

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di Laurea Triennale in
**PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO
CULTURALE**

***Destination Management: il ruolo di “Bologna Welcome”
nella gestione turistica del territorio Bologna - Modena***

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureando:

Aljssa Morisi

Matricola 2003982

A.A. 2022/2023

Indice

Introduzione	5
Capitolo 1: IL TURISMO	6
1.1 Genesi ed evoluzione.....	6
1.2 Definizione di turismo e relativa catalogazione.....	9
1.3 Turismo internazionale.....	11
1.4 Turismo nazionale.....	17
1.4.1 Piano Strategico del Turismo 2017-2022.....	18
1.4.2 Incentivi ed interventi per la ripresa turistica (PNRR).....	21
1.4.3 Nuovo Piano Strategico 2023-2027.....	23
1.5 Impatti della pandemia di COVID-19, della guerra in Ucraina e della crisi energetica.....	27
Capitolo 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	31
2.1 Fattori deterministici.....	31
2.2 Definizione e ciclo di vita.....	34
2.3 Destinazioni corporate e destinazioni community.....	38
2.4 Destination Management.....	40
2.4.1 Destination Management Plan (DMP).....	44
2.4.2 Destination Management Organization (DMO).....	47
2.5 Destination Marketing.....	50
2.5.1 Immagine e branding della destinazione turistica.....	55
Capitolo 3: L'EMILIA-ROMAGNA	58
3.1 Territorio e offerta turistica.....	58
3.2 Flussi turistici.....	64
3.3 Organizzazione e pianificazione turistica.....	72
3.4 Bologna come destinazione turistica.....	76
3.4.1 Il ruolo di “Bologna Welcome”.....	81
3.4.2 Linee di indirizzo pluriennali 2021-2023.....	84
3.5 Il ruolo di “Modenatur”.....	85
Capitolo 4: TERRITORIO TURISTICO BOLOGNA-MODENA	87
4.1 Excursus e iter di istituzione.....	87

4.1.1 Ambito bolognese	89
4.1.2 Ambito modenese	89
4.2 Governance	90
4.3 Programma Annuale delle Attività Turistiche (PAAT)	93
4.4 Modalità di intervento e strategie	95
Capitolo 5: PROMOZIONE TURISTICA DEL TERRITORIO	98
5.1 Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)	98
5.1.1 Tendenze 2022	99
5.1.2 Linee di prodotto identificate.....	103
5.1.3 Mercati obiettivo	106
5.1.4 Azioni di promo-commercializzazione.....	108
5.2 Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL)	113
Capitolo 6: PROPOSTE.....	116
6.1 Proposte in ambito strategico	116
6.2 Proposte in ambito operativo	118
Conclusioni.....	121
Bibliografia.....	123
Altre Fonti	124
Sitografia	125

Introduzione

Partendo da un inquadramento generale dei concetti di turismo e di destinazione, l'elaborato esamina il ruolo che la DMO (Destination Management Organization) "Bologna Welcome" assume nella gestione manageriale e turistica del territorio di Bologna e di Modena. La ricerca è stata supportata da fonti e siti web autorevoli, come quelli di Confcommercio e Istat, nonché libri di testo accademici e pubblicazioni giornalistiche. La tesi si struttura in sei capitoli, iniziando con un'analisi generale per poi approfondire progressivamente.

Il primo capitolo presenta la storia del turismo e la sua evoluzione, partendo dai primi pellegrinaggi compiuti nell'antichità, sino alle più recenti tecnologie del nuovo millennio. Per tracciare l'andamento dei flussi turistici negli ultimi anni, verranno analizzati dati relativi sia al turismo nazionale sia a quello internazionale, concentrandosi poi sulle implicazioni causate dalla pandemia di Covid-19, la guerra in Ucraina e la crisi energetica hanno influsso sul settore turistico e sui sistemi economici mondiale e italiano.

Il secondo capitolo si focalizza sul concetto di destinazione, esaminando i fattori che ne determinano l'identità e l'evoluzione lungo il suo ciclo di vita. Inoltre, si analizza l'utilizzo del destination marketing per la promozione stessa della destinazione sul mercato.

Il terzo capitolo è dedicato alla regione Emilia-Romagna come regione d'interesse. Si pone l'attenzione sul contesto territoriale, sull'offerta turistica e sulla pianificazione strategica in ambito turistico regionale. Vengono anche analizzati la città di Bologna e la sua Destination Management Organization (DMO), nonché il ruolo di Modenatur, DMO della Provincia di Modena.

All'interno del quarto capitolo viene esaminato il Territorio Turistico Bologna-Modena, seguendone l'exkursus, gli iter di istituzione e affrontando successivamente tematiche relative alla governance, al Programma Annuale delle Attività Turistiche (PAAT) e alle modalità e strategie di intervento.

Nel quinto capitolo si discute della promozione turistica del territorio attraverso l'illustrazione del Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL) e del Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT).

Nel sesto capitolo si formulano proposte sia in ambito strategico (destination management) che in ambito operativo (destination marketing). Infine, sulla base delle analisi svolte durante l'elaborato, vengono tratte delle conclusioni.

Capitolo primo

IL TURISMO

1.1 Genesi ed evoluzione

Il turismo è un fenomeno che prese piede fin dall'antichità: furono gli egizi a dare avvio al "prototurismo"¹ con i primi pellegrinaggi per raggiungere località sacre, seguiti dall'antica Grecia in cui il viaggiatore si spostava per raggiungere santuari ed oracoli oppure per manifestazioni sportive con fini sia religiosi che culturali e, infine, dal soggiorno dei patrizi romani nelle proprie ville fuori Roma o nelle località termali.

Nel Medioevo, a causa della Riforma Luterana, i pellegrinaggi vennero ridotti, ma contemporaneamente si svilupparono nuove forme di turismo in seguito al progresso dei mezzi di trasporto. A partire dal Seicento iniziò il viaggio di rampolli dell'aristocrazia europea verso i territori dell'Europa continentale, con particolare interesse verso l'Italia, che diede avvio al Gran Tour, anticipazione del moderno turismo di massa. Nel XVIII secolo apparve il turismo climatico che portò alla nascita delle prime stazioni di soggiorno balneoterapico soprattutto in Gran Bretagna, in Costa Azzurra e nella Riviera ligure. Decisivo fu anche l'arrivo della ferrovia e l'apertura dei principali trafori alpini. Alla fine dell'Ottocento sorsero le prime associazioni turistiche quali i Club Alpini e il Touring Club Italiano.

Il Novecento fu un secolo segnato da contraddizioni. Nei primi decenni vennero promulgati i primi interventi normativi in materia turistica. Durante la Prima Guerra Mondiale il turismo venne influenzato negativamente da azioni intraprese dal governo: inasprimento dei controlli alla frontiera e requisizione delle strutture ricettive nelle omonime aree e limitazione del trasporto ferroviario. Nel primo dopoguerra i governi europei attuarono politiche per valorizzare le destinazioni al fine di considerare il fenomeno turistico un settore strategico per la ripresa economica a livello nazionale. A tal proposito vennero istituiti gli uffici nazionali del turismo come l'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche) e l'AACST (Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo). Inoltre, si affermarono anche nuove tendenze socioculturali,

¹ Rocca G., *«Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio»*, Giappichelli, Torino, 2013.

tra cui l'inversione della stagionalità, il riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori e lo sviluppo dei trasporti intercontinentali che ha favorito l'apertura del fenomeno turistico anche alle classi popolari. Gli anni Trenta, però, furono lo sfondo del turismo veicolato, dettato e controllato cioè dal regime che ne decideva le rispettive mete. Nel ventennio successivo il turismo subì una battuta d'arresto per poi rifiorire solamente col boom economico degli anni Cinquanta.

Questa nuova situazione di benessere economico consentì l'estensione della vacanza a tutti gli strati sociali e l'avvento del turismo di massa, sia a livello internazionale che intercontinentale. Ciò, però, si è tradotto in una standardizzazione dei prodotti e delle esperienze (influenza del Fordismo) per soddisfare una domanda sempre in continuo aumento, altresì in un cambiamento non solo dei comportamenti nei consumi turistici, ma anche nell'organizzazione del lavoro.

Tra la fine del XX secolo e l'inizio del nuovo millennio ci furono dei mutamenti che hanno rivoluzionato l'intero settore turistico: primo tra tutti vi fu la globalizzazione, con il conseguente abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto e alla derivata apertura di nuovi mercati (compagnie *low cost*); cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza a fronte di un turista sempre più esigente e con richieste e bisogni sempre più specifici; l'apparizione di grandi gruppi multinazionali nei settori dell'intermediazione e del trasporto con grandi volumi di clientela e quindi forti economie politiche di prezzo; infine, l'avvento delle ICT (Information and Communication Technologies) che hanno rivoluzionato il modo di fare viaggi grazie anche alla crescita delle OLTA (Online Travel Agency) e della sharing economy, ossia piattaforme collaborative che creano un mercato temporaneo di beni e servizi messi a disposizione da un privato. Questo nuovo modello ha sottolineato l'inadeguatezza dei vecchi modelli a fronte delle nuove esigenze di mercato e la crescente necessità di socializzare dovuta ad un eccessivo attaccamento alla tecnologia. Internet e i social media hanno, inoltre, permesso di cambiare il mondo della comunicazione all'interno dello scenario turistico.

Dopo la pandemia di COVID-19 ci si è resi conto del bisogno di un cambiamento nel modo di fare turismo: vi è ora un'attenzione maggiore al tema del cambiamento climatico, puntando su proposte più sostenibili e su una fruizione dei servizi più responsabile. È per questo motivo che sorgono le "eco destinazioni" orientate al turismo slow, una tipologia

che privilegia un contatto più intimo con la natura attraverso la contemplazione della bellezza.

L'evoluzione del fenomeno turistico va di pari passo con quella degli studi del turismo. Alla fine del secolo scorso Luis Fernández Fuster ipotizzò una cronologia di studi corrispondente alle migliori fasi di sviluppo turistico:

- *Dagli inizi del Novecento alla Seconda Guerra Mondiale*: in questa prima fase si lamenta una scarsa autonomia, uno scarso rigore scientifico e l'assenza di una metodologia condivisa. In quest'ottica si inseriscono varie scuole, tra cui le più importanti sono quella italiana con Angelo Mariotti (autore del primo testo per lo studio del turismo a fini didattici) e quella berlinese con Robert Glücksmann (fondatore dell'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino per la ricerca e l'indagine del fenomeno turistico).
- *Dal secondo dopoguerra agli anni Sessanta*: la seconda fase è oggetto di un periodo di rinascita economica, di sviluppo per il turismo di massa e di estensione sociale della vacanza. In questi anni si costituiscono anche associazioni internazionali come l'AIEST (International Association of Scientific Experts in Tourism) volte a dare nuovo impulso agli studi in materia.
- *Gli anni Settanta*: la terza generazione si oppone allo sviluppo turistico incontrollato e privo di modelli razionali della fase precedente. Nascono, così, nuovi concetti come quello di sociologia del turismo e di *host and guest*, nonché quello di mercificazione del turismo. Nel 1970 nasce l'OMT (precedentemente IUOTO e in seguito UNWTO²).
- *Dagli anni Ottanta al nuovo millennio*: gli studi turistici vertono ora su questioni e problematiche legate agli effetti collaterali del turismo, in un'ottica e con un approccio sempre più sostenibile.

Ai giorni odierni non ci si può più riferire solamente ad un'unica forma di turismo riconosciuta universalmente, poiché il turista non si accontenta più di prodotti standardizzati, ma è alla costante ricerca di esperienze personalizzate che riescano a soddisfare bisogni sempre più specifici e personali. Bisogna, quindi, adeguare l'intera filiera turistica ad un'organizzazione improntata ad una visione olistica del fenomeno

² Agenzia specializzata delle Nazioni Unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile.

che comprenda la complessità sia dell'offerta che della domanda e che sia in grado di fornire prodotti conformi a questi nuovi standard.

1.2 Definizione di turismo e relativa catalogazione

Dal punto di vista etimologico la parola turismo deriva da quella greca “tornos” e dal latino “tornus” che significa circolo. Quest'ultima deriva dal termine sia francese che inglese “tour” ad indicare un percorso circolare o un giro turistico organizzato.

Non è semplice attribuire una definizione univoca al concetto di turismo poiché la sua analisi richiede un approccio interdisciplinare con prestiti concettuali da altre discipline quali la geografia, la psicologia, l'antropologia, nonché il diritto e l'economia. L'esigenza di dare classificazioni condivise è dettata dalla volontà di misurare tutte le componenti sia della domanda che dell'offerta turistica al fine di analizzarne l'evoluzione sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi.

Uno dei primi a dare una definizione di turismo fu l'economista austriaco von Schullern zu Schrattenhofen nel 1910: *“l'insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell'arrivo, del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro”*³.

Fu solamente negli anni Sessanta del Novecento che si è arrivati ad identificare una definizione univoca di turismo e di turista nella Conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963, organizzata dalle Nazioni Unite e dalla UNWTO⁴: il turismo viene citato come *“l'insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno una notte al massimo di un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi”*, mentre *“Turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca”*. Dalla dichiarazione di turista si può ricavare anche la descrizione di escursionista, ovvero *“colui che si reca per un periodo non superiore alle 24 ore nel Paese di destinazione”*.

³ Von Schullern Zu Schrattenhofen H., «*Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*», 1910.

⁴ Cfr. nota 2.

Inoltre, queste definizioni vennero successivamente pubblicate nel volume “Recommendations on Tourism Statistics” a cura della Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT) al fine di classificare tutte le attività legate sia direttamente che indirettamente al turismo che siano anche rilevanti dal punto di vista statistico (Marchioro, 2022). Per una comprensione più efficiente delle dinamiche con cui si rilevano i flussi turistici si riporta la figura relativa alla classificazione dei visitatori internazionali (Fig. 1).

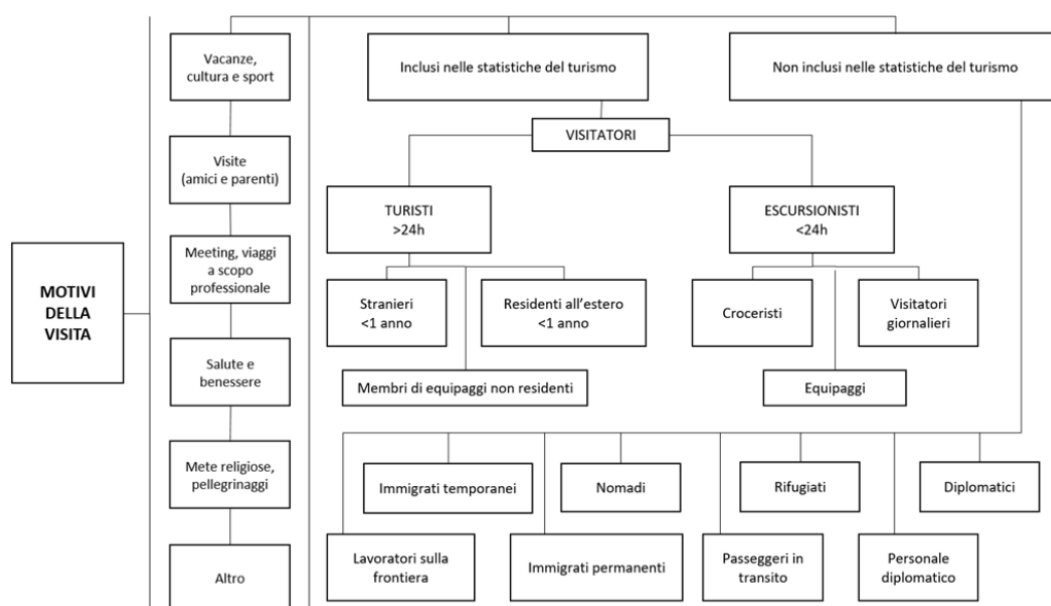


Fig. 1. Classificazione dei visitatori internazionali. Fonte UNWTO.

Durante la Conferenza di Manila del 1980 le definizioni di turismo e turista furono estese anche al turismo domestico ed accolte dai maggiori paesi recettori e generatori di flussi turistici. Fu in questa circostanza che vennero riconosciute, attraverso il Tourism Satellite Account (TSA)⁵, tre principali forme di turismo:

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

⁵ Metodo creato nel 2000 dall’UNWTO al fine di misurare gli impatti economici del sistema turistico all’interno dello spazio turistico considerato.

Una distinzione ulteriore si può fare tra:

- *Turismo nazionale*: comprendente gli spostamenti outbound e domestici.
- *Turismo Internazionale*: comprendente il turismo inbound e quello outbound.
- *Turismo interno*: comprendente il turismo domestico e quello inbound.

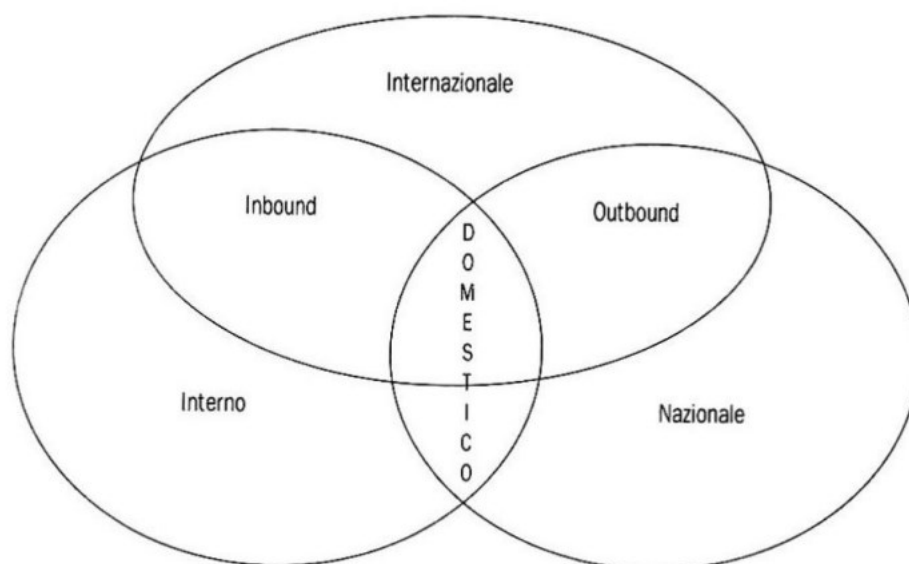


Fig. 2. Tipologie di turismo. Fonte UNWTO.

1.3. Turismo internazionale

Dagli anni Novanta del secolo scorso lo sviluppo del turismo ha avuto una forte incidenza a livello internazionale, tanto da rappresentare il 10% dell'intero PIL mondiale. Il fenomeno in questione ha avuto una crescita esponenziale, anche se non sempre regolare: ci sono stati dei fattori sia geolocalizzati (epidemie di Sars e COVID-19, Guerra del Golfo e attentati terroristici) sia mondiali (fallimento della società Lehman Brothers⁶) che hanno segnato delle battute di arresto. Nonostante ciò, si possono individuare quattro principali mutamenti che hanno ribaltato completamente lo scenario turistico internazionale:

- Globalizzazione e variabili non ponderabili.
- Diverse motivazioni e comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza.
- Focus sui settori del trasporto e dell'intermediazione.

⁶ Una delle più grandi banche d'affari di New York, nonché quarta per importanza in tutti gli Stati Uniti. Nel 2008 subì un importante crollo finanziario dovuto alla crisi dei mutui subprime. Ciò portò al suo fallimento che, a sua volta, determinò una crisi economica a livello mondiale.

- Avvento delle ICT⁷ applicate al turismo.

Per poter condurre un'analisi approfondita sul tema in questione bisogna innanzitutto avere a mente i concetti di arrivi e presenze. Per **arrivi** (A) si intende il numero di visitatori che raggiungono una specifica destinazione, indipendentemente dal tempo che vi soggiorneranno. Le **presenze** (P), invece, sono le notti effettive trascorse dal turista nella destinazione di riferimento. Attraverso questi indicatori è possibile risalire all'analisi delle informazioni dei turisti determinandone, ad esempio, la provenienza geografica, la durata della permanenza, il tipo di struttura ricettiva scelta, la propensione alla spesa di viaggio, etc.

Di seguito si riportano dei grafici inerenti a dati statistici in modo da esaminare i trend di crescita e sviluppo della filiera turistica nel corso degli anni.

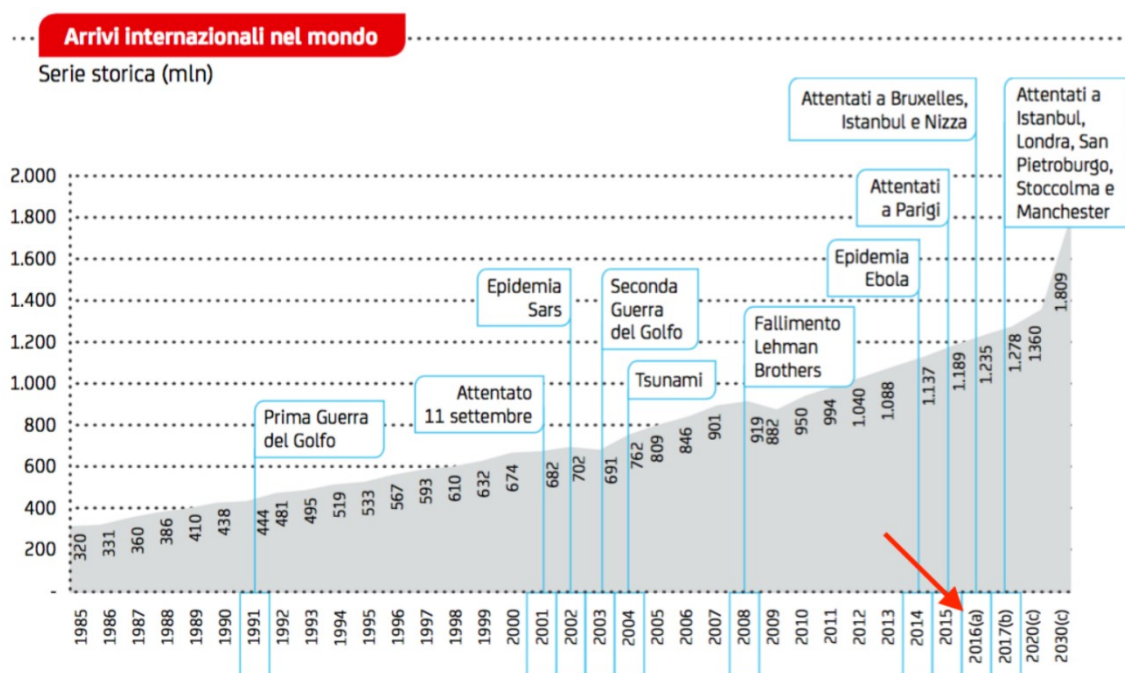


Fig. 3. Arrivi internazionali nel mondo. Fonte: UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano, Rapporto sul turismo 2017 - UniCredit4Tourism, 2017, p. 14.

⁷ Tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione, i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. Rilevanti incentivi economici favoriscono questo processo di integrazione, promuovendo la crescita delle imprese attive nel settore, definizione dizionario di *Economia e Finanza*, Treccani, 2012.

Dalla Fig. 3. è possibile notare la tendenza di crescita degli arrivi a livello internazionale dall'anno 1985 fino ad un'ipotetica previsione dell'anno 2030.

