: Destination Management Plan e Siano Strategico (2023-2027)
- Osservatorio sul turismo termale – Cultura e attrattività delle terme fra gli italiani. Report di ricerca (2022)
- Piano per lo sviluppo del Turismo e dell'Attrattività in Lombardia (2023-2025)
- Piano Strategico del Turismo (2023-2027)
- Piano Strategico del Turismo Veneto (2025-2027)
- Piano Turistico Annuale del Veneto (2025)

Sitografia:

- https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism
- https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20658-unwto-nei-primi-sette-mesi-del-2024-sono-stati-quasi-800-milioni-i-viaggiatori.html
- https://www.enit.it/storage/202210/20221004151226_Impatto%20sul%20turismo%20russia%20ucraina.pdf
- https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia
- https://www.confcommercio.it/-/fipe-estate-2024
- https://cultura.gov.it/sitiunesco

- https://finanza.repubblica.it/News/2025/01/20/turismo_nel_2025_litalia_e_la_meta_che_cresce_di_piu_in_europa-101/
- https://www.federturismo.it/it/area-stampa/comunicati-stampa/591-comunicati-stampa/comunicati-2024/20916-turismo-in-italia-crescita-record-e-nuove-prospettive-per-il-2025.html
- https://eurodeputatipd.eu/2022/05/13/il-devastante-impatto-della-guerra-ucraina-sui-trasporti-e-sul-turismo
- https://www.cicosped.it/it/la-normativa-italiana-in-ambito-termale.html
- https://www.saluteinternazionale.info/2014/09/il-sistema-sanitario-tedesco/
- https://www.federterme.it/
- https://www.ice.it/it/settori/sistema-benessere-0
- https://www.gogoterme.com/blog/terme/il-turismo-termale-in-unanalisi-tra-presente-e-sfide-future/
- https://www.regione.veneto.it/web/turismo
- https://venetosegreto.com/veneto-terme-scopri-i-migliori-centri-termali-della-regione/
- https://osservatorioturismoveneto.it/2025/03/15/il-turismo-termale-in-veneto-tra-stato-dellarte-e-prospettive-di-sviluppo/
- https://osservatorioturismoveneto.it/2025/03/15/turismo-veneto-2024-il-consuntivo-annuale-segna-un-nuovo-anno-record/
- https://federalberghiabanomontegrotto.it/comunicati-stampa/flussi-turistici-2024-bacino-termale-euganeo-stabilita-turismo-salute/
- https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2025/03/Report-terme-veneto_ISNART.pdf
- https://confcommerciolombardia.it/turismo-in-crescita-in-lombardia/
- https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/cittadini/turismo-sport-e-tempo-libero/turismo-in-lombardia/in-lombardia-portale-turistico-ufficiale/in-lombardia-portale-turistico-ufficiale
- https://www.lombardiaspeciale.regione.lombardia.it/wps/portal/LS/Home/Approfondimenti/Dettaglio-Approfondimento/2024/red-turismo-nei-primi-8-mesi-del-2024-13-milioni-di-arrivi-in-lombardia
- https://www.in-lombardia.it/it/visitare-la-lombardia/vacanze-benessere-lombardia
- https://www.gogoterme.com/terme/lombardia/
- https://www.federterme.it/spa/Lombardia/TermediS.Omobono(BG)Lombardia/105/
- https://visitsirmione.com/scopri/arte-storia-e-monumenti/storia-di-sirmione/
- https://www.filippogavazzoni.it/2021/09/19/la-storia-della-fonte-boiola-a-sirmione-e-della-sua-dorsale-subacquea/
- https://www.termedisirmione.com/wp-content/uploads/2024/12/2024.05.17_Com.st_Bilancio-2023-1.pdf
- https://cm-parcoaltogarda.bs.it/archiviositoweb/index.php/agenzie-per-il-turismo.html
- https://gardalombardia.com/it
- https://www.visitbrescia.it
- https://www.comune.sirmione.bs.it/it

- https://visitsirmione.com
- https://www.termedisirmione.com/the-science-of-thermalism/
- https://www.termedisirmione.com/wp-content/uploads/2025/01/2024.12.17_Com.st_Rebranding-Terme-di-Sirmione.pdf
- https://www.sirmionehotel.com/consorzio-albergatori-ristoratori-sirmione/
- https://www.aquardens.it/it/
- https://static.aquardens.it/production/Aquardens_Modello%20di%20Organizzazione%20e%20Gestione%20Aziendale_2023.pdf
- https://www.ice.it/it/news/notizie-dal-mondo/281229
- https://wisesociety.it/salute-e-benessere/aquardens-parco-termale-piu-grande-d-italia/
- https://legalcommunity.it/eurazeo-annuncia-lacquisizione-di-aquardens-bonellierede-e-fratta-pasini-e-associati-gli-advisor/
- https://italcares.it
- https://www.ministeroturismo.gov.it/italcares-oltre-50-strutture-termali-aderiscono-alla-piattaforma-per-la-valorizzazione-del-turismo-medicale-lanciata-oggi/
- https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2023/06/Italcares.pdf
- https://www.jobintourism.it/news/italcares-nasce-la-piattaforma-che-riunisce-lofferta-del-turismo-termale/
- https://destinationitaliagroup.com/wp-content/uploads/CS-ITALCARES-DESTINATION-ITALIA-3-aprile-2025-1.pdf
- https://www.lplegal.net/post/sentenza-tar-vietato-chiamarsi-terme-senza-requisiti-terapeutici-no-all-uso-improprio-dei-termin
- https://www.giustizia-amministrativa.it/en/-/105486-801
- https://www.bs.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/files/Toolbar/Albo_camerale/2023/SG/23128SGAllBAll_08_08_2023.pdf
- https://www.bs.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/files/Toolbar/Albo_camerale/2024/Giunta/24071-2-AllB_09_07_2024.pdf
- https://www.vr.camcom.it/ultime-news/turismo-la-camera-di-commercio-coordina-la-dmo-verona
- https://www.destinationveronagarda.it/it/chi-siamo
- https://futuroturismosostenibile.blogspot.com/2025/08/conoscere-per-programmare.html?m=1
- https://futuroturismosostenibile.blogspot.com/2025/08/dmo.html?m=1
- https://www.unioncamereveneto.it/wp-content/uploads/2024/03/BULLERI.pdf
- https://futuroturismosostenibile.blogspot.com/2025/08/oltre-i-luoghi-comuni.html?m=1