Ponendo l'attenzione sugli ultimi venti anni, il 2001 ha segnato la prima crisi a seguito dell'attentato terroristico alle Torri Gemelle di New York. Altro colpo importante è stata la crisi economica globale del 2009 (iniziata nel 2008) che ha causato una battuta di arresto degli arrivi internazionali. Solamente nel 2010 si sono iniziati a vedere degli spiragli di ripresa che hanno aumentato del 6,6% gli arrivi rispetto all'anno precedente. Nel 2011 questa crescita ha toccato i 440 milioni, confermando la propria solidità. Il trend positivo è continuato anche durante il 2012 e il 2013, registrando oltre 1 miliardo di turisti nel mondo, con un aumento del 60% rispetto al 2000⁸.

Analizzando il report sul turismo, pubblicato da Unicredit e Touring Club Italiano nel 2017, l'Europa si conferma il continente con maggiore attrazione di flussi turistici. In particolare, nel 2015 la Francia risultava la destinazione più scelta dai turisti, ma nel 2017, a seguito degli attentati avvenuti sul suolo francese, gli arrivi sono calati del 4%. Un calo drastico lo ha vissuto anche la Turchia a seguito degli attentati a Istanbul nel 2016 e nel 2017, con una perdita pari al 30%.

Nel 2018, invece, anticipando le previsioni dell'UNWTO, gli arrivi hanno toccato gli 1,4 miliardi, aumentando del 6%. La destinazione più scelta è stata la Francia, seguita da Spagna e USA (l'Italia si è posizionata al quinto posto).

L'avvento della pandemia di COVID-19 nel 2020 ha causato una grande battuta d'arresto a livello mondiale, dovuta soprattutto alla diminuzione della domanda e all'imposizione di restrizioni agli spostamenti. L'entità di tale perdita è stata del 74% rispetto al 2019. L'Europa è il continente che ne ha risentito maggiormente, con un calo di 500 milioni di arrivi. Nel 2021 si è verificata una lenta ripresa (+4%): i governi dei diversi Paesi imponevano restrizioni e tassi di vaccinazione diversificati, non omogeneizzando la tendenza positiva di crescita.

Infine, lo scorso anno si sono registrati a livello internazionale più di 900 milioni⁹ di turisti, raddoppiando il numero del 2021, ma costituendo solo il 63% rispetto ai livelli del 2019 prima della crisi sanitaria dovuta al COVID-19.

⁸ CST. «La storia del turismo moderno: dal Grand Tour al Gran Turista». Centro Studi Turistici Firenze (blog), 14 marzo 2018. <https://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-Italia-e-nel-mondo/>.

⁹ «UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics», gennaio 2023. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1>

In Fig. 4. vengono riportate le previsioni di crescita pubblicate dall'UNWTO per l'anno 2030 con un incremento di 1,8 miliardi di turisti, pari all'80%¹⁰. Secondo gli esperti, la destinazione Asia-Pacifico dovrebbe vedere un aumento di flussi turistici del 30% a discapito di un calo dell'Europa (dal 57% al 41%) e di una stabilità, invece, delle Americhe (14-15%), dell'Africa (5-7%) e del Medio Oriente (5-8%).

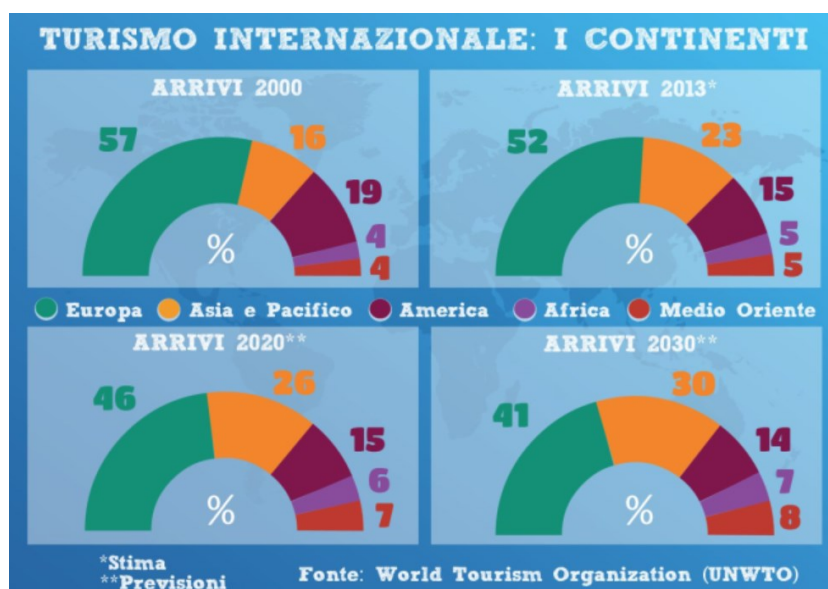


Fig.4. Turismo internazionale: i continenti. Fonte UNWTO.

Osservando il grafico (Fig. 5), aggiornato a gennaio 2023, si intuisce facilmente che è il Medio Oriente ad aver segnato il maggior aumento relativo di arrivi raggiungendo solamente una differenza del 17% rispetto ai numeri pre-COVID. Al secondo posto si trova, invece, l'Europa con un incremento di ben 585 milioni di arrivi nel 2022 (il 79% di quelli del 2019). In crescita anche il settore turistico delle Americhe e dell'Africa. Purtroppo, il continente asiatico risente ancora di una forte crisi dei flussi turistici, a causa anche delle restrizioni imposte ai turisti che vietavano l'entrata in paesi quali Cina, Giappone, Singapore, Filippine e soprattutto Thailandia. L'anno scorso queste imposizioni sono state tolte, ma il turismo continua ad avere una lenta progressione.

¹⁰ Federturismo Confindustria. «REPORT: I numeri del turismo internazionale». Consultato il 5 luglio 2023. <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>



Fig. 4. Arrivi turistici internazionali del World Tourism Barometer. Fonte UNWTO.

Dall'inizio del nuovo millennio i turisti sono diventati sempre più consapevoli grazie alla nascita di piattaforme che offrono servizi online come Booking.com, Expedia, Tripadvisor e molte altre, ma anche all'uso sempre più frequente dei social media e, quindi, alla possibilità di confrontare destinazioni e prezzi. Di conseguenza, il ruolo del turista è cambiato: se prima si affidava maggiormente ad agenzie di viaggio, oggi è in grado di organizzarsi la propria vacanza autonomamente. Sono le OLTA (o OTA) a fungere da intermediari tra il turista stesso e, appunto, la destinazione di riferimento, aiutandolo nella guida della pianificazione e della prenotazione del soggiorno.

Questo nuovo modello economico pone l'accento su tre caratteristiche fondamentali: riuso, riutilizzo e condivisione di beni, servizi, competenze, tempo e conoscenze, messi a disposizione sia da professionisti che dai consumatori per creare dei legami relazionali che si basano sull'uso della tecnologia¹¹. Anche gli attori di questo nuovo sistema stanno cambiando: scompaiono i confini tra produttore e consumatore, a favore, invece, di un "prosumer"¹² che accorpa entrambi i ruoli in un unico protagonista ibrido, non più passivo

¹¹ The Post Internazionale. «Cos'è la sharing economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa». Aggiornato l'11 settembre 2019. [Cos'è la sharing economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa | TPI](#)

¹² Neologismo coniato dalla fusione tra i termini inglesi di *producer* (produttore) e *consumer* (consumatore).

nel processo di creazione dei contenuti che, a loro volta, condivideranno con altri utenti¹³.

L'avvento di questi nuovi portali ha determinato un profondo cambiamento nel concetto di turismo. Le strutture ricettive hanno sfruttato una maggiore esposizione sui principali canali di distribuzione grazie alle OLTA, che hanno consentito di creare pacchetti personalizzati per ciascun potenziale turista, guidandolo dalla scelta della destinazione fino alla selezione delle esperienze durante la vacanza.

Dal punto di vista della domanda, i turisti sono in grado di creare con facilità dei pacchetti personalizzati in base alle proprie esigenze, data l'ampia gamma di servizi e offerte disponibili online. Tuttavia, dal punto di vista dell'offerta, le destinazioni, gli operatori turistici e le imprese si trovano ad affrontare una concorrenza ritenuta sleale. Inoltre, c'è il rischio che i visitatori di non sappiano a chi rivolgersi per vedere tutelati i propri diritti o ottenere un risarcimento per eventuali danni fisici e/o morali.

Ulteriore problematica riguarda la dipendenza dalle OLTA, soprattutto da parte degli hotel e delle compagnie aeree tradizionali. Questo si traduce in una riduzione di marginalità per le imprese (prevalentemente di tipo ricettivo) e per le destinazioni, esponendole al rischio di overtourism o alla possibilità di ingenerare forme di "anti-turismo", causate dalla massiccia presenza di turisti in destinazioni considerate più "fragili". Se la destinazione non è in grado di organizzarsi in maniera sostenibile, gestendo adeguatamente la propria offerta e le proprie risorse, il turista rischia di rimanere deluso, influenzando negativamente la reputazione della destinazione stessa.

Le destinazioni, al fine di ridurre la propria dipendenza alle OLTA, utilizzano i *Destination Management System* (DMS), dei software che aiutano a gestire in modo integrato tutte le caratteristiche componenti della destinazione di riferimento attraverso politiche di informazione, accoglienza, nonché promozione e commercializzazione. Di conseguenza, i contenuti, raccolti in un unico database, vengono trasmessi ai maggiori canali di comunicazione, quali uffici turistici, portali territoriali e tematici, ma anche applicazioni web e canali commerciali. Questi strumenti non portano vantaggi solo alla destinazione che può, così, raccogliere dati sui turisti, strutturare i propri servizi e raggiungere una maggiore visibilità sulle piattaforme social, ma anche al turista stesso:

¹³ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del Turismo nell'Era del Digitale*. Gallica s.r.l. 1689, 2018.

tramite questi software il visitatore è in grado di reperire informazioni sempre in continuo aggiornamento, consultando contemporaneamente diverse strutture ricettive, ristoranti e attività e potendo prenotare comodamente da casa.

1.4 Turismo nazionale

Se nel capitolo precedente si è analizzato il fenomeno turistico a livello internazionale, questo capitolo è dedicato all'analisi del settore turistico in Italia che tutti gli anni attira milioni di turisti da tutto il mondo grazie al suo prezioso patrimonio artistico e culturale. Il suolo italiano, infatti, è quello con la maggior presenza di siti patrimonio dell'umanità UNESCO (58 siti che rappresentano il 5% del totale). Secondo un'indagine di Banca d'Italia, il turismo in Italia rappresenta oltre il 5% del PIL nazionale e oltre il 6% dell'occupazione del Paese. Nell'ultimo ventennio l'intera filiera turistica è stata soggetto di una sostanziale crescita, dovuta anche alla rapida espansione dei servizi turistici nonché al vantaggio competitivo giocato dal patrimonio artistico e culturale italiano¹⁴.

Nel 2017 il movimento turistico ha registrato un incremento del 4,4% rispetto all'anno precedente, toccando oltre 420 milioni di presenze e 123 milioni di arrivi (+ 5,3%). Tra questi, solamente il 12% ha viaggiato per motivazioni legate al lavoro. Roma, con quasi 27 milioni di presenze, si è confermata come meta principale¹⁵.

Nel 2019 il Bel Paese è stato il quinto maggiormente visitato, preceduto solo da Francia, Spagna, Stati Uniti e Cina. Nello stesso anno si è anche registrato il record storico di presenze con 436 milioni di notti trascorse (+ 1,8% rispetto al 2018) e 131 milioni di turisti (+ 2,6% rispetto al 2018)¹⁶.

Purtroppo, come si può notare dal grafico sotto riportato, nel 2020 si è verificato un brusco calo sia degli arrivi (-57,6%) che delle presenze (-52,3%) a seguito della pandemia di COVID-19 che ha invertito il trend positivo.

¹⁴ Banca d'Italia, «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza, luglio 2019.

¹⁵ Istat, «Movimento turistico in Italia», novembre 2018. <https://www.istat.it/it/archivio/224376>

¹⁶ Moreno di Giacinto, «Il settore del turismo in Italia». Italia in Dati, 2019. <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

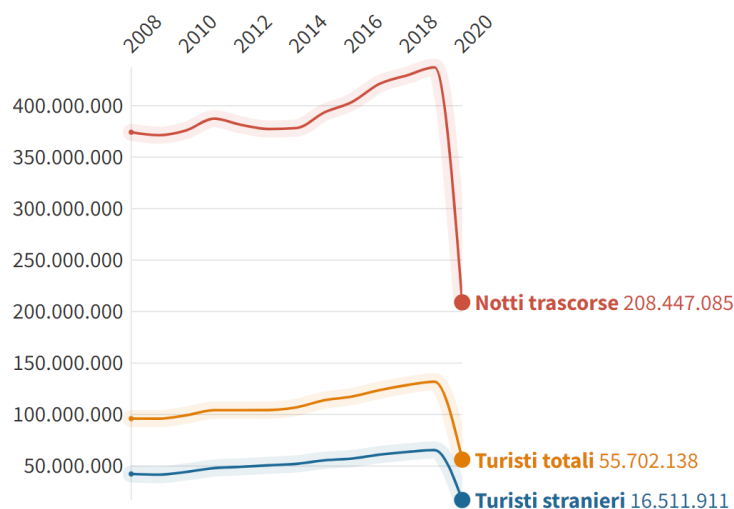


Fig. 5. Italia in Dati, Presenze in Italia dal 2008 al 2020. Fonte: ISTAT.

Nel 2021 si è iniziata a verificare una lenta ripresa a livello turistico, nonostante non si siano registrati i numeri del 2019: le presenze sono diminuite del 38,4% e gli arrivi del 46,5%. Al contrario, rispetto al 2020, si è riscontrato un aumento da ambo le parti rispettivamente del 22,3% (42,4 milioni di presenze) e del 16,2% (8 milioni di arrivi). Dopo l’abolizione dei divieti degli spostamenti sempre più turisti stranieri hanno scelto l’Italia come meta del proprio soggiorno, costituendo un +40,3% rispetto a 2020¹⁷. Nel corso del 2022 questa tendenza ha continuato la sua fase di crescita, arrivando nel periodo aprile-giugno quasi al 90% dei livelli pre-pandemia.

1.4.1 Piano Strategico del Turismo 2017-2022

Il PST 2017-2022 “Italia Paese per Viaggiatori”¹⁸ è un documento redatto dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo in collaborazione con il MiBACT su proposta di Dario Franceschini, Ministro della Cultura, a dicembre 2016. Al suo interno si trovano nozioni atte al rilancio del settore turistico in tutto il territorio italiano, ponendolo come centro cardine delle politiche di sviluppo, tramite una visione omogenea in termini di turismo e cultura. Il PST copre un prospetto temporale di sei anni e agisce

¹⁷ Istat, «REPORT MOVIMENTO TURISTICO 2021», 12 gennaio 2022. <https://www.istat.it/it/archivio/265356>

¹⁸ MiBACT, *Piano Strategico del Turismo 2017-2022 – “Italia Paese per Viaggiatori”*, Executive Summary, 2016.

sull'innovazione sia tecnologica che organizzativa dell'offerta nazionale per adeguarla ai nuovi standard di sostenibilità e di competizione, sulla valorizzazione delle competenze e la qualità dei servizi. Tutti gli attori si sono impegnati al fine di cooperare e coordinarsi all'interno di un sistema efficiente che opera su diversi livelli (nazionale, regionale e territoriale), contribuendo a rendere competitiva l'Italia sul mercato. Per la prima volta, la delineazione del piano è avvenuta in maniera trasparente e partecipativa tramite tavoli di lavoro, incontri e strumenti online, ampliando l'enorme bagaglio di singole conoscenze.



Fig. 7. Logo del Piano Strategico del Turismo 2017-2022.

Si possono distinguere chiaramente quattro obiettivi principali, declinati successivamente in 14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento:

- *Innovazione, specializzazione e integrazione dell'offerta turistica*: si è posta l'attenzione sui grandi attrattori e i relativi prodotti nelle destinazioni mature, migliorando la loro immagine di "landmark" per favorire lo sviluppo di flussi turistici anche verso destinazioni minori o poco conosciute. Nelle destinazioni emergenti si sono svolte operazioni di management volte all'ampliamento dell'offerta per consentire al turista di vivere un'esperienza più innovativa e per decongestionare i flussi turistici delle mete più fruite. Infine, si sono progettati forme di percorrenza alternative come assi per specifiche esperienze, connettendo aree a grande capacità attrattiva alle nuove destinazioni e prodotti.
- *Accrescimento della competitività della filiera turistica*: si è cercato di adeguare le infrastrutture per favorire una migliore accessibilità alle destinazioni; rafforzare l'interconnessione delle imprese sia regionali che locali, diminuendo, di conseguenza, anche il carico normativo, burocratico e fiscale; digitalizzare l'intero sistema turistico in modo da stare al passo con la rivoluzione tecnologica;

infine, sviluppare nuove competenze e professionalità in grado di portare il sistema turistico italiano in una posizione di vantaggio sul mercato internazionale.

- *Sviluppo di una politica di marketing efficace e innovativa*: si è puntato a riposizionare il brand Italia, promuovendolo all'interno del mercato interno, ad attuare politiche di destination marketing per ridurre la stagionalità e a rafforzare la promo-commercializzazione online.
- *Organizzazione di una governance partecipativa nelle politiche del turismo*: le azioni degli operatori sono state orientate verso scelte sostenibili e innovative; i dati delle indagini statistiche sono stati resi reperibili in tempi ridotti, permettendo alla governance di affrontare adeguatamente i trend turistici globali; si è istituito, infine, un "cruscotto di monitoraggio del PST" con lo scopo di assicurare azioni di sorveglianza delle politiche nonché dei piani di sviluppo e di valorizzazione turistica.



Fig. 8. Obiettivi e principi del PST 2017-2022.

Come riportato in Fig. 8. il Piano Strategico del Turismo delinea tre principi fondamentali alla base dell'intera organizzazione delle scelte e delle modalità di intervento: *sostenibilità, innovazione e accessibilità*.

1.4.2 Incentivi ed interventi per la ripresa turistica (PNRR)

Il 2020 è stato un anno segnato da grandi disordini a seguito della pandemia di SARS-CoV-2: dalla dinamica demografica con il calo delle nascite, il dimezzamento dei matrimoni e la contrazione dei flussi migratori al cambiamento delle abitudini e degli stili di vita dei cittadini. Il nostro Paese è stato uno dei maggiori colpiti dalla pandemia, condizione dovuta all'alto tasso di popolazione anziana e in situazioni di fragilità. La crisi pandemica ha influenzato molto anche il tessuto produttivo, producendo impatti non solo sui cittadini, ma anche sulle imprese: più del 30% delle piccole imprese, soprattutto nel settore dei servizi, hanno registrato una perdita di capacità produttiva. Ciò ha, però, permesso di sperimentare nuovi cambiamenti negli ambiti della tecnologia e dell'organizzazione destinati a consolidarsi¹⁹.

Per affrontare le debolezze del sistema economico italiano dopo un calo del PIL dell'8,9% nel 2020, nel 2021 si è redatto il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)²⁰, un capitale di 750 miliardi di euro promosso all'interno del programma Next Generation EU (NGEU) al fine di risollevarlo il Bel Paese attraverso politiche di sviluppo sostenibile e digitale. Tra questi, 191,5 miliardi sono stati destinati all'Italia dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza²¹ e 30,6 miliardi dal Fondo complementare istituito con il Decreto-Legge n.59 del 6 maggio 2021²².

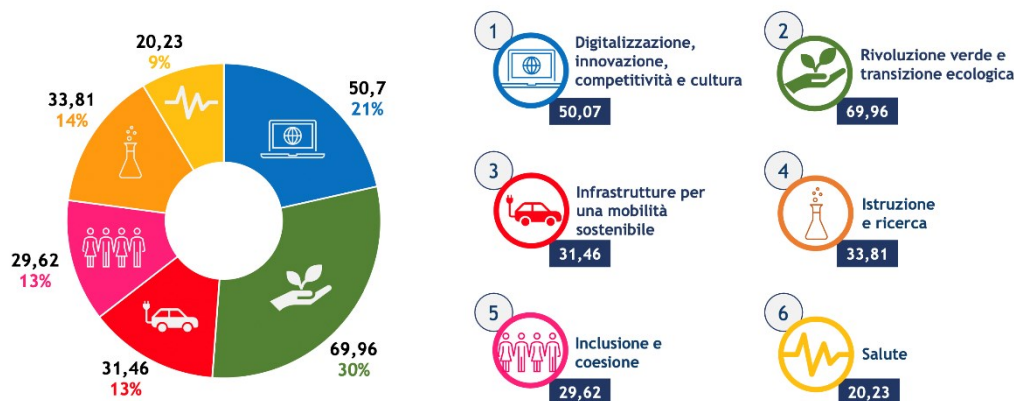
¹⁹ ISTAT, «Due anni di pandemia: l'impatto su cittadini e imprese», 10 maggio 2022.

²⁰ Ministero dell'Economia e delle Finanze, «Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza», 25 maggio 2021 <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>

²¹ Componente principale del programma NGEU, della durata di sei anni (2021-2026) e con un fondo totale di 672,5 miliardi di euro.

²² Gazzetta Ufficiale, Decreto-Legge n.59 del 6 maggio 2021, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/07/21G00070/sg>

LE SEI MISSIONI



Valori espressi in miliardi di euro

Fig. 9. Le sei missioni del PNRR. Fonte: Nomos Centro Studi Parlamentari.

Il Piano si sviluppa intorno a tre assi principali (digitalizzazione ed innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale) e lungo sei missioni:

1. *“Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura”*. Con un fondo di 49 miliardi di euro, si impegna a fornire connessioni veloci alla totalità della popolazione e delle imprese, in modo da rilanciare anche i settori di cultura e di turismo in termini di sviluppo produttivo.
2. *“Rivoluzione verde e transizione ecologica”*: 68,6 miliardi sono stati stanziati per porre un freno al cambiamento climatico, uno dei problemi principali odierni, attuando azioni come il potenziamento del riciclo dei rifiuti, la limitazione delle perdite di acqua potabile e l’uso di idrogeno ed elettricità nel settore dell’industria e dei trasporti con lo scopo di migliorare la sostenibilità.
3. *“Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile”*. Per limitare l’utilizzo ad uso individuale di mezzi di trasporto inquinanti, si sono investiti 31,5 miliardi per la realizzazione di una rete di trasporto moderna ed efficiente che raggiunga ogni area del Paese, minimizzando anche i tempi di percorrenza.
4. *“Istruzione e Ricerca”*. Per rendere più consapevoli cittadini e turisti, 31,9 miliardi sono stati adibiti al rafforzamento del sistema educativo, ora in grado di fornire anche competenze di tipo tecnico-scientifico e digitale.

5. *“Inclusione e Coesione”*. Questo programma mira a garantire occupabilità nel mondo del lavoro grazie ai 22,6 miliardi di euro utilizzati. Sono stati creati anche dei fondi per l’impresa femminile e per persone vulnerabili, non autosufficienti o con disabilità per favorire l’inclusione sociale.
6. *“Salute”*. Si vuole puntare sulla prevenzione, garantendo ad ognuno di fruire di cure mediche e prestazioni. A tal proposito sono stati investiti 18,5 miliardi per la modernizzazione del sistema sanitario.

Come afferma Confindustria: “Finora il Piano italiano, in linea con quelli degli altri paesi europei, è stato attuato rispettando le scadenze concordate. Tutte le 51 condizioni previste per il 2021 e le 45 previste entro giugno 2022 sono state conseguite per consentire l’erogazione della seconda rata da 21 miliardi di euro. Entro fine anno dovranno essere rispettate ulteriori 55 condizioni per poter ricevere la terza rata da 19 miliardi. Il Governo Draghi ha dichiarato che punterà a raggiungere 29 condizioni entro fine ottobre, mentre rimarranno in capo al futuro Governo le restanti 26 condizioni. Stando alle ultime dichiarazioni del Governo, al 5 ottobre erano già stati conseguiti 21 dei 55 obiettivi e traguardi previsti per la fine dell’anno”²³.

1.4.3 Nuovo Piano Strategico 2023-2027

Durante la pandemia di COVID-19 nel 2020 il settore turistico ha vissuto una profonda limitazione, dovuta principalmente ai divieti di circolazione imposti dai governi in tutto il mondo. Grazie a ciò, però, ci si è resi conto di quanto sia impattante il peso di questo sistema sia nell’economia globale che in quella dei singoli paesi. Anche l’instabilità geopolitica causata dallo scontro tra la Russia e l’Ucraina ha influito negativamente sulla filiera turistica e, di conseguenza, sul settore economico.

I flussi turistici registrati nell’ultimo trimestre del 2022 certificano con chiarezza la ripresa del settore (ISTAT 2022), portando l’Italia in quarta posizione nella classifica dei paesi con maggiori entrate da turismo internazionale. È in questo contesto che si è reso

²³ Confindustria, «PNRR: riuscirà ad essere attuato nei temi previsti?», 2022.
<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/f5a2d773-6be1-4d99-b098-cb9c579b128c>

assolutamente necessario rinnovare il vecchio PST a favore di un Nuovo Piano Strategico di durata quinquennale (2023-2027).

L'aggiornamento è avvenuto per merito del Ministero del Turismo attraverso la progettazione di cinque macro-pilastri²⁴, atti a promuovere il settore turistico, tramite una visione strategica, in un posizionamento vantaggioso e competitivo sul mercato:

1. Sviluppo di una *governance* condivisa tra Regioni e Stato che detti le linee di intervento per rimuovere eventuali criticità e per promuovere le migliori aree strategiche a fini turistici.
2. *Innovazione* del turismo digitale per permettere ai singoli visitatori di disporre di una moltitudine di servizi, sia pubblici che privati, favorendo la creazione di un'esperienza personalizzata, sostenibile e di lungo termine.
3. *Qualità ed inclusione*: realizzazione di campagne promozionali basate sul marchio Italia e sul suo patrimonio (materiale e immateriale) storico-artistico e culturale, migliorando, così, i servizi offerti sia in termini qualitativi che in termini quantitativi. Per rendere più omogenea l'offerta dell'hospitality industry, il Ministero del Turismo ha rilasciato una certificazione con lo scopo di assicurare il turista in merito all'offerta.
4. Investimenti sul settore dell'educazione in modo da fornire competenze per la *formazione e carriere professionali turistiche*: l'obiettivo è quello di assicurare un'occupazione stabile, durevole e di qualità nel mondo del lavoro turistico, puntando soprattutto sui giovani.
5. Intercettazione di nuovi segmenti di mercato composti da un target in cerca di esperienze più autentiche che puntino sul tema della *sostenibilità*, non solo ambientale, ma anche sociale ed economica. Questo tema sta acquisendo sempre più importanza, soprattutto in un mondo come quello attuale, attento alle risorse del pianeta e ai cambiamenti che interessano la società.

²⁴ Ministero del Turismo, «*Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*», dicembre 2022



Fig. 10. Pilastri del PST 2023-2027.

Queste linee guida tengono conto della varietà di declinazioni di turismo e della moltitudine di attori che le compongono. A tal riguardo, sono stati delineati otto comparti di rilevanza strategica (come illustrato in Fig. 11) e per ognuno dei quali è stata svolta un'accurata analisi su criticità e bisogni degli attori coinvolti, nonché la descrizione della domanda e dell'offerta.



Fig. 11. Ambiti strategici del PST 2023-2027.

Sebbene presenti degli intenti comuni col PST precedente, quello del 2023-2027 espone dei caratteri di innovazione, come, ad esempio, la visione del turismo come ecosistema industriale con una programmazione pluriennale e il sistema organizzato creato appositamente per la sua gestione. Tramite questo Piano gli stakeholder mirano a perfezionarsi dapprima in termini culturali e successivamente nell'ambito dell'offerta dell'ecosistema industriale. Questa evoluzione prevede il passaggio da un modello di gestione basato sulla creatività dell'imprenditore ad uno di impronta manageriale, ma deve anche stimolare la domanda in modo da rapportarsi con essa tramite un approccio differente. Infine, è importante che tutti gli attori del settore si scambino continuamente informazioni per potenziare i sistemi di comunicazione digitale e accrescere la competitività del turismo nel nostro Paese.

1.5 Impatti della pandemia di Covid-19, della guerra in Ucraina e della crisi energetica

Il 2020 è stato un anno molto difficile per l'intera popolazione mondiale. Nessun governo era preparato di fronte alle innumerevoli sfide che la pandemia di COVID-19 ci ha messo di fronte. Il sistema turistico è quello che ha avuto più conseguenze negative, dovute alle forti limitazioni della libertà di circolazione per evitare la dispersione del virus: il settore dei trasporti, quello delle strutture ricettive e quello dei servizi turistici hanno subito una profonda battuta d'arresto (con una perdita di oltre 63 miliardi di euro e una diminuzione delle presenze del 52,3%), ripercuotendosi sull'economia in primis, ma anche sulla sanità, sull'agricoltura e sull'industria dell'abbigliamento e del tessile²⁵.

L'arresto dei flussi turistici ha avuto un forte contraccolpo sull'occupazione, mettendo a rischio circa 100 milioni di posti di lavoro soprattutto per piccole e medie imprese (ovvero l'80% dell'intera filiale turistica, con la precarietà di perlopiù giovani e donne).

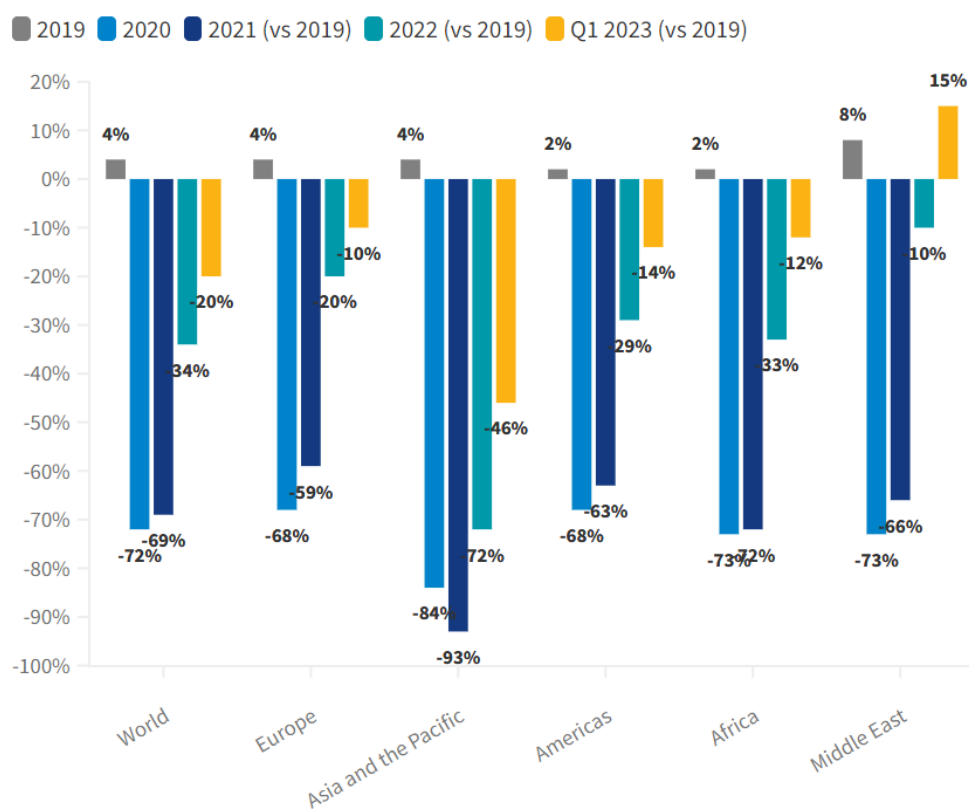


Fig. 12. Percentuale di arrivi dal 2019 al 2023 per continente. Fonte: UNWTO.

²⁵ Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), «Impatto del COVID-19 sui diversi settori economici: risposte e raccomandazioni». Consultato il 5 luglio 2023. https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_742141/lang--it/index.htm

Dal grafico in Fig. 12 si osserva come nel 2020 si siano persi il 72% dei flussi turistici mondiali rispetto all'anno precedente. L'Asia e il Pacifico nel 2020 e nel 2021 sono state le aree col maggior calo drastico di arrivi e presenze con una perdita rispettivamente dell'84% e del 93% rispetto ai livelli del 2019, seguite da Africa e Medio Oriente (-73%) ed Europa e Americhe (-68%). Si è iniziata a verificare una ripresa solamente l'anno scorso, seppure lenta e irregolare²⁶.

Ponendo un focus sull'Italia, secondo il report ISTAT sul movimento turistico da gennaio a settembre, dal 2021 si assiste ad una risalita delle presenze soprattutto nei mesi estivi, ma si è ancora lontani dai numeri pre-pandemia. Nel 2022 questa crescita raggiunge un +31,6% con 54 milioni 811 mila presenze rispetto all'anno precedente, ma ancora al di sotto del 2019 (-23%). Nel 2023 il turismo torna ad essere uno dei settori maggiormente influenti sul sistema economico italiano, con un trend positivo che raggiungerà i livelli pre-pandemici²⁷.

La pandemia non solo è stata la causa di importanti criticità, ma è stata anche il motore per un cambio di rotta nel modo di viaggiare. Il turista ora predilige un soggiorno più corto in destinazioni non troppo distanti dalla propria residenza ed è più attento alle misure di salute e di sicurezza. È per questo motivo che prendono sempre più piede itinerari orientati allo *slow tourism* (come, ad esempio, i cammini o attività legate al cicloturismo), dove il viaggiatore ha la possibilità di evitare luoghi chiusi a favore di spazi "all'aria aperta", entrando direttamente in contatto con la natura.

La pandemia di COVID-19, però, non è stato l'unico avvenimento ad ostacolare il turismo: a febbraio 2022 è stato minacciato ulteriormente dallo scoppio della guerra tra la Russia e l'Ucraina, un conflitto ancora in atto e in continua evoluzione. Gli effetti di questa crisi non sono omogenei, ma dipendono innanzitutto dalla lontananza dalle zone interessate, dalla dipendenza dal petrolio, dal gas e da altri beni di prima necessità (grano), nonché da tutte le interazioni con i Paesi coinvolti (Russia, Ucraina, Bielorussia).

²⁶ UNWTO, «*Il turismo cresce del 4% nel 2021, ma rimane molto al di sotto dei livelli pre-pandemia*», 18 gennaio 2022. <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

²⁷ Confcommercio, «*Indagini, dati e informazioni sul settore del turismo in Italia*», 23 giugno 2023. <https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia>

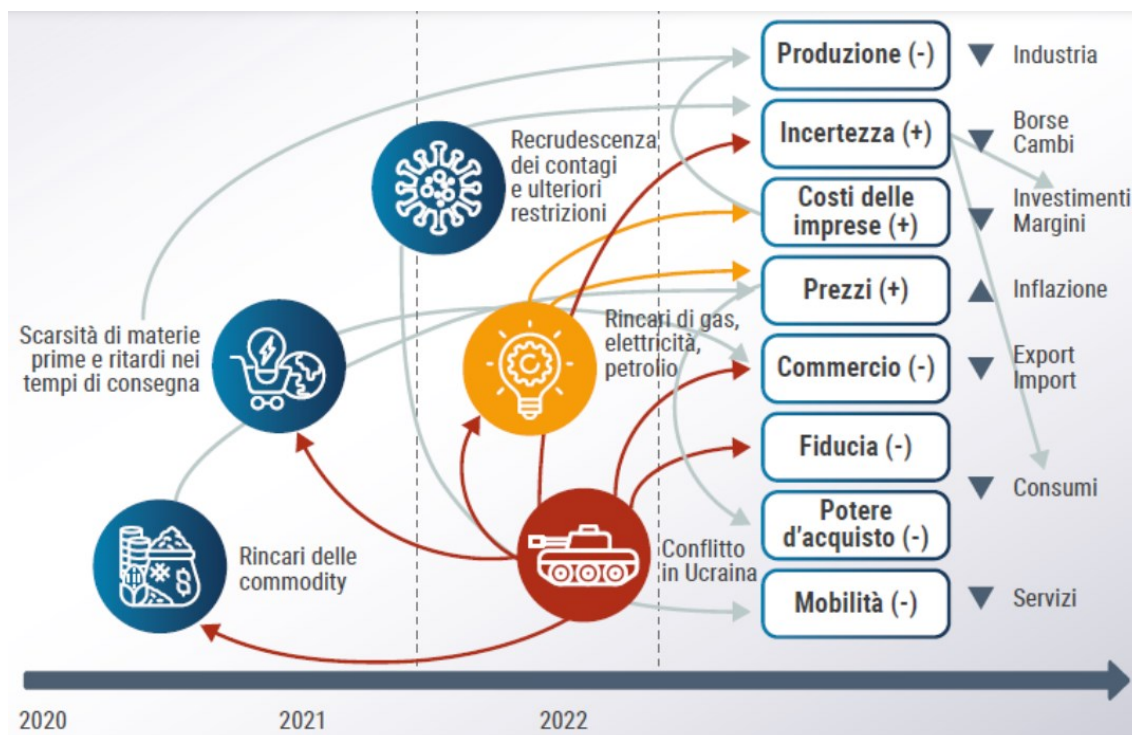


Fig. 13. Rapporto di previsione CSC primavera 2022. Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria.

Il rincaro dei prezzi ha colpito maggiormente l'Unione Europea, soprattutto nel settore metallurgico, ceramico, chimico e il settore dei trasporti, dovuto proprio al fatto che queste tre nazioni ne sono i principali fornitori a livello mondiale: la Russia, infatti, esporta il 14,8% del grano nel mondo, il 38% del gas all'Italia e produce il 3,8% di rame. L'aumento dei prezzi dei beni conduce, conseguentemente, a maggiori costi delle imprese: i costi dell'energia sono aumentati del 77% sui costi di produzione, passando dal 4,6% del periodo antecedente la pandemia all'8,2% dello scorso anno. Anche le famiglie, non potendosi sempre permettere di sostenere grandi volumi di spesa, limitano il proprio potere di acquisto, influenzando negativamente il ritmo di crescita dei consumi. Secondo un'analisi del Centro Studi Confindustria (CSC): "Le esportazioni italiane subiranno un pesante rallentamento nel 2022 (+2,8%), dopo l'ottimo 2021. [...] Le esportazioni italiane di beni, previste in accelerazione nel 2023 riusciranno, comunque, nel biennio, a mantenersi in linea con il commercio mondiale che è atteso crescere di appena il 2% nel 2022 per poi rafforzarsi nel 2023"²⁸.

²⁸ Centro Studi Confindustria, «L'economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina», 2 aprile 2022. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2022>

A tutto ciò si aggiunge anche la crisi energetica, ennesima conseguenza del conflitto russo-ucraino. L'Unione Europea ha imposto delle importanti sanzioni alla Russia, riducendo così la quantità di gas proveniente da Mosca. Per fronteggiare questa mancanza è necessario individuare modalità e fonti di energia alternative: l'Europa ha aumentato le importazioni di gas da Paesi come la Norvegia, l'Algeria e l'Azerbaijan; altri paesi, invece, stanno utilizzando il carbone per produrre energia elettrica²⁹.

Contemporaneamente, però, l'economia è ulteriormente minacciata dal cambiamento climatico: per cercare soluzioni a breve termine, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili e di sistemi "puliti" come l'idroelettrico e l'eolico hanno subito dei rallentamenti³⁰.

Secondo le previsioni dell'ANSA (Agenzia Nazionale Stampa Associata), sia i costi delle materie prime che i rincari del gas e dell'energia continueranno ad aumentare. Confrontando i dati odierni con quelli del 2019, si nota un aumento del 500% per l'energia e dell'800% per il gas, superando di quasi otto volte il corrispettivo del 2019³¹.

²⁹ IEA, «*La Crisi Energetica Globale*». Consultato il 5 luglio 2023. <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=it>

³⁰ Gelsia, «Crisi energetica 2022: cos'è esattamente e a cosa è dovuta?», 26 ottobre 2022. <https://www.gelsia.it/crisi-energetica-2022/>

³¹ ANSA.it, «*Gli alberghi in allarme per il caro energia "insostenibile" – Ambiente & Energia*», 31 marzo 2022. https://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/energia/2022/03/31/ansa/gli-alberghi-in-allarme-per-il-caro-energia-insostenibile_a86f6ab1-c222-43e1-a5f3-1deb19f4da49.html#:~:text=Secondo%20le%20nostre%20stime%20il,allarme%20per%20il%20settore%20alberghiero.

Capitolo secondo

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Fattori deterministici

Questo capitolo sarà dedicato al concetto di destinazione turistica. Prima di darne una definizione, bisogna risalire a tutti quei fattori che concorrono alla trasformazione di un luogo in una destinazione a fini turistici. Uno dei primi ad evidenziare, come oggetto di indagine del fenomeno turistico, la differenza tra il concetto di regione di origine e quello di regione di destinazione (oltre alla regione di transito) è stato l'italiano Umberto Toschi nel 1957 durante il XVII Congresso Geografico Italiano svoltosi a Bari. Nel 1979 Leiper propone un nuovo modello turistico, aggiornandolo poi nel 1990, seguendo le affermazioni di Toschi. Leiper prende in considerazione tre elementi:

- Il fattore umano: il *turista* è considerato l'attore principale di questo sistema poiché molti avvertono come fondamentale l'esperienza turistica.
- Gli *elementi geografici*, identificati nelle due regioni principali oltre a quella di transito. Secondo Leiper: “*c'è sempre un intervallo nel viaggio durante il quale il viaggiatore avverte di avere lasciato la propria regione di origine (di turismo attivo o di outgoing), ma di non essere ancora arrivato nel luogo che ha scelto di visitare (di turismo passivo o di incoming)*”³².
- La *filiere turistica*, comprendente tutte quelle attività, organizzazioni, imprese coinvolte nella progettazione ed erogazione del prodotto turistico.

Dunque, il fenomeno turistico può essere definito come lo spostamento di persone che, dalle loro regioni di partenza, attraversano zone di transito fino al raggiungimento della destinazione. I fattori che determinano questi flussi turistici si dividono in due categorie: *fattori pull* e *fattori push*.

³² Leiper N., *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne, 1990.

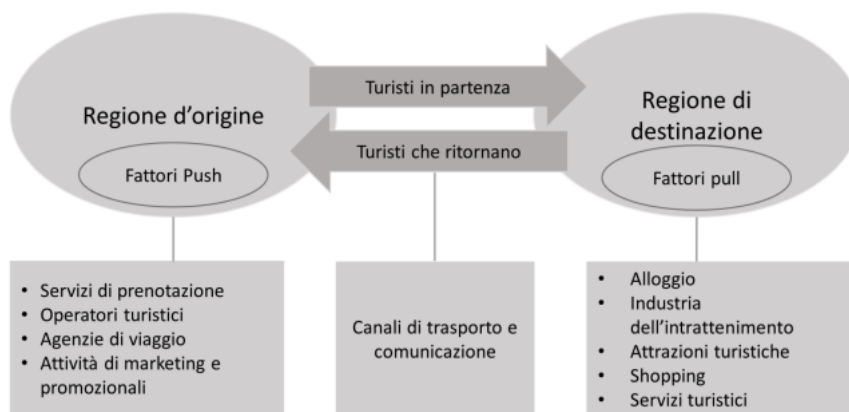


Fig. 14. Modello turistico di Leiper (1990).

I **fattori push** sono tutti quegli elementi già presenti nelle regioni d'origine dei flussi che spingono il potenziale turista a lasciare in maniera temporanea la propria residenza a favore di una meta in cui trascorrere la propria vacanza. Questa tipologia di fattori si suddivide a sua volta in:

- *Caratteristiche proprie della regione di generazione.* In questa categoria rientrano, ad esempio, i fattori economici (come il reddito, la propensione alla spesa in base alla regione, il potere di acquisto della valuta nazionale), i fattori sociali (il tipo di attività economiche maggiormente svolte, il livello di istruzione dei singoli individui e il rapporto tra tempo dedicato al lavoro e quello dedicato al tempo libero), i fattori demografici (età media, speranza di vita e composizione delle famiglie) ed, infine, i fattori ambientali (clima e assetto geomorfologico della regione, tipo di risorse naturali e culturali presenti/assenti, livello di urbanizzazione del territorio).
- *Rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione.* In quest'altra categoria, invece, fanno parte i fattori geografici (la distanza tra le due regioni, i tempi di percorrenza e il livello di sviluppo aereo), i fattori storici (flussi migratori e scambio di tradizioni tra le due regioni) e i fattori culturali (similitudini o contrasti riguardo a lingua, cultura, religione, costumi e tradizioni).

I **fattori pull**, invece, sono quelli che agiscono nella regione di destinazione che influiscono sulla scelta del turista stesso, attirandolo. Sono gli elementi strettamente legati alle risorse del territorio e alle azioni intraprese dalla destinazione per far sì che il potenziale turista scelga quella meta piuttosto che altre destinazioni concorrenti:

- *Attrazioni*: l'insieme di tutti gli elementi naturali, culturali e artificiali che costituiscono la vera motivazione del viaggio, qualificando una destinazione come luogo turistico e rendendola competitiva sul mercato. In mancanza di originalità vi è il rischio di incorrere in una standardizzazione e della conseguente sostituzione con altre mete.
- *Accessibilità*: geografica (trasporti, infrastrutture e il grado di raggiungibilità), sociopolitica (tutto l'insieme di procedure formali come visti, permessi e assistenza sanitaria) ed economica (costi che i turisti devono sostenere, politiche di prezzo ed esclusività).
- *Informazione, accoglienza e ricettività* sono le azioni alla base del destination marketing. La ricettività è alla base dell'offerta turistica e può essere allo stesso tempo servizio di supporto e fattore di attrazione.
- *Immagine turistica*, ovvero ciò che la destinazione comunica o che fa percepire. Solitamente è il frutto dell'esperienza degli altri visitatori e della considerazione positiva che i mercati potenziali hanno del territorio e delle sue caratteristiche. Inoltre, è molto importante che ogni destinazione intervenga sul processo di creazione della propria immagine al fine di innescare un circuito virtuoso tra la generazione stessa dell'immagine per motivare il viaggio e la successiva soddisfazione delle aspettative³³.

È necessario tenere a mente che un territorio che voglia svilupparsi come destinazione turistica deve attuare dei processi strategici, definendo in primo luogo le risorse disponibili, i servizi, i prodotti e le attrazioni che costituiscono il motivo distintivo del viaggio. In secondo luogo, è necessario che si realizzi una strategia istituzionale e organizzativa che permetta al territorio e agli attori che lo compongono di assumere un ruolo attivo e propositivo nel mercato turistico, promuovendo, così, la propria offerta nelle regioni di origine considerate più idonee a diventare dei bacini di attrazione turistica.

³³ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2022.

Infine, è importante che si svolgano attività di outgoing nelle regioni generatrici di flussi tramite Tour Operator, agenzie di viaggio, editori, nonché siti web e attività di incoming nelle regioni di destinazione tramite l'azione delle Destination Management Organization (DMO).

2.2. Definizione e ciclo di vita

In questo paragrafo si andrà ad analizzare il significato che assume la destinazione a seconda del punto di vista scelto e la sua evoluzione dal momento della sua nascita fino al suo deterioramento o rinnovo. Il concetto di destinazione turistica è relativamente recente, entrato nella prassi turistica solamente all'inizio degli anni Novanta del secolo scorso. Non esiste una definizione universale, per questo motivo spesso è possibile trovare sinonimi che si accostano o si sovrappongono al concetto di destinazione quali area, luogo, regione, comprensorio o distretto, sempre seguiti dall'aggettivo "turistico". In Italia la definizione di destinazione turistica è entrata in vigore solamente con la l.n. 135/2001³⁴ che ha introdotto per la prima volta il concetto di Sistema Turistico Locale (STL) in un'ottica di destination management e di destination marketing. Nonostante ciò, il concetto di destinazione turistica non ha mai trovato una piena affermazione nella legislatura italiana, poiché si è iniziata a sviluppare la convinzione secondo la quale l'evoluzione della motivazione della vacanza non dipenda dall'organizzazione della destinazione stessa.

Oggigiorno, vi sono tre differenti approcci che concorrono alla definizione del concetto di "destinazione". Il primo riguarda il punto di vista della domanda. Bieger definisce la destinazione come il "*contesto geografico scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare*"³⁵. È il potenziale visitatore che definisce la destinazione sia in base

³⁴ "Riforma della legislazione nazionale del turismo", successivamente abrogata da nuovi interventi normativi.

³⁵ Bieger T., *Destination management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

all'origine dell'ospite sia in base alle informazioni che l'ospite ha sulla destinazione stessa. Tanto più è lontana la residenza del turista tanto più considera ampia la destinazione; al contrario, tanto più sono specifici i bisogni dell'ospite tanto più la destinazione apparirà come limitata e ristretta.



Fig. 15. Definizione della destinazione in base alla distanza.

Il secondo approccio analizza il punto di vista dell'offerta. Secondo questa prospettiva, le destinazioni turistiche vengono viste 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"*³⁶. Secondo Tamma, quindi, l'oggetto di analisi non dovrebbe essere la destinazione intesa come luogo geograficamente definito, ma come "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", ovvero 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"*³⁷. In tal senso, la destinazione diventa un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica in cui l'offerta è strutturata in chiara ottica manageriale.

³⁶ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Collana Ca' Foscari sul Turismo, Cedam, Padova, 1996.

³⁷ Tamma M., *Aspetti strategici del Destination Management*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano, 2000.

La definizione più completa, però, è frutto di un approccio olistico, comprendente di entrambi i punti di vista precedenti. Della Corte vede la destinazione come un “*prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche un forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme*”³⁸. Nonostante vi siano tre diverse prospettive con cui si può dare una definizione di destinazione, secondo Tamma è possibile riconoscere tre elementi caratteristici di riferimento:

- Uno spazio geografico ben definito;
- Un’offerta nata dall’accorpamento di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati presenti nella destinazione;
- Un mercato su cui proporre la propria offerta al fine di attrarre flussi di turisti.

Si può dire che una destinazione sia un luogo obiettivo di viaggio, definito direttamente dalla domanda di potenziali turisti attraverso meccanismi variabili nel tempo e nello spazio. Inoltre, deve disporre di tutte le commodity (servizi e infrastrutture) necessarie al soggiorno, ma anche di un’adeguata capacità di richiamo emozionale al fine di fidelizzare il visitatore. “*Un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva*”³⁹ (Martini, 2000) anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti.

Per diventare una destinazione turistica, un territorio può seguire due percorsi differenti: lo spontaneismo o la pianificazione. Nel primo caso sul territorio sorgono nuove attività professionali come conseguenza del turismo. Le comunità residenti si convincono di avere elementi da valorizzare e da vendere a coloro interessati alla visita. Ne sono degli esempi le mete culturali del Grand Tour in Italia o le prime località balneari del Mediterraneo. Nel secondo caso, invece, lo sviluppo è dettato da azioni strategiche attuate appositamente per attirare nuovi potenziali turisti come nel caso delle località termali, di alcune località balneari sorte nel dopoguerra in Costa Brava, sul Mar Nero o nel sud della Francia e di stazioni sciistiche nelle Alpi e in Nord America.

³⁸ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

³⁹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

Nel ciclo di vita di una destinazione, dai primi momenti di lancio sul mercato fino alla sua maturità, vi sono diversi elementi variabili nel tempo: l'offerta sotto il profilo strutturale e infrastrutturale, la notorietà, il consumo del territorio da parte dell'attività turistica e l'impatto del turismo sulla cultura e sull'economia locale. Nonostante ciò, si possono distinguere sei fasi principali:

1. *Esplorazione*: in questa prima fase vi è una scarsità di servizi che induce una bassa capacità ricettiva. Di conseguenza, i turisti in visita sono ancora molto pochi. Si preservano, così, l'integrità, la naturalezza e l'originalità del territorio.
2. *Coinvolgimento*: il turismo inizia a diventare fonte di lavoro per i residenti, offrendo le prime attività imprenditoriali locali. I servizi offerti aumentano e cresce anche l'impatto ambientale del turismo sul territorio.
3. *Sviluppo*: i servizi turistici offerti sono sempre maggiori e l'attività di promozione diviene parte essenziale nel processo di crescita. Ciò porta sempre più turisti a visitare la destinazione, tant'è che nei periodi di maggior afflusso la percentuale di visitatori supera quella dei residenti. Questo, però, può far insorgere problemi di antagonismo.
4. *Consolidamento*: il turismo diventa essenziale per lo sviluppo dell'economia locale, ma allo stesso tempo iniziano anche a manifestarsi i primi problemi legati all'inquinamento e al deterioramento.
5. *Stagnazione*: in questa fase si è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, caratterizzata da un turismo di massa. La destinazione ora è molto nota, ma l'alto tasso di turisticità inizia a farla considerare "fuori moda".
6. *Post-stagnazione*: a questo punto, il destino della destinazione può intraprendere due direzioni differenti: il declino o il ringiovanimento. L'esito è dettato da scelte assunte a livello di management della destinazione. Nel caso di ringiovanimento è necessario attuare un *change management* per riposizionare la destinazione sul mercato di riferimento oppure realizzare un Destination Management Plan (DMP).

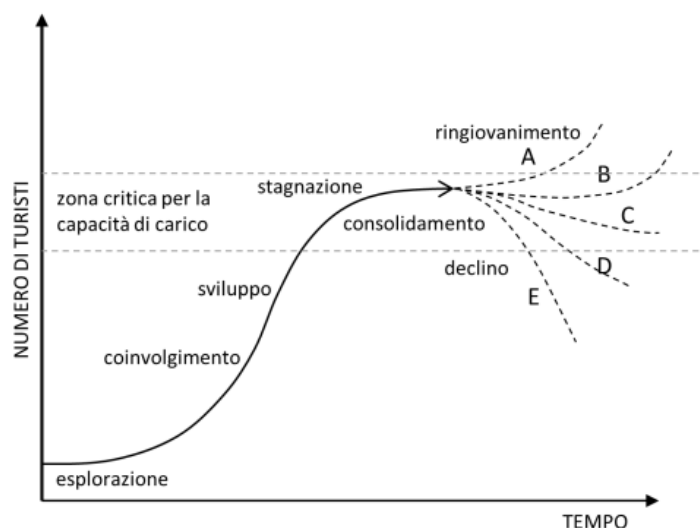


Fig. 16. Ciclo di vita di una destinazione.

2.3 Destinazioni corporate e destinazioni community

Se nel paragrafo precedente si è analizzata la definizione del concetto di destinazione dal punto di vista della domanda, da quello dell'offerta e tramite l'approccio olistico, in questo paragrafo si andranno ad approfondire le due principali tipologie di destinazioni: corporate e community.

Autori come Bieger, Flagestad, Hope e Martini definiscono le **destinazioni corporate** come quei “luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche”⁴⁰. Nonostante siano per lo più etero governate da imprese immobiliari, da rami aziendali di tour operator e da divisioni di grandi gruppi internazionali, le destinazioni corporate presentano delle caratteristiche comuni quali: unità di controllo e comando, un coordinamento di tipo gerarchico, l'accesso facilitato al mercato finanziario e delle politiche di marketing che seguono logiche aziendali (creazione di pacchetti *all inclusive*). Questo modello limita le ricadute dei benefici del turismo sugli attori locali e sulla popolazione residente a favore, invece, di un maggiore introito per gli investitori esterni. I luoghi vengono percepiti come

⁴⁰ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

contenitori dei servizi promossi e vengono selezionati in base a quanto è coerente l'offerta turistica rispetto alle caratteristiche della destinazione. Ne fanno parte i villaggi turistici, i resort multiservizi, le stazioni sciistiche di terza generazione e i parchi tematici e di divertimento.

Al contrario, le **destinazioni community** sono quei “*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*”⁴¹. Le imprese indipendenti (quasi sempre locali) posseggono tutte le risorse e le attività. Ruolo fondamentale nello sviluppo turistico è giocato dall'ente pubblico, in grado di controllare le risorse paesaggistiche e i beni pubblici e di sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo appositamente strutture specifiche. Nelle destinazioni community, essendo il territorio a proporsi sul mercato turistico nel suo insieme, è fondamentale sottolineare l'importanza dell'interazione tra il turista e il territorio stesso, in tal senso “*la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio*” (Martini, 2010, p.47)⁴². A differenza delle destinazioni corporate, quelle community si distinguono per una gestione della destinazione molto più complessa dal punto di vista metodologico. Questo accade perché i prodotti turistici offerti derivano direttamente dalla relazione tra il turista e il territorio: non si trascorre più il proprio soggiorno in strutture organizzate, ma si è alla ricerca di un'esperienza autentica e personalizzata. Il governo di questa tipologia di destinazione deve essere affrontato secondo un approccio sistemico territoriale, con il quale si tenta di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale e si cerca di definire il ruolo dell'ente pubblico nello sviluppo del turismo attraverso la definizione di piani regolatori e di arginare il problema del coordinamento in assenza di una struttura gerarchica di riferimento.

In una destinazione di tipo “community” la gestione e la commercializzazione della destinazione nel suo complesso risultano estremamente difficili, proprio perché gli interessi dei vari stakeholder che la compongono sono spesso contrastanti. Per arginare

⁴¹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

⁴² Ibidem, p.47.

questo problema, tutti i portatori di interesse del territorio (turisti, imprese, residenti, ma anche tour operator) devono coordinarsi e cooperare al fine di creare un vero e proprio “*bene esperienza*” (experience good)⁴³, ovvero quell’insieme di risorse e servizi turistici appartenenti alla comunità territoriale nel suo complesso e non più ai singoli individui. A questo proposito, nelle destinazioni community l’offerta si può delineare attraverso tre configurazioni:

- *Configurazione punto-punto*: prima di visitare la destinazione l’ospite si forma una propria idea a riguardo, coltivando aspettative basate sia su esperienze precedenti sia sul passaparola; durante il soggiorno, egli percepisce la destinazione come un’esperienza unica e completa, spesso senza rendersi conto che, in realtà, ogni elemento del prodotto turistico è frutto della gestione di singoli attori. Tramite questo approccio è il turista a definire il prodotto turistico relazionandosi con i singoli attori locali, componendosi egli stesso la propria vacanza.
- *Configurazione package*: sono imprese specializzate come tour operator, agenzie di incoming o consorzi locali a progettare un pacchetto completo (spesso prepagato) e ad offrirlo al turista. In questo modo il visitatore minimizza la propria ricerca di attrazioni in loco.
- *Configurazione network*: il prodotto turistico è il frutto della combinazione dell’offerta di più attori della destinazione, garantendo così al turista varietà e uniformità qualitativa delle attrazioni.

2.4 Destination Management

Questo paragrafo sarà dedicato ad uno dei temi principali di questo elaborato: il *Destination Management* (DM). A partire dagli anni Novanta si sono susseguiti dei cambiamenti che hanno portato all’esigenza di una diversa gestione del turismo sia nelle destinazioni “mature” sia in quelle emergenti: globalizzazione, diversi comportamenti e motivazioni nella scelta e nella fruizione della vacanza, concentrazione nei settori

⁴³ Manente M., Cerato M., Destination management per creare valore, in Pechlaner H., Weiemair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano, 2000.

dell'intermediazione e dei trasporti e l'avvento delle ICT⁴⁴. Spesso lo sviluppo turistico nasce come conseguenza dell'interazione tra il sistema economico e il tessuto sociale di riferimento. Ora, le destinazioni devono adattarsi a questo cambio di tendenza per ottenere e mantenere posizioni competitive sul mercato coerenti con le proprie caratteristiche territoriali, attraverso una dimensione di tipo organizzativo e gestionale a passo con i nuovi tempi.

Della Corte definisce il destination management come “*un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area*”⁴⁵. Per essere efficace, il destination management deve, quindi, analizzare, definire e gestire tutti i fattori di attrattiva e le componenti imprenditoriali del sistema territoriale di riferimento, ma anche organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta competitive e adeguate alla destinazione stessa e alla domanda di mercato a cui ci si intende rivolgere. Per facilitare questi processi, i sistemi locali territoriali hanno favorito la costituzione di organizzazioni per l'aggregazione e la cooperazione delle imprese (associazioni di categoria e consorzi), l'istituzione di agenzie per lo sviluppo e la promozione nei diversi settori economici o di filiera e la definizione di politiche di programmazione e di incentivazione, accompagnate da normative e regolamenti di gestione del territorio dal punto di vista urbanistico e commerciale.

Il concetto di destination management si presta ad una duplice interpretazione: quella *istituzionale* riguarda tutte le istanze di governo della destinazione e le relative competenze decisionali; l'interpretazione *funzionale* fa riferimento alla pianificazione, all'organizzazione, alla gestione ed al coordinamento delle imprese. Lo scopo è quello di dare un senso alle attività dei singoli stakeholder, inserendole nel contesto di destinazione. Di conseguenza, il territorio diventa l'elemento che qualifica e differenzia l'offerta e non un mero contenitore spaziale. In generale, questo tipo di gestione strategica deve superare le logiche competitive interne per stimolare, invece, la partecipazione e la collaborazione di attori sia pubblici che privati per realizzare un'offerta integrata e competitiva.

⁴⁴ Information and Communication Technologies.

⁴⁵ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

Come spiegato nel paragrafo precedente, il turista non percepisce la molteplicità delle componenti del prodotto turistico, ma avverte la destinazione come un unico *brand*, un'esperienza completa. Al termine del suo soggiorno, è il turista a creare l'immagine della destinazione, basandosi sull'impressione generale della meta da lui scelta. Per questo motivo il destination management si pone degli obiettivi chiave:

- Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita.
- Garantire, contemporaneamente, una buona qualità della vita e dei servizi alla popolazione locale. Questo è un fattore molto importante, poiché una destinazione in cui i residenti vivono bene spesso è un luogo in cui anche i turisti vengono accolti nel migliore dei modi.
- Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali. In questo modo gli effetti moltiplicatori del turismo sull'economia locale vengono incrementati, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del turismo sulla destinazione e garantendo un buon equilibrio sostenibile.

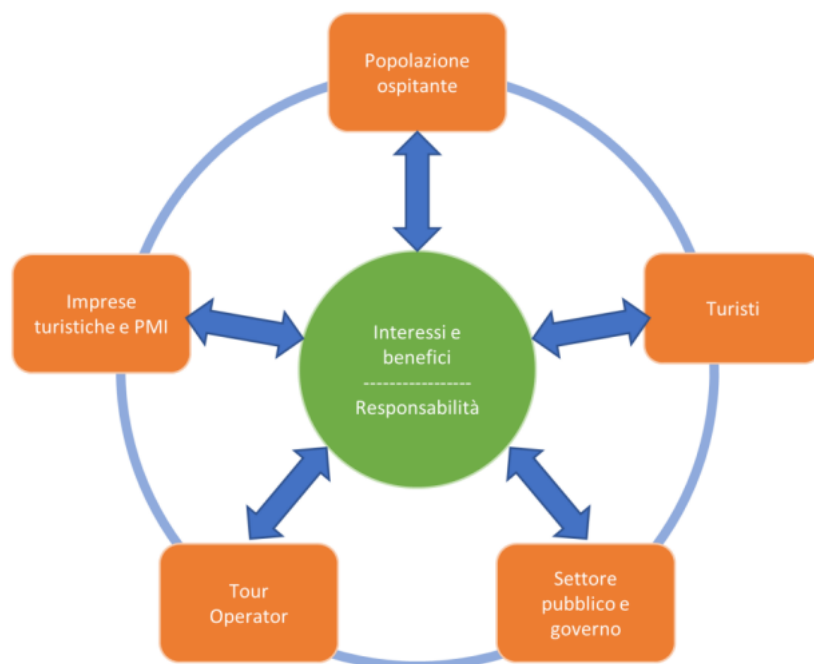


Fig. 17. La "ruota" delle dinamiche tra gli attori di una destinazione turistica.

Come si può vedere dalla Fig. 17. per realizzare gli obiettivi preposti è necessario che tutti gli attori della destinazione collaborino tra loro (popolazione residente, turisti, tour operator, imprese turistiche e PMI⁴⁶, settore pubblico e governo). Ogni singola azione è condizionata dalle dinamiche e dai rapporti tra tutte le parti interessate. Talvolta, il DM si serve di ambiti amministrativi locali, sub-regionali, regionali e statali per facilitare il proprio operato: la maggior parte delle infrastrutture e del patrimonio culturale del territorio è, infatti, di proprietà del settore pubblico. Una volta che il turista è giunto nella destinazione è compito di quest'ultima gestire l'esperienza turistica, creando un network relazionale attraverso una *partnership* pubblico-privata che garantisca:

- lo sviluppo di una vision della destinazione, di prodotti turistici integrati e di progetti di promozione;
- la definizione di un piano strategico per la gestione, condiviso da tutti gli attori;
- l'attuazione coordinata dei piani d'azione;
- il coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati.

Il *Destination Management Plan* (DMP) è lo strumento chiave che questa partnership di attori utilizza per stabilire gli impegni condivisi. Si tratta di un documento che definisce in modo chiaro la vision della destinazione, nonché le linee strategiche e quelle di azione. Secondo autori come Godfrey e Clarke⁴⁷ una destinazione, per svilupparsi in modo strategico, deve porsi delle domande, cercando poi soluzioni per agire:

- *Che cosa abbiamo?* È necessario che la destinazione analizzi le proprie risorse e attrattive.
- *Chi vogliamo?* Prima di intraprendere azioni concrete bisogna identificare il target di mercato a cui si vuole fare riferimento.
- *Come possiamo soddisfarli?* Elaborando un piano di sviluppo dell'offerta.
- *Come possiamo raggiungerli?* Attraverso un piano di marketing efficace.
- *Come possiamo mantenerli?* Intraprendendo azioni di customer care, strutturando anche l'accoglienza turistica.
- *Come misurare i risultati?* Monitorando la customer satisfaction, gli impatti economici, sociali e ambientali che il turismo esercita sulla destinazione.

⁴⁶ Piccole Medie Imprese.

⁴⁷ Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, Cassel, London, 2000.

2.4.1 Destination Management Plan (DMP)

Il *Destination Management Plan* (o piano strategico di destinazione) è una dichiarazione comune di intenti messa a disposizione delle DMO (Destination Management Organization) per gestire una destinazione in un periodo di tempo determinato (solitamente dai 3 ai 5 anni), con determinate risorse, azioni e misure di monitoraggio oltre che definire dei ruoli integrati. Ha un carattere multifunzionale: può essere fonte di ispirazione per le DMO che vogliono migliorare il loro operato, ma si propone anche come *check-list* per le Destination Management Organization emergenti. Per essere uno strumento efficace deve tenere conto di importanti fattori nella gestione di destinazione:

- L'impatto e la performance del fenomeno turistico sul territorio.
- Il funzionamento di strutture e meccanismi di comunicazione.
- La disponibilità di infrastrutture e servizi e la loro attrattività.
- L'immagine e il branding della destinazione e la rispettiva promozione.
- La presenza di prodotti per soddisfare bisogni e opportunità.

Seguendo l'esempio di Visit England, l'Italia ha creato un proprio DMP basato su 5 fasi:

1. Prima fase di avvio del piano strategico. È in questo momento che si decide di attuare una *programmazione condivisa* da tutti gli stakeholder, discutendo tutti i passaggi per la sua realizzazione.
2. La seconda fase prevede la *raccolta di dati e testimonianze*, sia a livello nazionale sia a livello locale, per la stesura del piano. I dati nazionali sono utili per ricostruire il ruolo della destinazione nel contesto nazionale. I dati locali concorrono alla delineazione specifica dei bisogni della destinazione. È necessario conoscere bene tutti i prodotti e le caratteristiche del territorio in materia turistica (infrastrutture, trasporti, servizi per i turisti, ma anche la cultura, l'ambiente urbano e quello paesaggistico), comprendendone quantità, qualità, pregi e difetti. Si utilizzano quattro tipologie di fonti per delineare la performance attuale di tutte le componenti della destinazione, ma anche quella di nuovi progetti e di attrazioni limitrofe: dati nazionali sui flussi turistici, l'impatto dell'economia locale e le informazioni sui flussi turistici relativi alle specifiche imprese turistiche locali e alle attrazioni. Per favorire lo sviluppo del settore economico di destinazione, il DMP deve saper ascoltare i visitatori, raccogliendone informazioni tramite

sondaggi, feedback informali e monitoraggi dei social media. È altrettanto importante per l'economia comprendere i bisogni e le caratteristiche di tutte le imprese turistiche che svolgono un ruolo attivo nel territorio considerato: tipo di business e di mercati serviti, livello di performance ed eventuali ostacoli, nuovi investimenti e il supporto richiesto. Per operare in maniera adeguata è essenziale conoscere il contesto di destinazione dal punto di vista politico ed economico, la consapevolezza dei residenti riguardo l'importanza del fenomeno turistico e l'impatto dello stesso sull'ambiente, i progetti proposti e già in atto e i problemi con mezzi di trasporto e infrastrutture che limitano l'accessibilità ai servizi turistici. Anche i fattori esterni influiscono sullo sviluppo della destinazione, per questo motivo bisogna analizzarne i trend economici, sociali, ambientali, nonché quelli del mercato turistico nazionale, dei prodotti e delle nuove tecnologie. Infine, è fondamentale monitorare l'offerta dei competitor così da studiarne i punti di forza e di debolezza, proponendosi in maniera ancora più efficace sul mercato.

3. La terza fase riguarda la *delineazione delle linee strategiche e degli obiettivi*. In un'ottica di destination governance il DMP deve sostenere un obiettivo politico che vada oltre l'ambito turistico. Una volta raccolti i dati tramite un'analisi SWOT⁴⁸ e delineato il quadro complessivo locale, si è in grado di identificare la direzione che si vuole prendere. Successivamente vengono riconosciuti gli obiettivi generali: aumento della prosperità economica, creando nuovi posti di lavoro, rafforzando quelli già esistenti e assicurando inclusione sociale; generare del sano interesse per la conservazione del patrimonio culturale e paesaggistico, aumentare i servizi e le infrastrutture della destinazione, diminuendone l'impatto ambientale; infine, dar vita ad esperienze soddisfacenti sia per i residenti che per i turisti. Non bisogna, però, tralasciare eventuali problematiche come la stagionalità del turismo, la qualità e la capacità degli alloggi, lo sviluppo di nuovi servizi e il miglioramento del coinvolgimento dei vari attori. Elemento centrale è la definizione della vision che permetterà di comprendere come si sarà evoluta la destinazione al termine del periodo programmato, la sua performance sul mercato, quale tipologia di turista sceglierà codesta destinazione come meta del proprio

⁴⁸ Strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa. Punti di forza e punti di debolezza sono fattori endogeni. Opportunità e minacce sono fattori esogeni.

soggiorno, in che modo e con quale intensità verrà coinvolta la comunità e quali saranno i benefici.

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
FATTORI ENDOGENI	Punti di forza <ul style="list-style-type: none"> • Risorse chiave • Particolarità del brand/prodotto turistico • Vantaggi locali • Altri vantaggi comparati • Etc. 	Debolezze <ul style="list-style-type: none"> • Lacune nei servizi • Aspetti di scarsa qualità • Limitazione delle risorse • Problemi organizzativi • Svantaggi comparati • Etc.
FATTORI ESOGENI	Opportunità <ul style="list-style-type: none"> • Mercati chiave • Trend di mercato • Vantaggi tecnologici • Politiche di supporto • Risorse disponibili • Nuovi sviluppi • Etc. 	Minacce <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza economica • Sfide ambientali • Politiche ostili • Mancanza di coordinamento e reattività • Competitors in crescita

Fig. 18. Analisi SWOT.

4. *Definizione delle azioni necessarie* per risolvere le problematiche e raggruppare gli obiettivi prefissati. Per ogni azione vanno elencati esplicitamente le tempistiche, il livello di importanza, le risorse e il budget, gli attori responsabili e i finanziamenti. Questi action plan possono includere, ad esempio, partnership con attori di altri settori e territori e coinvolgere la popolazione locale, investire in attività di marketing territoriale e nelle infrastrutture e migliorare le condizioni di sicurezza per i turisti.
5. *Monitoraggio e verifica dei risultati*: in quest'ultima fase è necessario capire se le azioni intraprese finora siano efficaci e creare un database per poterle riproporre in futuro. Per questo motivo si costituisce una cabina di regia o un comitato direttivo che crei dei report periodici e annuali. Per poter supervisionare il grado di avanzamento del DMP, il comitato di pilotaggio utilizza degli indicatori specifici: input (valutare il supporto delle imprese e il loro coinvolgimento nel progetto), output (misurare le azioni intraprese e gli obiettivi raggiunti) e risultati (fare una stima dei risultati e delle iniziative per ogni progetto)⁴⁹.

⁴⁹ Friso Bellemo B., *Destination Management Plan – 5 Principi Chiave*, Federturismo Confindustria Veneto.

Va tenuto presente, però, che ogni destinazione possiede le proprie peculiarità e che sarà compito del destination manager adattare tutti questi processi alla destinazione di riferimento.

2.4.2 Destination Management Organization (DMO)

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

L'UNWTO la definisce come *“l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere 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”*.

In tal senso, una DMO deve essere in grado sia di occuparsi della gestione della destinazione (management) sia di immetterla sul mercato attraverso azioni di promo-commercializzazione (marketing). È importante che si comprendano i bisogni del turista, fornendo soluzioni semplici ed immediate che mettano in contatto la domanda con l'offerta, coordinare tutte le attività e le offerte presenti nella destinazione e prendere decisioni di carattere strategico riguardanti il marketing mix (prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione). La mission può quindi essere riassunta come riportato di seguito:

- Definire una vision, linee di intervento strategico e assemblare prodotti che siano coerenti col territorio e i suoi servizi.
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta locale.
- Qualificare i servizi e i prodotti locali.
- Creare un'offerta integrata ad alto valore aggiunto.
- Svolgere attività di marketing.
- Promo-commercializzare l'offerta attraverso i maggiori canali di distribuzione.

Di conseguenza, gli obiettivi che la DMO si prefissa riguardano:

- L'accoglienza e la soddisfazione del turista e la sua eventuale fidelizzazione.
- La qualità dell'offerta e la conseguente profittabilità per l'operatore turistico.
- Il coinvolgimento della popolazione residente.
- Il tema della sostenibilità, nel rispetto e nella protezione dell'ambiente.
- Il conferimento di un brand territoriale basato sui valori distintivi che vengono anche percepiti all'esterno.

Il raggiungimento di codesti obiettivi si ottiene solamente ad un'eccellente disponibilità di competenze nell'ambito della progettazione, della governance, nonché della comunicazione e della negoziazione (interna ed esterna).

Una DMO può essere opera di un piano normativo, di un progetto strategico oppure di un percorso manageriale. A seconda del livello di destinazione può essere:

- Autorità/organizzazione nazionale che gestisce il turismo a livello nazionale.
- Regionale o di area vasta.
- Locale, quando ha competenze solamente su un'area geografica specifica.

Queste tipologie e la possibilità di istituirle dipendono dal contesto culturale, politico, economico e normativo. Nella maggior parte dei casi, la DMO è una società pubblico-privata che, insieme alla partecipazione degli stakeholder attivi nel territorio, gestisce, promuove e commercializza il fenomeno turistico della destinazione a cui fa riferimento. La sua gestione avviene su due dimensioni distinte: una operativa e l'altra strategica. La prima afferisce al monitoraggio economico-gestionale, allo sviluppo delle competenze e alla gestione dei flussi informativi, mentre la seconda riguarda tutti quei fattori che concorrono alla definizione della vision e delle interazioni tra gli attori. A seconda del contesto in cui operano e in base alla loro struttura organizzativa, le DMO vengono finanziate da fonti differenti: fondi pubblici, tasse di scopo (pagate da tutti gli esercizi nella destinazione turistica), imposte di soggiorno (a carico del turista), sponsorizzazioni, pubblicità e contributi richiesti ai soci e ai promotori e commissioni per i servizi di prenotazione.

Autori come Morrison⁵⁰ e Presenza⁵¹ hanno sintetizzato le possibili funzioni delle DMO:

- *Economic driver*: genera nuovi posti di lavoro e, di conseguenza, nuove entrate, contribuendo alla crescita del settore economico locale.
- *Community marketer*: comunica l'immagine identificativa ed unitaria della destinazione ad uno specifico target di mercato.
- *Industry coordinator*: indirizza lo sviluppo del turismo verso linee strategiche focalizzate, favorendo le relazioni tra le imprese turistiche locali e ponendo l'attenzione sui benefici derivanti dal fenomeno turistico.
- *Quasi-public representative*: capace di intermediare le esigenze dei turisti e gli interessi della filiera turistica con le politiche della destinazione e il segmento della domanda.
- *Builder of community pride*: costruire un senso di appartenenza e un orgoglio della comunità, grazie al miglioramento della qualità della vita sia per i turisti che per i residenti.

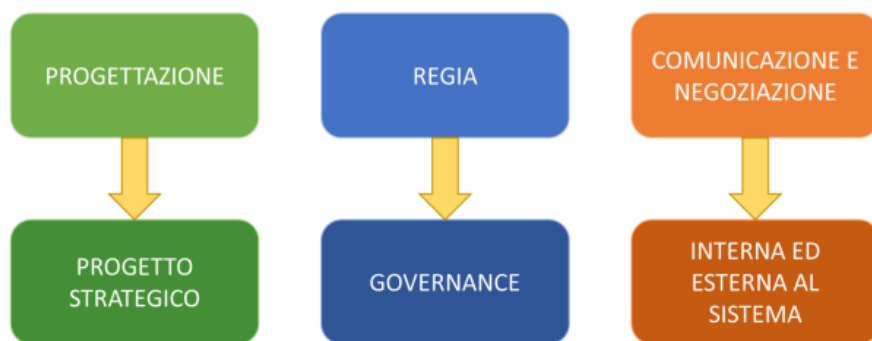


Fig. 19. I fabbisogni di competenze di una DMO.

⁵⁰ Morrison A.M., Bruen S.M., Anderson D.J., "Convention and visitors bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives and budgets", in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1998.

⁵¹ Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

2.5 Destination Marketing

Nel Capitolo 1 si è vista una panoramica del fenomeno turistico, dagli albori fino alle innovazioni del secolo scorso. Il concetto di turismo non è rimasto stabile nel tempo, ma si è evoluto anche grazie ad importanti cambiamenti a livello globale che hanno modificato profondamente il modo di vivere l'esperienza turistica. Fu soprattutto il trionfo del web ad aver notevolmente accorciato la distanza sociale e culturale verso le destinazioni, consentendo al potenziale turista di avere tutto a portata di click. In pochi decenni le destinazioni hanno dovuto fare i conti con un mercato sempre più concorrenziale, in cui il visitatore è alla ricerca di tutti quei prodotti e servizi atti a soddisfare i suoi bisogni. È necessario, ora più che mai, che le destinazioni si propongano in maniera allettante sul mercato, interessando la domanda potenziale e fidelizzando, invece, quella già acquisita mostrando una buona capacità di innovazione e soddisfazione degli ospiti. Non è più sufficiente mettere a disposizione fattori di attrattività, servizi di base ed avere una certa notorietà, ma è fondamentale interagire col mercato anche dal punto di vista comunicativo, commerciale e del prodotto.

Responsabile di tutte queste azioni è il *Destination Marketing*, ovvero lo strumento strategico e operativo-funzionale alla pianificazione del Destination Management, utilizzato dalle DMO, che si occupa di creare un collegamento tra la destinazione considerata e il mercato su cui vuole proporsi, tenendo conto, però, delle richieste dei potenziali consumatori e cercando di collocare la destinazione in un posizionamento competitivo attraverso politiche di marketing. Secondo la definizione di UNWTO (2004): *“il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”*.

Solitamente, le organizzazioni turistiche territoriali si occupavano di tutte quelle attività volte al completamento dell'offerta dei servizi della destinazione, come ad esempio la promozione e l'accoglienza turistica. In questo modo, però, le azioni di macro-marketing

(condotte a livello di destinazione) e quelle di micromarketing (condotte singolarmente dagli attori) rimanevano separate sia dal punto di vista logico che da quello operativo. Nelle destinazioni community è fondamentale superare questa logica di micro (delle singole imprese) e macro (a livello pubblico) marketing in quanto:

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

È compito, quindi, della DMO o del soggetto coordinatore gestire le azioni che riguardano l'offerta, la sua commercializzazione, la definizione di politiche di prezzo condivise da tutti i componenti e la comunicazione della destinazione come *brand*. Il destination marketing, quindi, opera sulla trasformazione delle risorse, delle offerte delle imprese e della governance del territorio al fine di creare dei prodotti turistici tematizzati rivolti a specifici segmenti di mercato attraverso politiche di comunicazione e commercializzazione integrata.



Fig. 20. Il processo di Destination marketing.

Non è possibile applicare un modello di destination marketing universale per ogni destinazione, però si riescono a delineare quattro livelli evolutivi che ne aumentano progressivamente la complessità e il grado di integrazione tra gli stakeholder:

1. *Informazione, animazione e accoglienza turistica*: l'informazione è ciò che sta alla base della vacanza e pone le condizioni per accedere alle risorse e alle attrazioni; l'animazione è la materia prima dell'ospitalità e fa riferimento alle attività ludiche, sportive e ricreative; mentre l'accoglienza è la prima relazione intrapresa con il turista quando accede alla destinazione, oltre che tutti i momenti di contatto con il territorio.
2. *Promozione e comunicazione turistica*: in questa fase si gestiscono tutti gli strumenti che permettono la comunicazione all'esterno della destinazione e di commercializzarne i prodotti, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. Il prodotto realizzato è differenziato e personalizzato in base alle necessità di ogni turista. La comunicazione deve essere persuasiva, al fine di alimentare la forza di attrazione della destinazione. Per questo motivo è altresì importante che quest'ultima crei un'immagine di sé coerente con le azioni intraprese e con la sua identità, oltre che, ovviamente, ad essere competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza. Dal punto di vista operativo bisogna innanzitutto definire il proprio obiettivo, valorizzare i benefici distintivi della propria destinazione, scegliere il target a cui si vuole fare riferimento e selezionare gli strumenti che si vogliono utilizzare in base al budget a disposizione.
3. *Azioni sull'offerta turistica della destinazione*: lo stadio successivo prevede la realizzazione di una vera e propria politica di prodotto. Per fare ciò, l'organizzazione turistica territoriale deve determinare l'offerta esistente (e non solo promuoverla), individuando anche i prodotti, i servizi e le attrazioni coerenti con la domanda del mercato e idonei allo sviluppo turistico della destinazione. Questo implica la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali. Le azioni possono essere di due tipologie: interne ed esterne. Le prime sono necessarie a trasformare le risorse e le attrazioni del luogo in offerta e comprendono: il coordinamento degli stakeholders, i club di prodotto, i tematismi, le certificazioni/marchi di qualità e l'organizzazione di eventi. Le seconde, invece, riguardano la comunicazione online della destinazione, attuata secondo gli

obiettivi del DMP. Queste azioni avvengono per mezzo di: siti web, social network, wiki, e-mail e blog.

4. *Promo-commercializzazione*: l'ultimo step riguarda la comunicazione della destinazione all'esterno, oltre che la commercializzazione dei suoi prodotti e delle sue offerte di tutti i soggetti operanti in una destinazione, sia pubblici che privati. Generalmente, i soggetti pubblici si occupano della promozione, mentre la commercializzazione è competenza dei privati. Grazie a questo processo, il potenziale turista può completare i processi di acquisto all'interno del medesimo canale.



Fig. 21. Aree di intervento del destination marketing.

Riassumendo, il destination marketing si propone di attuare tutte quelle azioni strategiche che mirano ad aumentare l'attrattività del territorio (come la destinazione viene percepita sul mercato di riferimento) e la sua competitività⁵².

⁵² Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo - Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2022.

La rivoluzione digitale e tecnologica iniziata negli anni Novanta ha cambiato anche la fruizione stessa della vacanza: prima il cliente si relazionava direttamente con agenzie di viaggio e tour operator; oggi, invece, il visitatore cerca ispirazione e prenota tramite piattaforme online quali Booking, Tripadvisor o altre app di viaggi virtuali. La vacanza si strutturava in tre momenti: prima della vacanza le azioni intraprese miravano ad influenzare la scelta della destinazione; durante il soggiorno le azioni puntavano ad ottimizzare le attività di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni; dopo la vacanza le azioni sono atte a misurare la fidelizzazione della clientela.

Attualmente, però, è possibile individuare cinque nuove fasi della vacanza:

- *Dreaming*: in questa prima fase il turista sogna la vacanza, cercando ispirazione prevalentemente online. Ogni destinazione viene percepita come raggiungibile.
- *Planning*: il turista individua la destinazione che meglio soddisfa i suoi bisogni, facendo una selezione delle mete ricercate nella fase precedente. Ciò che lo guiderà saranno proprio le informazioni che riuscirà a trovare: esperienze di turisti precedenti, (fonti personali o interne) oppure passaparola, informazioni reperite direttamente sul web, dai siti ufficiali di destinazione, dalle brochure e dalle riviste specializzate (fonti non personali).
- *Booking*: è la fase della prenotazione (la maggior parte delle volte avviene online). Per questo motivo è necessaria la presenza online della destinazione.
- *Living*: stadio che combacia con il periodo di permanenza nella località scelta. È questo il momento di verità tra l'immagine che il turista si è creato e la realtà della destinazione, caratterizzando, così, la vacanza in positivo o in negativo.
- *Sharing*: fase che più influenza il destino di una destinazione. Il turista condivide sui social media la propria esperienza, talvolta lasciando anche recensioni online.

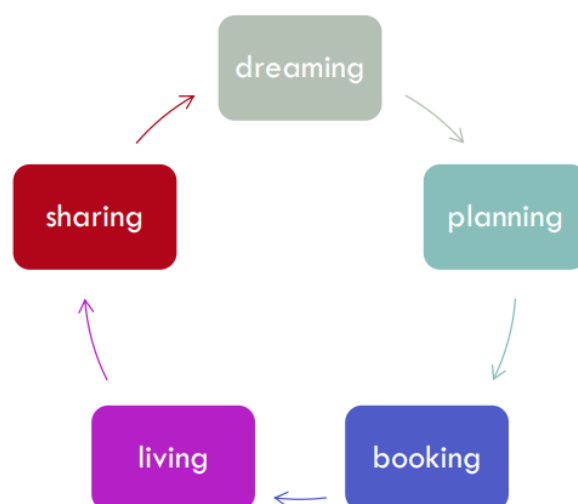


Fig. 22. Le cinque nuove fasi della vacanza.

2.5.1 Immagine e branding della destinazione turistica

Prima di attuare gli obiettivi di un destination management plan, la destinazione deve elaborare ed attuare una strategia di comunicazione che sia efficace, tenendo conto di:

- *Che cosa si vuole comunicare*: bisogna definire quale siano la vision e la mission della destinazione, nonché le azioni specifiche e i servizi supplementari.
- *A chi*: la politica comunicativa non deve essere rivolta solamente ai turisti, ma anche alle organizzazioni di outgoing, agli investitori, alle imprese, ai residenti e ai media.
- *Perché si comunica*: a seconda delle motivazioni dei potenziali turisti si scelgono i canali di distribuzione, il budget, le tempistiche e le priorità.
- *Come si vuole comunicare*: è bene tenere a mente che la modalità e le tecniche di comunicazione variano in base a cosa, a chi e al perché si vuole comunicare. A tal proposito ci si può servire di storytelling, processi di gamification, certificazioni e marchi e brand ambassador.
- *Quando*: a seconda del momento della customer journey sarà necessario comunicare cose differenti.
- *Dove comunicare*: i maggiori canali di distribuzione non sono sufficienti per raggiungere un posizionamento distintivo o tutti i target desiderati. Una strategia efficace è data dall'insieme di più azioni sui diversi canali di comunicazione,

online e offline: cartellonistica e segnaletica, PR e ufficio stampa, press & educational tour, eventi e fiere, film-induced tourism, siti web e editoria.

È fondamentale per ogni destinazione declinare la propria identità attraverso una strategia comunicativa intrigante che faciliti le connessioni emotive e mnemoniche con il target selezionato. È necessario anche porre al centro un'idea precisa della destinazione tramite la *destination image* e il *destination branding*.

L'immagine è la percezione soggettiva che il turista ha della destinazione ed è quel fattore che maggiormente colpisce il potenziale visitatore durante il processo di selezione della destinazione. Gunn nel 1988 ne ha identificato sette stadi: l'immagine della destinazione prima della visita, la modifica dopo aver cercato nuove informazioni, la scelta della destinazione, la visita, la condivisione, il ritorno a casa e la modifica dell'immagine in base all'esperienza vissuta.

- *Awareness set*: sono quei luoghi che il turista conosce e ricorda.
- *Available set*: insieme delle destinazioni che considera adatte a soddisfare le sue necessità.
- *Early consideration set*: primo gruppo di destinazioni che si prende in considerazione, escludendo quelle considerate inadatte (*inept set*) o non sufficientemente attraenti (*inert set*).
- *Late consideration set*: dopo aver svolto un'ulteriore selezione, è il numero ristretto di alternative fra le quali scegliere.
- *Decisione finale*: ruolo importante è giocato dal destination marketing che deve interagire con il processo di selezione e creare un vantaggio competitivo.

Il brand, invece, è un “*nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti*”⁵³. Ogni brand è identificabile da tre elementi: il nome, il simbolo-logo e il pay-off (slogan). L'insieme di tutte le attività strategiche che contribuiscono a comunicare la destinazione all'esterno in maniera univoca sintetizzandone la visione, l'identità e la personalità dei prodotti offerti prende il nome di

⁵³ Kotler P., Bowen J., Makens J., *Marketing del turismo*, Pearson editore, Milano, 2002.

destination branding. Si possono riconoscere quattro fasi principali:

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

Sia l'immagine che il brand di una determinata destinazione devono essere progettati in maniera tale da far scaturire virtualmente le emozioni che il turista si aspetta, trovando un effettivo riscontro nel momento della fruizione della vacanza nella destinazione a tal fine prescelta. Il brand deve saper generare un valore aggiunto alla strategia comunicativa della destinazione poiché è in grado agire sulla notorietà del territorio, sulla sua immagine e sulla motivazione, oltre che a creare benefici per tutti gli attori della destinazione. In conclusione, per comunicare in modo efficace sono necessarie competenze sia manageriali che politiche per attuare le strategie di destination management in grado di diffondere l'identità e i valori della destinazione ai mercati turistici.

Capitolo terzo

L'EMILIA-ROMAGNA

3.1 Territorio e offerta turistica



Fig. 23. Cartina politica dell'Emilia-Romagna.

L'Emilia-Romagna è una regione a statuto ordinario, situata nella parte nord-orientale della penisola italiana. Il capoluogo è Bologna, la cui città metropolitana conta più di un milione di abitanti. A nord il fiume Po la separa da Lombardia e Veneto, ad ovest confina con il Piemonte e la Liguria, a sud con la Toscana, le Marche e la Repubblica di San Marino e ad est è lambita dal Mar Adriatico. È formata dall'unione di due regioni storiche che presentano delle differenze riguardo la lingua, la geografia e gli aspetti storico-culturali: l'*Emilia* (comprendente le province di Piacenza, Parma, Reggio Emilia, Modena, Ferrara e la parte occidentale della provincia di Bologna) e la *Romagna* (composta dalle province di Rimini, Forlì-Cesena, Ravenna e la parte orientale della provincia di Bologna). Prende il nome dalla via che fece costruire il console romano Marco Emilio Lepido, nominata via Emilia in suo onore. Dal punto di vista geomorfologico, il territorio si può suddividere in due aree distinte, tagliato trasversalmente da nord a sud proprio dalla via Emilia: la Pianura Padana ricopre l'area nord-orientale, mentre a sud-ovest si estende il tratto settentrionale della catena montuosa

degli Appennini. Ad eccezione di Ferrara, l'entroterra di ogni provincia è interessato dalla presenza di rilievi montuosi o collinari. Situato a sud della provincia di Modena, il Cimone, con i suoi 2165 m.s.l.m., è la cima più alta dell'intera regione, nonché dell'Appennino settentrionale. Il crinale appenninico è caratterizzato da pendenze e dislivelli differenti, vaste distese di boschi e una grande ricchezza di acqua che ricopre quasi un quarto dell'intero territorio, mentre le colline presentano pendii dolci. La Pianura Padana si è formata in seguito ai depositi alluvionali trasportati dal fiume Po e dai suoi affluenti nel corso di migliaia di anni: i sedimenti più grossolani (ciottoli, ghiaie e sabbie) si sono sedimentati formando l'alta pianura; i sedimenti più fini (limi e argille) sono stati trasportati dalla corrente fino a valle formando la bassa pianura. Bonifiche idrauliche e disboscamenti, però, hanno trasformato la pianura in un ambiente poco naturale: terre già in precedenza rassodate e messe a coltura sono state recentemente bonificate come i lidi e le valli nel ferrarese e nel ravennate. L'idrografia della regione presenta un aspetto particolare, spesso a carattere torrentizio: nell'area occidentale i fiumi scorrono più o meno parallelamente tra loro, sfociando nel Po (primo fiume italiano per lunghezza, nonché quinto fiume europeo) o nei principali bacini idrici; nella parte orientale, invece, i corsi d'acqua si gettano direttamente nel mar Adriatico⁵⁴.

La molteplicità e la diversità di paesaggi rendono l'Emilia-Romagna una regione molto interessante dal punto di vista dell'offerta turistica. Basti pensare ai castelli e alle rocche dei Canossa nelle province di Parma e Piacenza, ai borghetti nel riminese, ai prodotti DOP e IGP conosciuti a livello mondiale come il Parmigiano Reggiano e il Prosciutto di Parma, ma anche ai luoghi della musica (solo per citarne alcuni: Busseto patria di Giuseppe Verdi, Bologna città natia di Lucio Dalla e Modena di Luciano Pavarotti). La città di Reggio Emilia assume un ruolo molto importante per la storia italiana, in quanto è proprio lì che nel 1797 è nata la bandiera tricolore, simbolo della Repubblica Cispadana, divenuta poi nel 1946 emblema del nostro Paese. Bologna e Modena posseggono una tradizione enogastronomica d'eccellenza, riconosciuta in tutto il mondo: l'aceto balsamico, la mortadella, il Lambrusco e altri vini locali caratterizzano l'essenza del territorio. L'Emilia, però, non è conosciuta solamente come la patria dei sapori, ma anche come

⁵⁴ «Emilia-Romagna», In Wikipedia, consultato il 1° agosto 2023. <https://it.wikipedia.org/wiki/Emilia-Romagna>

quella dei motori: case automobilistiche e motociclistiche come la Ferrari a Maranello, la Maserati a Modena, la Lamborghini a Sant'Agata Bolognese, la Pagani a Castelfranco Emilia e la Ducati a Borgo Panigale denominano l'area conosciuta come Motor Valley. La Romagna invece, da sempre è rinomata come meta di divertimento e sede della movida giovanile in quanto si estende dai lidi ferraresi fino a Cattolica, l'estremità sud della costa della provincia riminese. In questa porzione del territorio ospita dei suggestivi borghi nell'entroterra come San Leo, Verucchio e Santarcangelo di Romagna, tradizioni gastronomiche antiche come la piadina e il Sangiovese, nonché città d'arte entrate a far parte dei patrimoni UNESCO come Ferrara e Ravenna.

A livello turistico, il territorio emiliano-romagnolo può essere suddiviso in quattro grandi categorie di destinazione principali:

1. Montagna appenninica

La regione è una delle più verdi dell'intera penisola, le cui aree naturali si estendono dall'entroterra fino alle pinete della costa. L'appennino settentrionale si divide a sua volta in: Appennino tosco-romagnolo e Appennino tosco-emiliano che nel 2015 è stato dichiarato Riserva della Biosfera dell'UNESCO. Quest'ultima è l'unica area appenninica ad essere interessata dal confine climatico euro-mediterraneo, creando dei rapporti senza precedenti tra la flora, la fauna e l'uomo. Qui si possono trovare alcune tra le maggiori mete turistiche: la Pietra di Bismantova (montagna nel reggiano dal caratteristico profilo a scafo di nave, considerata dalla popolazione sacra e quasi magica), il Passo della Futa (valico attraversato dalla strada regionale 65 e sede del cimitero militare germanico), il Monte Cimone e il lago della Ninfa (sede di impianti sciistici) e il Corno alle Scale (altra importante stazione sciistica appenninica). Nell'Appennino tosco-romagnolo è presente il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, Monte Falterona, Campigna, un'area protetta ricca di boschi secolari, santuari e cascate. Il territorio appenninico è anche sede di venti importanti cammini storici e vie di pellegrinaggio, tra cui la Via degli Dei che collega Bologna e Firenze, l'Alta Via dei Parchi, il Cammino di Sant'Antonio, la Via Francigena e la Via della Seta e della Lana. Questo territorio offre moltissime possibilità di praticare attività all'aria aperta sia nei mesi estivi sia durante il periodo invernale, adatta a tutti i tipi di

preparazione fisica: trekking a piedi, percorsi in mountain bike o a cavallo, kayak e rafting, parchi avventura⁵⁵.



Fig. 24. Crinale tosco-emiliano. Fonte TCI.



Fig. 25. Pietra di Bismantova.

2. Terme

Il territorio dell'Emilia-Romagna si propone anche sul mercato termale, offrendo centri di cura e benessere in grado di coniugare gli effetti terapeutici dell'acqua termale ad escursioni in città d'arte e degustazioni di prodotti locali. La località più nota è collocata nel parmense: Salsomaggiore Terme, luogo di relax in stile Liberty-Decò dove si può assistere anche a serate musicali, festival tematici e rassegne letterarie. A pochi chilometri di distanza si trovano le Terme di Tabiano, conosciute come le *terme del respiro* grazie ai benefici fisici per i bronchi, le orecchie, il naso la gola e la pelle. Sempre nella provincia di Parma sorgono le Terme di Monticelli e quelle di S. Andrea che offrono anche percorsi terapeutici specialistici. Spostandosi verso Reggio Emilia e Modena si trovano rispettivamente le Terme di Cervarezza, immerse nel Parco Nazionale dell'Appennino tosco-emiliano, e le Terme della Salvarola, famose per il percorso ayurvedico e percorsi da fare anche in coppia. Anche nel capoluogo emiliano è possibile concedersi una giornata ai centri termali, sia nel cuore della città (Terme San Petronio, Terme Felsinee e Terme San Luca) sia in provincia a Porretta e Castel San Pietro Terme. Anche nelle province romagnole si possono trovare strutture ricettive con centri termali in cui i turisti possono trascorrere un intero weekend all'insegna del relax⁵⁶.

⁵⁵ Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Natura & Outdoor | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023. https://emiliaromagnaturismo.it/it/natura-outdoor?utm_source=HP&utm_medium=slider

⁵⁶ Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Terme & Benessere | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023. <https://emiliaromagnaturismo.it/it/terme-benessere>



Fig. 26. Salsomaggiore Terme.

3. Città d'arte

Percorrendo l'asse della Via Emilia da nord a sud ci si imbatte in città in cui arte e cultura si intrecciano, dando vita ad un'atmosfera capace di coniugare le bellezze artistiche con la storia della penisola. Ferrara, Ravenna, Modena e Bologna sono città che conservano siti dichiarati patrimonio UNESCO. Ferrara, culla del Rinascimento un tempo governata dagli Estensi, possiede un impianto urbanistico che fonde elementi medievali ad elementi rinascimentali, donandole la fama di prima città moderna d'Europa. Ravenna è considerata un piccolo scrigno d'arte, di storia e di cultura con un passato glorioso. È stata, infatti, capitale dell'Impero Bizantino da cui ha ereditato ben otto edifici UNESCO, tra cui il Mausoleo di Galla Placidia, la Basilica di San Vitale, il Battistero Neoniano e le Basiliche di Sant'Apollinare Nuovo e in Classe. Modena, col suo duomo romanico, la torre Ghirlandina e Piazza Grande, è una città ricca di fascino, tutta da scoprire. Infine, vi è Bologna, i cui 62 km di portici permettono di godersi la città anche in giornate poco soleggiate. Anche Parma rientra tra i patrimoni UNESCO, dichiarata Città creativa per la gastronomia e per il suo Battistero, progettato da Benedetto Antelami tra il 1196 e il 1216 e considerato tra i siti di maggior valore astronomico a livello mondiale. Grande attenzione viene data anche alla storia e all'archeologia: città come Marzabotto e Parma ospitano musei archeologici che ripercorrono le vicende del passato durante il periodo etrusco e la dominazione romana. L'Emilia-Romagna è un territorio pieno di bellezze uniche al mondo come i monumenti paleocristiani a Ravenna, i Castelli del Ducato di Parma e Piacenza, quelli dei Conti Malatesta a Rimini e Cesena e i castelli della Grancontessa

Matilde di Canossa e le corti rinascimentali lungo il Po nella provincia di Reggio Emilia. Le grandi città, però, non sono l'unica occasione per respirare arte e cultura: i piccoli borghi dell'entroterra sanno regalare esperienze uniche e autentiche, grazie a percorsi legati al cineturismo e alle tante attività di artigianato tipico da scoprire. Dunque, questa regione è ricca di meraviglie artistiche, sia nel campo della pittura che in quelli della scultura e dell'architettura, percorrendo un arco temporale che dall'arte bizantina e romanica, passando attraverso il Rinascimento dei Ducati e delle Signorie, il Manierismo e il Barocco, giunge fino alla fine dell'Ottocento⁵⁷.

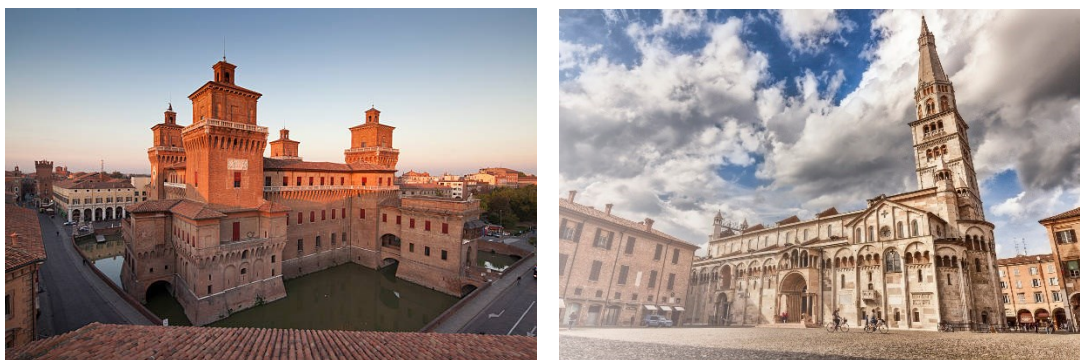


Fig. 27. A sinistra vista del Castello Estense di Ferrara, a destra il Duomo di Modena e la Ghirlandina visti da Piazza Grande.

4. Riviera romagnola

La costa si caratterizza per avere spiagge basse e sabbiose, estendendosi per circa 135 km dalla foce del Po di Goro a nord a quella del torrente Tavollo a sud. Ogni anno milioni di turisti vengono attirati dalla moltitudine di servizi ed attrazioni che soprattutto la zona meridionale sa offrire. È proprio quest'ultima l'area più nota, ricoprendo il territorio che va dalla foce del Reno (tra Comacchio e Ravenna) fino al promontorio di Gabicce e prendendo il nome di Riviera Romagnola. Essa attraversa le principali località balneari quali Cesenatico, Cervia, Milano Marittima, Rimini e Riccione. Sebbene il primo stabilimento balneare sia stato fondato nel 1843 a Rimini, è stato solamente nel secondo dopoguerra che questa tipologia è iniziata a diventare un importante fattore di crescita per lo sviluppo turistico nel territorio. Al giorno d'oggi vanta uno dei comprensori turistici balneari più importanti ed estesi di tutta

⁵⁷ Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Arte & Cultura | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023. <https://emiliaromagnaturismo.it/it/arte-cultura>

Italia con servizi adatti a tutte le tipologie di turista: giovani, anziani, famiglie con bambini, ma anche agli amanti degli animali (aree pet friendly). La costa adriatica è rinomata per essere la Riviera del divertimento. Durante il giorno sono molteplici le attività e gli sport che si possono praticare in spiaggia (kite-surf, sup, acquagym e animazione solo per citarne alcune), mentre di notte si anima di tantissimi locali, cocktail bar e discoteche soprattutto a Riccione e a Milano Marittima⁵⁸.



Fig. 28. Riviera romagnola al tramonto.

3.2 Flussi turistici

In questo paragrafo si andranno a trattare gli spostamenti a fini turistici che hanno interessato la regione Emilia-Romagna negli ultimi cinque anni, dal 2019 al 2023. Si è posta l'attenzione su questo arco temporale poiché vi sono stati degli avvenimenti che hanno influito in maniera impattante, sia positivamente che negativamente, sull'intera filiera turistica. L'avvento della pandemia di Sars-CoV-2 e il successivo scoppio della guerra in Ucraina hanno portato a delle radicali trasformazioni nel modo di fare turismo.

Nel 2019 la regione ha registrato per la prima volta più di 11,5 milioni di arrivi (+1,2% rispetto al 2018): nello specifico, quelli italiani sono aumentati dell'1,4% e gli arrivi stranieri dello 0,7%. Allo stesso tempo, però, le presenze si sono assestate dopo ben cinque anni di crescita, toccando 40.360.042 unità (lo 0,7% in meno rispetto al 2018). In

⁵⁸ Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Riviera | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023. <https://emiliaromagnaturismo.it/it/riviera>

particolare, le presenze italiane sono diminuite dello 0,2%, mentre quelle straniere del 2,1%. Da questo incremento degli arrivi e il calo delle presenze si può facilmente intuire come anche la durata del periodo di soggiorno abbia subito delle modifiche: dal 2014 al 2019 la permanenza media (rapporto tra le presenze e gli arrivi) ha affrontato una decrescita progressiva, passando da 3,84 giorni fino a 3,48 giorni.

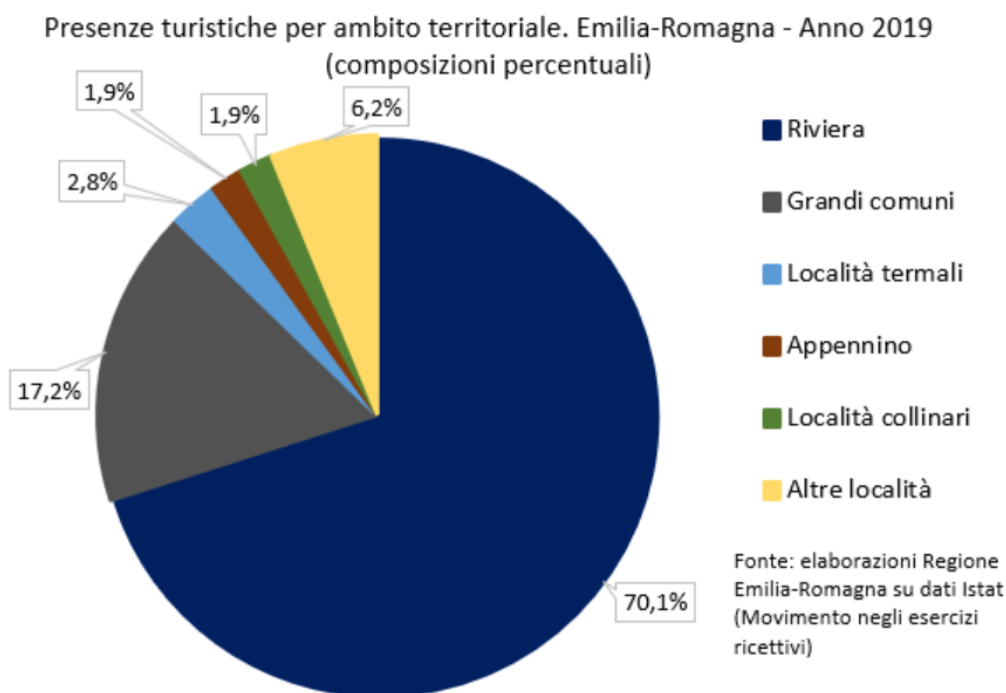


Fig. 29. Presenze turistiche per ambito territoriale in Emilia-Romagna nel 2019 (composizioni percentuali). Fonte: elaborazioni Regione Emilia-Romagna su dati ISTAT.

Dal grafico in Fig. 29. è evidente come nel 2019 la Riviera sia stata la meta maggiormente scelta dai turisti, anche se le presenze totali annue registrano una flessione dello 0,5% rispetto all'anno precedente, arrivando al 70,1%. Sebbene rimanga la destinazione con il maggior flusso turistico a livello di numeri, le presenze sono calate dell'1,4%, mentre gli arrivi hanno osservato un accrescimento dello 0,6%. Altro ambito preponderante è quello dei grandi comuni (almeno 50 mila abitanti) in cui le presenze registrate sono pari a un sesto (17,2%) di quelle totali. Anche la media regionale ha registrato un lieve incremento (+2,1% di arrivi e +1,8% di presenze rispetto al 2018). L'aumento più considerevole (+6,6%), però, si è rilevato nell'Appennino, con un +6,3% delle presenze italiane e un +8,6% di quelle straniere. Anche gli arrivi, sempre in quest'ambito, hanno visto una crescita notevole del 7% (+7,7% gli italiani e +3,6% gli stranieri).

Guardando la distribuzione dei flussi turistici mese per mese si nota come i mesi estivi (da maggio ad agosto) siano quelli che registrano più presenze. In particolar modo, il mese di agosto ha toccato le 9.321.041 presenze (23,1% del totale annuo), seguito da luglio con 8.357.652 presenze (20,7% del totale). Di seguito si riporta il grafico con l'andamento delle presenze per mese sia degli italiani che dei turisti stranieri.

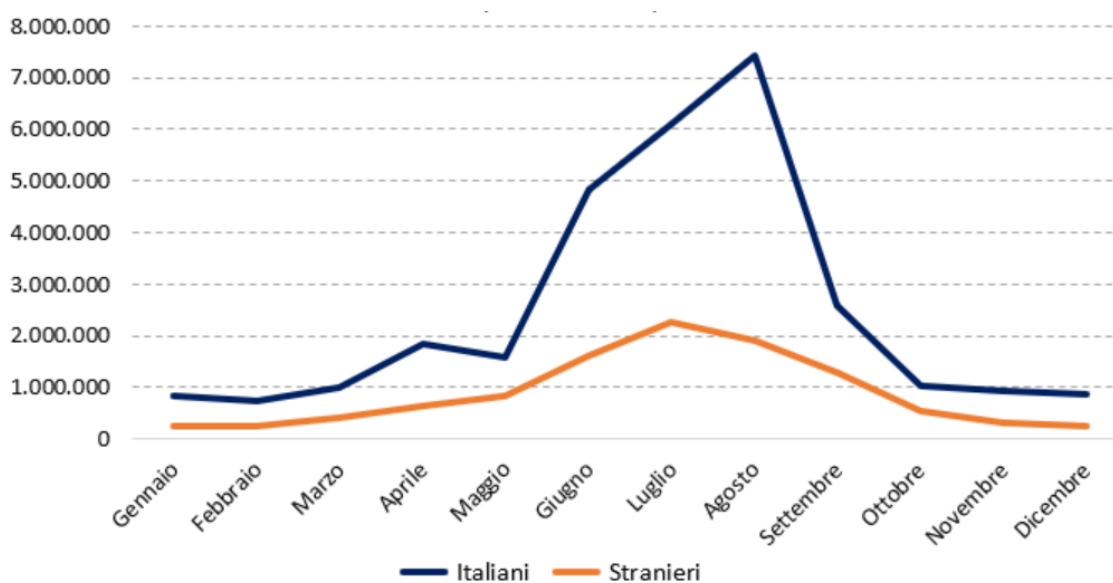


Fig. 30. Presenze di turisti italiani e stranieri per mese. Emilia-Romagna - Anno 2019 (valori assoluti). Fonte: elaborazioni Regione Emilia-Romagna su dati ISTAT.

Anche per quanto riguarda gli arrivi, agosto si conferma il mese più gettonato con 1.808.595 arrivi (15,6% del totale annuo). Dal grafico in Fig. 31. si nota come i turisti italiani preferiscano agosto come periodo per le proprie vacanze con 1.374.111 arrivi e 7.410.588 presenze (a differenza del 2018 in cui il mese preferito è stato luglio), mentre i visitatori stranieri prediligano il mese di luglio (509.873 arrivi e 2.278.113 presenze)⁵⁹.

⁵⁹ Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna. «Nel 2019 rallenta la crescita del movimento turistico in Emilia-Romagna». Consultato il 2 agosto 2023. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2020/consistenza-movimento-turistico-emilia-romagna-2019>

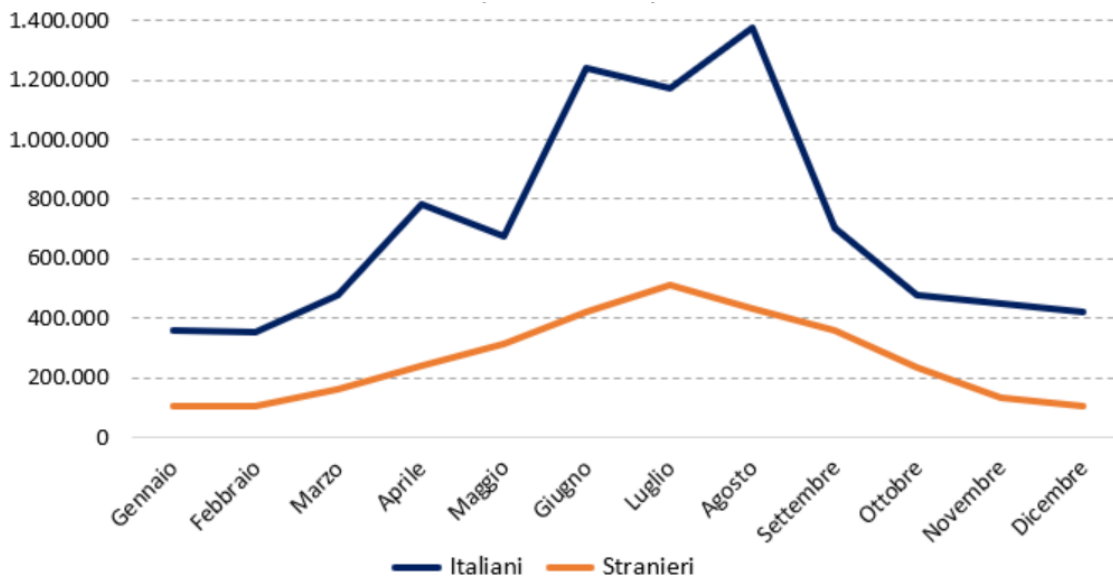


Fig. 31. Arrivi di turisti italiani e stranieri per mese. Emilia-Romagna - Anno 2019 (valori assoluti). Fonte: elaborazioni Regione Emilia-Romagna su dati ISTAT.

Come anticipato nei capitoli precedenti, il 2020 è stato un anno particolare, caratterizzato dalla diffusione del virus di COVID-19 che ha causato un'emergenza sanitaria sentita a livello globale. In tutto il mondo i flussi turistici sono calati drasticamente. Rispetto al 2019 in Emilia-Romagna si sono praticamente dimezzati, arrivando a 22.229.208 presenze e 5.673.521 arrivi (rispettivamente -44,9% e -51,1% rispetto ai livelli pre-pandemici). Sebbene tra il 2011 e il 2014 i flussi turistici hanno subito una flessione, dei livelli così bassi non si registravano dal 1999. Le restrizioni imposte dai vari governi per contenere la diffusione del virus hanno inciso negativamente soprattutto sugli spostamenti dei turisti stranieri. Infatti, gli arrivi si sono ridotti di quasi un quarto e la perdita registrata è stata del 72,8%, mentre le presenze hanno visto un calo del 69,8%. Per quanto riguarda i visitatori italiani la flessione registrata è stata rispettivamente del 43,1% (arrivi) e del 36% (presenze). Anche la permanenza media è cambiata, passando dalle 3,48 notti del 2019 alle 3,92 notti del 2020. Questo perché durante la prima ondata di pandemia la chiusura forzata delle strutture ricettive, ad eccezione di quelle "operanti per esigenze collegate alla gestione dell'emergenza", ha fatto sì che i turisti rimanessero più tempo alloggiati nelle strutture stesse.

Il crollo dei movimenti turistici ha avuto conseguenze diverse a seconda dell'ambito turistico di riferimento. Le destinazioni più colpite sono stati i grandi comuni: gli arrivi sono diminuiti del 61,6%, mentre per quanto riguarda le presenze il calo è stato del 55,6%.

Il crollo del flusso turistico è stato un po' più contenuto nelle zone della riviera e in quelle di montagna, a discapito delle città e delle altre località dell'Emilia. Ferrara, ad esempio, ha visto una riduzione degli arrivi del 46,1% e del 37,2%, delle presenze. Analogamente, Ravenna ha registrato un calo rispettivamente del 41,2% e del 39,1%. Invece, province come quella di Bologna e quella di Parma hanno riscontrato il maggior numero di perdite: -65,3% gli arrivi e -57,8% le presenze in ambito bolognese e -59,0% e -54,9% in ambito parmense. Il dettaglio della distribuzione percentuale per provincia è riportato nella tabella qui di seguito.

<i>Provincia</i>	<i>arrivi</i>	<i>presenze</i>		<i>Provincia</i>	<i>arrivi</i>	<i>presenze</i>
Piacenza	-55,3%	-42,0%		Parma	-59,0%	-54,9%
Reggio Emilia	-58,5%	-49,8%		Modena	-55,6%	-47,0%
Bologna	-65,3%	-57,8%		Ferrara	-46,1%	-37,2%
Ravenna	-41,2%	-39,1%		Forlì-Cesena	-41,7%	-40,7%
Rimini	-46,3%	-44,7%		Emilia-Romagna	-51,1%	-44,9%

Fig. 32. Variazioni percentuali degli arrivi e delle presenze nel 2020 per provincia rispetto al 2019.

L'inizio del 2020 era iniziato nel migliore dei modi, conseguenza del fatto che l'emergenza sanitaria non era ancora iniziata: gli arrivi sono aumentati dell'8,6% e le presenze del 6,5%. Il mese che ha risentito di più delle restrizioni e del lockdown è stato chiaramente aprile, con un sostanziale azzeramento degli arrivi (-98,9%) e delle presenze (-92,9%). Anche nel mese di maggio la tendenza negativa ha continuato ad influire sul settore turistico, con una diminuzione degli arrivi del 92,4% e dell'87,0% delle presenze. Per contro, agosto è stato l'unico mese in cui si è registrata una variazione positiva: si tratta degli arrivi dei turisti italiani, cresciuti dello 0,7%. La seconda ondata, invece, ha fatto registrare nei mesi di novembre e dicembre delle variazioni percentuali comprese tra il -60% e il -80% sia per quanto riguarda gli arrivi sia per le presenze⁶⁰.

⁶⁰ Regione Emilia-Romagna, «Rapporto annuale sul movimento turistico e la consistenza ricettiva alberghiera e complementare in Emilia-Romagna – Anno 2020», 9 novembre 2021.

L'anno successivo, il 2021, c'è stata un'inversione di tendenza. Le presenze sono cresciute del 38,6% rispetto al 2020, arrivando a quota 30.814.989, mentre gli arrivi sono risaliti del 41,1%, toccando 8.002.741 unità. Questa tendenza positiva è stata possibile soprattutto grazie agli arrivi (+67,2%) e ai pernottamenti (+72,3%) dei turisti stranieri. Invece, per quanto riguarda i visitatori italiani le percentuali di crescita sono state inferiori (rispettivamente del +36,5% e del +33%). La destinazione che ha attirato più flussi turistici è stata, ancora una volta, la Riviera. Si è passati, così, dal +70,1% registrato nel 2019 al 73,4% del 2021. La predilezione per luoghi "all'aria aperta" ha fatto sì che anche le località appenniniche e quelle collinari siano state interessate da una tendenza positiva: l'Appennino ha registrato perdite pari al 27,6% per ciò che riguarda gli arrivi e al 24,4% per le presenze, confrontando i dati del 2021 con quelli pre-pandemici; mentre le zone collinari hanno registrato +50,2% di arrivi e un +35,9% di presenze. L'ambito turistico più colpito, però, è stato quello delle località termali, con diminuzioni quasi del 40% sia per quanto riguarda gli arrivi sia per le presenze. Sebbene le graduali riaperture post pandemia abbiano contribuito ad un incremento delle presenze, quest'ultimo non ha raggiunto i livelli del 2019, rimanendo inferiore del 23,6%.

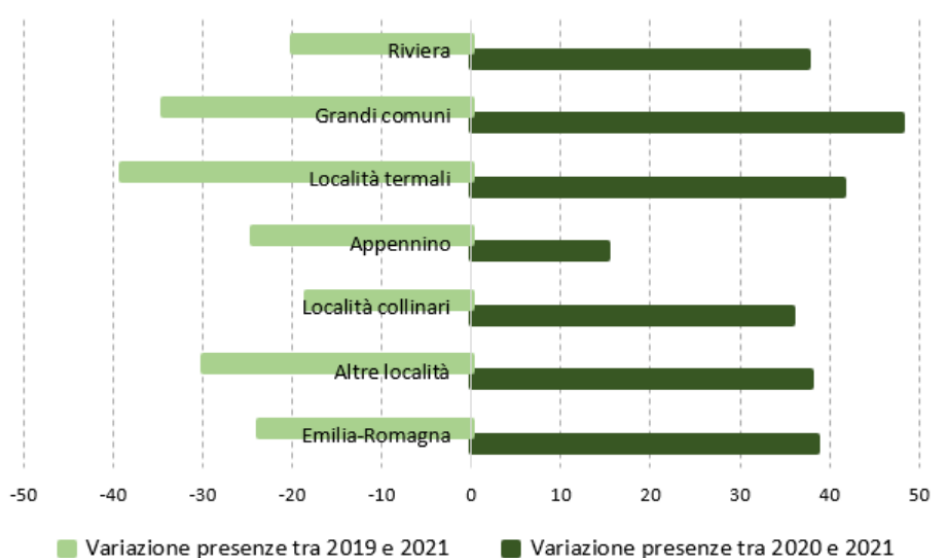


Fig. 33. Dinamica delle presenze turistiche per ambito territoriale in Emilia-Romagna (variazioni percentuali tra 2019 e 2021 e tra 2020 e 2021). Fonte: elaborazioni Regione Emilia-Romagna su dati ISTAT.

Anche nel 2021 i flussi turistici si sono concentrati maggiormente nei mesi estivi: agosto ha registrato il 29,1% del totale annuo delle presenze; luglio (+20,3% di arrivi e +23,9

delle presenze) e settembre (+12,1% di arrivi e +11,8%) hanno rilevato incrementi simili. Ponendo l'attenzione sui mesi di gennaio e febbraio è stato rilevato soltanto il 3,6% degli arrivi e il 3,0% delle presenze, a fronte del corrispettivo 16,1% e 9,4% dei primi due mesi del 2020, quando l'emergenza sanitaria doveva ancora insorgere⁶¹. Le province emiliane hanno registrato un calo più accentuato: Reggio Emilia ha perso il 39,5% delle presenze tra il 2019 e il 2021, seguita da Bologna (-38,5%) e Parma (-38,0%). Al contrario, le province romagnole hanno rilevato riduzioni più contenute: Ferrara dell'11,5%, Ravenna del 14,7% e Forlì-Cesena del 17,0%.

Analizzando i dati riguardanti la provenienza turistica per regione italiana è emerso che le provenienze dalla Lombardia rimangono le più rilevanti, facendo registrare un + 31,4% nel 2021. Il secondo gruppo con una diminuzione più ridotta degli arrivi è quello del “turismo interno”, ovvero quello dei residenti nella regione Emilia-Romagna con una variazione percentuale del -9,3% rispetto al 2019. Terzo gruppo per numerosità è quello delle provenienze venete: in questo caso la perdita ha avuto un peso maggiore, facendo registrare un calo del 41,7% nel 2020, seguito, però, da un recupero del 32,9% nel 2021. I primi due anni di pandemia hanno evidenziato un calo sia degli arrivi che delle presenze molto rilevante, soprattutto per quanto riguarda le provenienze extraeuropee. I turisti provenienti dalla Germania nel 2020 avevano registrato una flessione del 63,6%, ma nel 2021 hanno seguito una ripresa del 92,9%. Analogo discorso anche per i francesi, seconda nazionalità presente in regione, che hanno registrato una crescita dell'80,7% rispetto al crollo del 69,8% dell'anno precedente e per i turisti svizzeri (con un recupero del 55,1%). Al contrario, alcune nazionalità che prima del COVID-19 erano preponderanti ora sono quasi scomparse. È il caso dei visitatori cinesi, conseguenza del prolungato lockdown che ha interessato in particolare i Paesi asiatici, che nei due anni di pandemia hanno perso il 97,4% delle presenze. Situazioni analoghe le hanno vissute anche i turisti russi (-92,7%) e quelli inglesi (-81,5%)⁶².

⁶¹ Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna. «Turismo in Emilia-Romagna: nel 2021 recuperata la metà dei flussi persi nel 2020». Consultato il 2 agosto 2023. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2022/consistenza-movimento-turistico-emilia-romagna-2021#:~:text=Il%202021%20ha%20visto%20il,agli%2011.597.928%20del%202019.>

⁶² Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna. «Il turismo in Emilia-Romagna nei primi due anni di crisi pandemica». Consultato il 2 agosto 2023. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2022/turismo-emilia-romagna-primi-duc-anni-di-pandemia-2019-2021>

Il 2022 è stato un anno di forte ripresa, tant'è che le oltre 60 milioni di presenze da gennaio a dicembre hanno quasi fatto raggiungere i livelli del 2019. L'Emilia-Romagna è una regione piena di opportunità e per questo motivo è una destinazione molto ambita, nonostante la crisi della guerra in Ucraina e il rincaro energetico: i turisti possono tranquillamente trascorrere il proprio soggiorno al mare o in montagna, oppure godersi qualche weekend nelle città d'arte e nei borghetti dell'entroterra. Da sola, la Riviera ha registrato oltre 42 milioni di presenze e più di 7 milioni di arrivi, con un incremento rispettivamente del 15,5% e del 22,4% rispetto al 2021. Le città d'arte hanno segnato il 26,3% degli arrivi (un quarto di quelli totali annui) e il 13,8% dei pernottamenti complessivi regionali. Anche per quanto riguarda l'Appennino si rileva una crescita sia degli arrivi (+30,7%) che delle presenze (+26,1%). Anche le presenze straniere hanno registrato un boom: gli arrivi sono aumentati dell'81% e le presenze del 65,7%⁶³.

Dopo la pesante alluvione che ha colpito la regione a maggio 2023, è stato lanciato un appello per rilanciare il settore turistico in Riviera. Nonostante la catastrofe naturale, l'Emilia-Romagna si attesta tra le prime dieci destinazioni regionali della penisola per aumento degli arrivi nell'anno 2023: nel primo semestre gli arrivi sono aumentati del 9,2% e le presenze del 4,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La Riviera ha segnato un +2,1% sugli arrivi e un -0,7% sulle presenze rispetto al 2022. Buoni propositi anche per le località termali (+4,5% +6,7%), per le località collinari (+8,3% e +4%) e per l'Appennino (+4,5% e +1,5%). Le città d'arte sono state quelle a segnare l'incremento maggiore: +18,3% di arrivi e +14,6% di presenze⁶⁴. A pesare maggiormente sul rialzo dei movimenti turistici sono le provenienze estere: un 6,5% in più a fronte dell'1,9% dei turisti italiani nello stesso periodo dell'anno precedente⁶⁵.

⁶³ Corriere Romagna, «*Turismo Emilia-Romagna, oltre 60 milioni di presenze nel 2022*», 20 marzo 2023. <https://www.corriereromagna.it/turismo-emilia-romagna-oltre-60-milioni-di-presenze-nel-2022-bonaccini-sport-scelta-vincente-la-fl-a-imola-lo-dimostra-video/>

⁶⁴ Regione Emilia-Romagna, «*Turismo col segno più in Emilia-Romagna: da gennaio a giugno aumentano arrivi e presenze*», 3 agosto 2023. <https://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2023/agosto/turismo-col-segno-piu-in-emilia-romagna-da-gennaio-a-giugno-aumentano-arrivi-e-presenze>

⁶⁵ Il Resto del Carlino, «*Turismo estate 2023: l'Emilia-Romagna tra le prime 10 mete, nonostante l'alluvione*», 30 maggio 2023. <https://www.ilrestodelcarlino.it/emilia-romagna/economia/estate-2023-emilia-romagna-alluvione-ghwdzcoj>

3.3 Organizzazione e pianificazione turistica

In questo paragrafo si andrà a delineare l'organizzazione turistica della regione Emilia-Romagna disciplinata dalla Legge Regionale n.4 promulgata il 25 marzo del 2016⁶⁶ dalla regione stessa. Questa legge ne definisce l'attività e l'esercizio delle funzioni conferite agli enti locali territoriali e a tutti gli altri attori interessati allo sviluppo del settore turistico. Inoltre, al suo interno è possibile trovare anche le procedure per l'attuazione di interventi regionali in materia di promo-commercializzazione turistica. Si suddivide in 20 articoli, raggruppati a loro volta in tre gruppi principali:

1. Organizzazione turistica regionale
2. Interventi per la valorizzazione e la promo-commercializzazione turistica
3. Disposizioni finanziarie, finali e transitorie

Come esplicitato nel nome, il Titolo I descrive il modo in cui la regione organizza e gestisce il fenomeno turistico. All'Art. 2 vengono elencate tutte le attività svolte dalla regione stessa, tra cui:

- La programmazione e il coordinamento delle iniziative con finalità turistiche;
- La promozione dell'immagine dell'offerta turistica sia in Italia che all'estero, attuando anche attività volte alla comunicazione e alla commercializzazione;
- Lo sviluppo di un turismo accessibile;
- Strategie per incentivare l'offerta turistica;
- Istituire un sistema informativo che faccia riferimento al turismo regionale;
- Collaborare con i soggetti pubblici al fine di creare un sistema sulla ricettività, sulle attrezzature, sulle dotazioni e sui servizi messi a disposizione dalle strutture ricettive;
- Lo sviluppo di un servizio di statistica del turismo al fine di elaborare l'andamento progressivo dai dati;
- L'organizzazione di un Osservatorio regionale, in collaborazione con enti pubblici e privati, per conoscere i mercati turistici al fine di proporre un'offerta innovativa;
- Favorire la digitalizzazione dell'offerta turistica;
- Promuovere l'integrazione tra soggetti pubblici e privati.

⁶⁶ Gazzetta Ufficiale, «Legge Regionale 25 marzo 2016, n. 4». <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/regioni/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-09-17&atto.codiceRedazionale=16R00264>

Nell'articolo 3, invece, vengono descritte tutte le funzioni amministrative che le Province e la città metropolitana di Bologna devono compiere, quali: definire delle proposte per promuovere il sistema turistico locale; coordinare l'informazione territoriale, l'accoglienza e l'assistenza turistica; erogare dei fondi regionali.

L'Art. 4 è riservato all'attività che i Comuni e le Unioni dei Comuni svolgono per valorizzare l'economia turistica del proprio territorio. Essi devono assicurare tutti i servizi turistici di base come l'accoglienza, l'assistenza e l'informazione. Inoltre, devono organizzare o partecipare a manifestazioni di intrattenimento o ad altre iniziative di animazione e promozione turistica territoriale. A questo scopo possono avvalersi anche di associazioni come le Pro Loco oppure di altre organizzazioni attive sul territorio di riferimento.

Nel Titolo II, invece, sono raggruppate tutte le linee di intervento per valorizzare, promuovere e commercializzare sul mercato l'offerta turistica. Si affrontano temi riguardanti:

- Le strategie definite dalle Linee guida triennali che la regione adotta per promuovere e commercializzare il settore turistico. Gli obiettivi delle Linee guida vengono realizzati mediante progetti di marketing e di promozione sia sul mercato italiano sia su quello internazionale;
- I programmi turistici di promozione locale (PTPL) proposti dalle stesse Province in accordo con i Comuni, poi esaminati ed approvati dalla Giunta Regionale;
- I finanziamenti concessi dalla Regione per promuovere lo sviluppo di attività turistiche;
- L'istituzione di una Cabina di regia regionale formata da soggetti istituzionali e rappresentativi sia pubblici che privati appartenenti al settore turistico. I compiti della Cabina di regia sono quelli di proporre alla Giunta regionale dei progetti sulla base delle Linee guida triennali e dei temi per le ricerche dell'Osservatorio turistico regionale, oltre che ad esprimere pareri riguardanti i progetti di marketing e di promozione delle destinazioni e lo sviluppo di una sinergia tra il settore turistico e quello dell'agricoltura;
- La costituzione dell'APT Servizi, una società a responsabilità limitata che deve svolgere funzioni relative: alla gestione e all'attuazione di progetti turistici

territoriali; alla valorizzazione e alla seguente promozione delle risorse turistiche-ambientali, storiche-culturali, dell'artigianato e dei prodotti locali; alla realizzazione di un supporto tecnico-scientifico che aiuti a prendere decisioni in materia turistica; alla promozione sul mercato internazionali dei prodotti turistici ed, infine, all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.

- L'istituzione di vaste aree a finalità turistica;
- Servizi di accoglienza e informazione turistica.

Infine, il Titolo III racchiude tutte le disposizioni finanziarie, finali e transitorie. L'Art. 16 si focalizza sulla norma transitoria, affermando che:

- La Giunta regionale può istituire le Destinazioni turistiche sulla base di proposte. Quest'ultime devono provenire da almeno due Province confinanti e da soggetti che aderiscano alle Destinazioni turistiche, purché appartenenti al territorio delle Province interessate;
- Con l'istituzione della Destinazione turistica le funzioni già esercitate sul territorio a cui fa riferimento vengono esercitate dalla Destinazione stessa o da APT Servizi;
- Si possono attuare progetti speciali al fine di assicurare al sistema turistico regionale le risorse finanziarie necessarie per realizzare interventi promozionali;
- I procedimenti per la concessione e la liquidazione dei contributi sono disciplinati dalle disposizioni della stessa Legge regionale. Questi contributi si riferiscono alle domande presentate oppure ai programmi approvati prima dell'entrata in vigore della presente legge.

Nell'Art. 17 viene redatta una modifica alla Legge 7/2003, ora sostituita da "Competenze della Provincia dei Comuni e delle Unioni di Comuni" che descrive:

- L'esercizio delle funzioni amministrative relative alle agenzie di viaggio e turismo (vigilanza, controllo e applicazione delle sanzioni);
- L'esercizio delle Province in merito al riconoscimento della qualifica degli Uffici di informazione, accoglienza e assistenza turistica;
- Lo scambio reciproco (anche su richiesta) di dati tra la Regione, le Province e i Comuni.

Grazie a questa legge in Emilia-Romagna è possibile delineare tre Destinazioni Turistiche: la Destinazione Turistica Emilia (DTE), la Destinazione Turistica Romagna e la Destinazione Città Metropolitana di Bologna e la città di Modena.

La Destinazione Turistica Emilia opera sulle province di Reggio Emilia, Parma e Piacenza ed è nata tramite la Deliberazione di Giunta Regionale n. 595 del 5 maggio 2017. Si tratta di un ente pubblico strumentale degli enti locali, dotato di una propria personalità giuridica e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e finanziaria. Nonostante sia costituita da enti locali, vi può aderire qualsiasi amministrazione pubblica (indicata dall'ISTAT) purché operi in campo turistico, come ad esempio le Camere di Commercio. Ogni anno, questo ente provvede sia alla stesura che alla gestione del Programma Annuale delle Attività Turistiche, comprendente delle linee strategiche per lo sviluppo della promo-commercializzazione turistica del territorio di competenza e del programma turistico di promozione locale. Ad oggi, però, Destinazione Turistica Emilia non è ancora stata riconosciuta come macro-destinazione sul mercato turistico, sebbene in futuro l'obiettivo principale sarà quello di creare un prodotto-destinazione Emilia⁶⁷.

La Destinazione Turistica Romagna opera sui territori delle province di Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini. Come per la DTE, tale ente dispone di una propria personalità giuridica e di autonomia organizzativa, amministrativa, contabile e finanziaria. Possono aderire tutte le amministrazioni pubbliche che lavorano in ambiti turistici, purché rientrino tra quelle indicate dall'ISTAT. L'obiettivo principale di questo ente è la promozione e il potenziamento dei grandi eventi, nonché la promozione dei borghi romagnoli, delle dimore storiche e delle rocche e lo sviluppo del turismo enogastronomico e del cicloturismo⁶⁸.

Nel 2017 il Consiglio metropolitano della città di Bologna ha approvato la convezione con la Provincia di Modena al fine di condividere le funzioni legate allo sviluppo turistico dando vita alla Destinazione Città Metropolitana di Bologna e la città di Modena. Per la prima volta, nel 2022 si è realizzato di comune accordo tra le DMO delle due città (rispettivamente Bologna Welcome e Modenatur) il primo documento per la promo-

⁶⁷ Visit Emilia – visit the Italian food valley, «Chi siamo | Visit Emilia», consultato il 3 agosto 2023. <https://www.visitemilia.com/chi-siamo>

⁶⁸ Destinazione Turistica Romagna, Statuto della destinazione turistica Romagna, s.d. <https://destinazioneromagna.emr.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-generali/statuto-destinazione-turistica-romagna/statutodestinazionevigente.pdf>

commercializzazione turistica (PPCT). Tra i temi affrontati emergono quelli legati alla qualità dell'accoglienza e dell'offerta turistica, nonché lo sviluppo di un turismo sempre più sostenibile e responsabile. Altro aspetto fondamentale riguarda il tema della sicurezza, aspetto che conferisce alla destinazione un maggior vantaggio competitivo sul mercato e permette ai visitatori di godere di un soggiorno piacevole e privo di problemi. In sintesi, in questo piano viene riportata un'analisi del mercato turistico, la definizione di interventi trasversali da attuare su tutto il territorio di competenza, le linee di prodotto specifiche che interessano direttamente ambiti locali specifici e azioni di promocommercializzazione come, ad esempio, la creazione di un'immagine unica e coordinata, il potenziamento di Modena come patrimonio UNESCO e la realizzazione di campagne di digital ads⁶⁹.

3.4 Bologna come destinazione turistica

Partendo da un inquadramento generale dei flussi turistici a Bologna dal 2019 al giorno d'oggi, questo paragrafo sarà dedicato all'offerta turistica bolognese, ponendo particolare attenzione a tutti i luoghi distintivi della città che la rendono una meta prestigiosa per turisti provenienti da ogni parte del mondo. Inizialmente, Bologna era considerata solamente una meta di transito per tutti coloro che da sud si spostavano a nord e viceversa. Oggi, invece, la città ha acquistato una fama sempre più importante grazie al suo patrimonio culturale, storico-artistico ed enogastronomico, divenendo, così, capitale del turismo. Nell'ultimo decennio la sola città metropolitana ha attirato il 45% dei turisti regionali e ha registrato un incremento degli arrivi del 44% rispetto al 20,2% della media italiana. Ciò ha avuto ripercussioni positive soprattutto sul settore economico, creando nuovi posti di lavoro e una nuova imprenditorialità.

Il 2019 è stato un anno molto fiorente per il turismo bolognese. I mesi estivi sono stati quelli con i numeri maggiori: a giugno le presenze sono aumentate del 6,3% rispetto al 2018 e a luglio hanno registrato un +8%. Il mese di agosto ha segnato numeri da record, con un tasso di occupazione delle strutture ricettive del 67,6% e una permanenza media di 2,5 notti. Per merito di eventi di carattere internazionale organizzati sul territorio, anche

⁶⁹ Provincia di Modena, *Territorio Turistico Bologna-Modena*, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.provincia.modena.it/temi-e-funzioni/cultura-e-turismo/territorio-turistico-bologna-modena/>

i turisti stranieri, provenienti soprattutto dal Regno Unito, hanno subito una crescita pari al 10,2% rispetto all'anno precedente.

Come per gran parte del mondo, nel 2020 la pandemia ha frenato il fenomeno turistico durante tutto l'arco dell'anno. Una leggera ripresa, che ha portato il tasso di occupazione pari al 25%, si era verificata nei mesi estivi sia per quanto riguardava i turisti nazionali sia quelli stranieri: il 60% dei turisti italiani proveniva dal Veneto, dalla Lombardia e dal Friuli-Venezia Giulia; mentre il restante 40% proveniva dalla Svizzera, dall'Austria, dalla Germania e dalla Francia. Questa tendenza positiva è continuata anche per tutto il 2021, facendo registrare numeri migliori rispetto all'anno precedente.

Nel 2022 il turismo a Bologna è continuato a crescere, facendo segnare in tutta la città metropolitana 2.068.848 arrivi e oltre 4,5 milioni di pernottamenti (+2% rispetto allo stesso periodo del 2019). Il tasso di occupazione alberghiera è passato, così, dal 67,6% del 2019 al 68,4% del 2022. I turisti stranieri hanno costituito circa la metà delle presenze nell'intero territorio (statunitensi, spagnoli, tedeschi, inglesi, francesi, belgi e svizzeri).

Secondo le stime di ANSA, anche per il 2023 le aspettative sono ottimistiche: nei primi tre mesi il tasso di occupazione segnava già il 66% a discapito del 40% registrato nel primo trimestre dello scorso anno.

Lo sviluppo turistico del capoluogo emiliano si deve soprattutto a “Bologna Welcome”, la Destination Management Organization che gestisce, organizza e promuove il turismo in tutto il territorio di sua competenza.

Bologna viene scherzosamente definita la Dotta, la Rossa e la Grassa. Dotta perché nel 1088 fu il luogo di nascita della prima università occidentale che tutti gli anni attira migliaia di studenti da tutto il mondo, mantenendo, così, attivo il suo ruolo di centro culturale. Il colore rosso dei tetti delle case, tipici dell'epoca medievale, le hanno conferito il soprannome di Rossa. Infine, viene definita la Grassa per l'ampia gamma di prodotti enogastronomici che hanno conquistato ogni tipo di palato.

Il turista che ha scelto Bologna come meta del proprio soggiorno ha optato per uno *short break* di tre giorni, arrivando prevalentemente in coppia. Le proposte culturali preferite sono stati i siti di maggiore attrazione, nonché i simboli della città: la Torre degli Asinelli, la Torre dell'Orologio in Piazza Maggiore, le Collezioni Comunali d'arte, la Casa di

Lucio Dalla in via d'Azeglio e le visite guidate ai principali palazzi storici⁷⁰. Questi sono solo alcuni degli innumerevoli punti di interesse che la città è in grado di offrire, di seguito se ne riporta una selezione:

- *Piazza Maggiore* sorge proprio nel cuore della città, in pieno centro storico. La sua costruzione risale al 1200 per volere del Comune con un duplice scopo: da un lato doveva simboleggiare il prestigio dell'istituzione comunale, dall'altro doveva essere la sede delle principali attività cittadine (scambi, commerci e altre tipologie di servizi). Nel periodo tra il dominio austriaco al 1944 questa piazza venne nominata in onore del Re Vittorio Emanuele II. Fu solamente dal 1945 che essa e il suo territorio circostante assunsero ufficialmente il nome odierno. Nel corso dei secoli è stata oggetto di importanti trasformazioni che la arricchirono di importanti edifici che tutt'ora dominano la piazza: la Basilica di San Petronio, il Palazzo dei Notai, il Palazzo d'Accursio, il Palazzo del Podestà (sotto il cui voltone è possibile sperimentare il gioco sonoro del “telefono senza fili”) e il Palazzo dei Banchi. Piccola curiosità: secondo la leggenda, qualsiasi studente iscritto all'Università di Bologna e non ancora laureato non può attraversare questo spazio trasversalmente, altrimenti rischia di non vedere avverato il proprio desiderio di laurearsi. Inoltre, nelle sere d'estate la piazza è sede di iniziative culturali legati al mondo del cinema (“Cinema sotto le stelle”) e della musica⁷¹.
- Dal 1336 *Palazzo d'Accursio* è uno dei più importanti della città, nonché sede del Comune. Il palazzo prende il nome dal giurista Accursio, nato e vissuto nell'omonima struttura. Esso è identificato dall'imponente *Torre dell'Orologio* che svetta su tutta Piazza Maggiore. Insieme all'orologio era stato apposto un carosello con automi di legno raffiguranti la Madonna con Bambino e un corteo di Magi (rimossi poi nel 1796). Oggi la torre è stata nuovamente aperta al pubblico dalla cui cima è possibile godere di una vista meravigliosa sui tetti bolognesi. All'interno del palazzo, invece, si possono ammirare sale-loggia e cappelle affrescate. Salendo la scala cordonata cinquecentesca progettata da Bramante, si giunge alle Collezioni Comunali d'Arte, all'ultimo piano dell'edificio. Affianco a

⁷⁰ ANSA, «A Bologna il turismo a livelli pre-Covid, il 2023 sarà da record», 23 marzo 2023. https://www.ansa.it/emiliaromagna/notizie/2023/03/23/a-bologna-il-turismo-a-livelli-pre-covid-il-2023-sara-da-record_c74b33c3-fbc2-409f-8ab7-56f2e7a7eb3e.html

⁷¹ Territorio Turistico Bologna-Modena, “Piazza Maggiore”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/piazze-vie-monumenti/piazza-maggiore>

questo complesso oggi si trova la *Sala Borsa*, un tempo sede della Borsa bolognese, dal 2001 sede della Biblioteca Civica Multimediale⁷².

- La *Fontana del Nettuno* sorge nell'omonima piazza, nel lato sud di Piazza Maggiore. Fu costruita nella seconda metà del Cinquecento da Giambologna su commissione del Cardinale Pier Donato Cesi e su progetto di Tommaso Laureti. Oltre ad essere soprannominata dai residenti "il gigante" per via delle sue dimensioni colossali, è anche un simbolo del potere papale: così come il dio Nettuno domina le acque, così il Papa domina il mondo. La fontana poggia su tre gradini, sopra i quali è collocata una vasca di marmo. Al centro vi è uno zoccolo decorato da quattro nereidi e da quattro putti che simboleggiano i fiumi dei quattro continenti allora conosciuti (Gange, Nilo, Rio delle Amazzoni e Danubio)⁷³.
- La *Basilica di San Petronio* è la più grande chiesa bolognese, dedicata al patrono della città e affacciata su Piazza Maggiore. Venne costruita a partire dal 1390 sotto la direzione di Antonio di Vincenzo. All'inizio del Cinquecento ne venne cambiata la pianta, proponendo un nuovo modello a croce latina talmente grande da superare la chiesa di San Pietro a Roma. Il progetto, però, non fu portato a termine perché papa Pio IV ne fece bloccare la costruzione a favore dell'Archiginnasio. Anche la facciata rimase incompiuta, successivamente rivestita parzialmente da lastre di marmo nella parte inferiore. L'interno è diviso in tre navate su cui si aprono ventidue cappelle decorate da artisti come Parmigianino e Lorenzo Costa. Inoltre, si possono trovare anche l'organo più vecchio al mondo ancora funzionante e la meridiana più lunga del mondo (67,27 m). Per molto tempo questa basilica è appartenuta al Comune, utilizzata per cerimonie, come tribunale o per le assemblee pubbliche. Nel 1929, grazie ai Patti Lateranensi, il controllo della chiesa venne conferito alla Diocesi di Bologna⁷⁴.
- Lasciandosi Piazza Maggiore alle spalle e attraversando le viuzze del centro, tra mercati di prodotti locali e osterie, si giunge alla *Basilica di Santo Stefano*. È un complesso formato dall'unione di sette chiese differenti, sorte in epoche diverse,

⁷² Territorio Turistico Bologna-Modena, "Palazzo d'Accursio o Comunale", consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/palazzo-daccursio-o-comunale>

⁷³ Territorio Turistico Bologna-Modena, "Fontana del Nettuno", consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/piazze-vie-monumenti/fontana-del-nettuno>

⁷⁴ Territorio Turistico Bologna-Modena, "Basilica di San Petronio", consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/edifici-religiosi/basilica-di-san-petronio>

ma con uno stile omogeneo: la chiesa del Crocifisso (origine longobarda), la Basilica del Sepolcro, il Cortile di Pilato, la Basilica dei SS. Vitale e Agricola (V secolo), la chiesa del Martyrium (ristrutturata fra il XII e il XIII secolo), il Chiostro medievale e il Museo di Santo Stefano. Secondo la tradizione fu il vescovo Petronio a volerne la costruzione, dopo aver compiuto un viaggio in Terra Santa, con lo scopo di riproporre i luoghi sacri nel territorio bolognese. Purtroppo, oggi delle sette chiese ne rimangono solamente quattro⁷⁵.

- Attraversando Corte Isolani si arriva sotto le *due Torri*, da sempre riconosciute come l'emblema della città di Bologna. Vennero realizzate nel Medioevo con una funzione prettamente militare di difesa da possibili attacchi nemici. La Garisenda è la torre più bassa (solo 47 m), ma il cedimento delle fondamenta le ha conferito una forte pendenza (4°, poco più della Torre di Pisa), costringendo il Comune a mozzarla (in origine era alta 60 m). Per questa sua caratteristica è stata inserita da Dante all'interno del XXXI Canto dell'Inferno. La torre degli Asinelli, invece, coi suoi 97,20 m è la più alta di tutta la città. Fu fatta costruire nel 1109-1119 e percorrendo i suoi 498 gradini interni si può godere di una vista spettacolare sul panorama bolognese. Come per Piazza Maggiore, secondo la leggenda la salita è vietata a tutti gli studenti Unibo in procinto di laurearsi⁷⁶.
- La *biblioteca comunale dell'Archiginnasio* è situata in uno dei palazzi più importanti di Bologna in pieno centro storico. Costruito negli anni '60 del Cinquecento su commissione del Cardinale Carlo Borromeo come sede dell'Università, fu gravemente danneggiato dai bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale e poi ricostruito. Al piano superiore si trovano aule scolastiche (attualmente non visitabili) e due aule magne, a cui si arriva percorrendo due ampi scaloni. Le pareti e le volte delle sale sono tappezzate da stemmi ed iscrizioni che celebrano i professori e gli studenti di quella sede. Al suo interno si può ammirare il Teatro Anatomico, una struttura in legno intagliato realizzata nel 1637 da Antonio Levante e utilizzata per l'insegnamento dell'anatomia⁷⁷.

⁷⁵ Territorio Turistico Bologna-Modena, "Complesso di Santo Stefano", consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/edifici-religiosi/complesso-di-santo-stefano>

⁷⁶ Territorio Turistico Bologna-Modena, "Le due Torri: Garisenda e degli Asinelli", consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/le-due-torri-garisenda-e-degli-asinelli>

⁷⁷ Territorio Turistico Bologna-Modena, "Archiginnasio-Teatro Anatomico", consultato il 3 agosto 2023.

- *I canali e Bologna sotterranea*. Nel Cinquecento nel capoluogo emiliano scorreva un unico torrente, l’Aposa, interrato nel XV secolo. Insieme al Savena e al Reno (due canali artificiali), l’Aposa contribuì alla fioritura industriale e commerciale di Bologna. Successivamente, per ragioni sanitarie e per ottenere nuovi spazi, si iniziarono a costruire ponti e coperture artificiali sui fiumi, fino alla loro scomparsa nel secondo dopoguerra. Alla fine degli anni Novanta delle azioni di bonifica hanno ripristinato l’antico tracciato fluviale, creando dei percorsi sotterranei tutt’oggi meta di itinerari turistici. L’unico tratto del Canale delle Moline, sopravvissuto alle tombature del Novecento, è visibile attraverso una finestrella in via Piella⁷⁸.
- Con i suoi 40 km di *portici*, Bologna è entrata nella lista dei patrimoni UNESCO. La loro storia inizia già a partire dal 1100, quando la crescita dell’Università ha favorito la nascita di nuovi spazi dedicati alla socialità e ai commerci. Ecco che i portici sono diventati il simbolo stesso dell’ospitalità bolognese. Il portico più largo è quello trecentesco della Basilica di Santa Maria dei Servi; il più alto (quasi 10 m) è quello del loggiato del Palazzo arcivescovile, mentre il più lungo (quasi 4 km) è quello che porta al Santuario della Beata Vergine di San Luca⁷⁹.

3.4.1 Il ruolo di “Bologna Welcome”

Fino a qualche decennio fa, la notorietà in materia turistica della città di Bologna era dovuta alla presenza di un settore industriale molto competitivo e ad un polo fieristico e congressuale conosciuto a livello mondiale, orientando il fenomeno turistico verso un turismo business. Nel 2000 l’Unione Europea designò il capoluogo emiliano come Capitale Europea della Cultura. Questo fu il primo segnale di un cambio di rotta che portò all’esigenza di creare una nuova immagine turistica. La città, così, migliorò la propria visibilità, attirando flussi turistici sempre maggiori e aumentando il numero delle strutture ricettive. Ci sono stati altri due fattori che hanno contribuito allo sviluppo di Bologna

<https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/archiginnasio>

⁷⁸ Travel Emilia Romagna, “Bologna sotterranea”, 19 giugno 2022. <https://www.travelemiliaromagna.it/bologna-sottosuolo/>

⁷⁹ Territorio Turistico Bologna-Modena, “Le curiosità sui portici di Bologna”, 4 marzo 2020. <https://www.bolognawelcome.com/it/blog/i-portici-di-bologna>

come destinazione: l'inaugurazione della TAV (Treni Alta Velocità) e il trasferimento dello scalo della compagnia low cost Ryanair dall'aeroporto di Forlì a quello del capoluogo. Questo ha permesso di migliorare il collegamento tra nord e sud, ma soprattutto ha consentito ai visitatori stranieri di beneficiare di un aeroporto a pochi minuti dal centro. Anche il ruolo del turismo è cambiato: dalla tipologia business si è passati ad un turismo più *leisure*. Per far fronte ad una domanda turistica in continua ascesa nel territorio bolognese, nel 2014 è stata istituita *Bologna Welcome*, la DMO cittadina, su iniziativa del Comune, della Camera di Commercio e della Provincia di Bologna. Essa si occupa di tutte le attività di accoglienza, informazione e promozione turistica, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, per il capoluogo emiliano e per tutta la sua città metropolitana. Oggi è una s.r.l. controllata da BolognaFiere, Camera di Commercio, Aeroporto Marconi, Ascom e Associazione Albergatori, con altri 60 partner operanti sul territorio. Dal 2014 al 2018 ha svolto esclusivamente il ruolo di DMO, focalizzandosi sulla specializzazione delle linee di prodotto turistico del *City Travel* (turismo culturale, business, congressi ed eventi) con l'estensione di segmenti specifici legati alle eccellenze di Bologna e delle aree circostanti, come l'enogastronomia, l'industria automobilistica e il settore cinematografico. Nel 2017 l'organizzazione ha acquisito il ramo d'azienda *Convention and Travel* da "Bologna Congressi", un importante punto di riferimento dell'incoming per l'utenza business. Questa acquisizione, di conseguenza, ha comportato l'assunzione delle attività commerciali, del personale, degli asset e della licenza di Agenzia Viaggi.

Bologna Welcome ha messo in atto diverse strategie: da un lato ha stabilito una struttura organizzativa innovativa per adattarsi nel minor tempo possibile alle mutevoli dinamiche del mercato turistico; dall'altro ha adottato un approccio di sostegno al tessuto turistico locale, soprattutto a livello commerciale. Il suo intento non è quello di sostituire gli attori privati nel network turistico territoriale, bensì di rafforzarne la crescita attraverso la partecipazione a fiere e workshop, attività formative e informative e la creazione di una piattaforma di e-commerce territoriale unitaria. Inoltre, la DMO propone tattiche e azioni differenti a seconda dei vari sub-ambiti territoriali di competenza, tenendo, però, conto delle diverse vocazioni e del livello di sviluppo turistico di ciascuno di essi. A tal proposito, azioni intraprese dal capoluogo potrebbero differire da quelle delle zone di

pianura, dell'Appennino o del circondario imolese. Tuttavia, tutte le attività sono allineate ad un obiettivo comune di sviluppo e branding coerente.

Un altro aspetto importante riguarda le attività di informazione e comunicazione turistica. Bologna Welcome ha posizionato dei punti informativi per l'accoglienza offline e online dei visitatori nei principali snodi turistici della città: Piazza Maggiore, l'Aeroporto Internazionale G. Marconi e presso la Fiera. Rivolgendosi a questi uffici, i turisti possono facilmente richiedere informazioni in merito a mostre, musei ed eventi di ogni categoria, ma anche accedere direttamente a servizi di prenotazione online per strutture ricettive, visite guidate, biglietti ferroviari, prevendite per eventi e acquisto di merchandising. I dati raccolti vengono redatti in contenuti testuali e audiovisivi che successivamente vengono distribuiti sui maggiori canali di comunicazione sia online che offline a disposizione della DMO e dei suoi partner. La formazione di un team responsabile di queste funzioni ha permesso di gestire anche i contatti con i media internazionali, collaborando con attori territoriali pubblici e privati al fine di garantire un'efficace strategia di comunicazione.

Le attività di informazione e comunicazione sono riportate anche sul sito web ufficiale di Bologna Welcome e su un'apposita applicazione per offrire al turista la migliore esperienza informativa sia prima che durante la visita⁸⁰. Il sito ufficiale è strutturato in maniera semplice, ma chiara e contiene tutte le informazioni necessarie per organizzare un'esperienza unica e personalizzata nel territorio bolognese e nelle zone confinanti. Nella Home Page si delineano le informazioni riguardanti le previsioni meteo e le sei principali macroaree: Arte e Cultura, Natura e Paesaggio, Musica e Spettacolo, Food & Drink, Sport e Motori e Lifestyle. Subito sotto, la DMO offre la possibilità di ricercare informazioni in base alle proprie preferenze: eventi, luoghi, esperienze, locali, strutture ricettive e merchandise. Vengono fornite indicazioni anche sul sistema dei trasporti e sulla viabilità, evidenziando le zone ZTL e i parcheggi. Molto interessante è la sezione dedicata al turismo accessibile ed inclusivo che fornisce informazioni pratiche di viaggio, nonché luoghi e itinerari accessibili anche a persone con disabilità. I percorsi proposti non riguardano solamente il centro storico del capoluogo, ma anche territori e punti di particolare interesse sull'Appennino bolognese e in tutta la Città metropolitana, come ad esempio, la visita alla Rocchetta Mattei (un gioiellino incastonato nei colli di Grizzana

⁸⁰ Romano P., Arata G., «*Bologna Welcome Convention & Visitors Bureau*». Consultato il 5 agosto 2023.

Morandi, costruito nel 1850 per volere del conte Cesare Mattei, volutamente frutto di una varietà di stili e forme come riflesso della poliedrica personalità del committente) o al paesino di Dozza, uno dei borghi medievali più belli d'Italia conosciuto come un museo a cielo aperto grazie ai meravigliosi murales che costellano le abitazioni. Se è la prima volta che si visita Bologna, sul sito è disponibile la Bologna Welcome Card, una carta turistica che permette ai visitatori di avere in un'unica soluzione sconti e agevolazioni per le attrazioni turistiche, risparmiando. Per far fronte all'internazionalità di Bologna, il sito è consultabile anche in altre sei lingue oltre all'italiano (inglese, tedesco, francese, spagnolo, russo e cinese).

Dall'inizio del 2023 è stato avviato il processo di trasformazione di Bologna Welcome in una Fondazione, sotto controllo diretto del Comune. La svolta di questa direzione è stata data ufficialmente da una commissione richiesta dal consigliere comunale Nicola Stanzani. Le tempistiche, già anticipate prima delle festività natalizie del 2022, sono state confermate con l'obiettivo di completare questa transizione "entro l'estate", come spiegato da Mattia Sartori, consigliere comunale delegato al Turismo e presidente della Destinazione Turistica. Quasi tutti i soci privati hanno approvato questa iniziativa senza rilievi significativi. Tuttavia, è stata avanzata una richiesta di un maggior coinvolgimento dei privati nella futura Fondazione, sia in termini di governance sia nella definizione delle attività. Le associazioni di categoria hanno anche chiesto al Comune di "*valorizzare in maniera adeguata, in base ai reali valori di mercato, la partecipazione avuta finora in Bologna Welcome*", come sottolineato da Lanfranco Massari di Confcooperative⁸¹. L'intento del Comune è di inglobare la società che da anni gestisce il turismo del territorio bolognese. L'assemblea è fissata per il prossimo 5 settembre.

3.4.2 Linee di indirizzo Triennali 2021-2023

Negli ultimi anni la città di Bologna ha guadagnato un notevole rilievo come meta turistica nella penisola italiana, con una particolare attenzione al turismo internazionale. È in questo contesto che è stata approvata una nuova legge regionale riguardante

⁸¹ Il Resto del Carlino, «*Bologna Welcome, il patto di ferro "Privati motore della Fondazione"*», 26 gennaio 2023. <https://www.ilrestodelcarlino.it/bologna/cronaca/bologna-welcome-il-patto-di-ferro-privati-motore-della-fondazione-jatq7gfj>

l'organizzazione turistica che ha portato alla creazione della “Destinazione Turistica” corrispondente all'area metropolitana di Bologna. Si tratta di una novità significativa poiché consente di stabilire un piano unitario per le politiche dedicate alla comunità bolognese.

Il 15 aprile del 2021 sono state approvate le Linee di Indirizzo Triennali 2021-2023 dal Collegio di Indirizzo della Fondazione Cassa di Risparmio in Bologna. Tramite l'emanazione di un bando si identificherà il soggetto che si occuperà della promozione non solo della città di Bologna, ma dell'intero territorio metropolitano. Questo progetto da 36 milioni di euro promuoverà Bologna metropolitana come destinazione autentica, esperienziale, sicura, ambientalmente sostenibile, responsabile, accessibile e tecnologica, unendo le bellezze del centro storico ai laghi e ai parchi dell'Appennino, alle esperienze culturali della pianura, alla Motor Valley da Imola a Modena e a tutte le eccellenze che circondano il capoluogo. Le linee di indirizzo devono delineare le attività su cui la Fondazione intende operare, predisponendo annualmente un Documento Programmatico Previsionale (DPP) che fissa le priorità di azione, nonché le risorse economiche previste per il triennio preso in questione. Per il triennio 2021-2023 l'obiettivo è quello di realizzare una configurazione che coniughi la funzione di salvaguardia con la capacità di far fronte ai cambiamenti in atto. Il territorio attuale ha la necessità di recuperare il patrimonio di conoscenze legato alla sua identità. Ciò è possibile solamente prestando attenzione agli aspetti sociali e ambientali, promuovendo la ricerca e la creatività, oltre che sostenendo l'educazione come strumento chiave per la crescita e lo sviluppo della comunità. L'obiettivo principale è quello di promuovere la qualità della vita e dello sviluppo sostenibile del territorio, con una visione di comunità aperta, solidale e incline all'innovazione⁸².

3.5 Il ruolo di “Modenatur”

Modenatur è una società specializzata nell'organizzazione di viaggi e tour operator, nonché gestore dell'Ufficio IAT-R Informazione e Accoglienza Turistica del Comune di Modena. È stata fondata da un consorzio nato dalla collaborazione tra le associazioni del

⁸² Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna, *Linee di Indirizzo Triennali 2021-2023*, 16 aprile 2021.

commercio e dal 1998 rappresenta un punto di riferimento per l'incoming turistico per Modena e per la Regione Emilia-Romagna. Grazie alla ricchezza dell'offerta turistica presente nel territorio, spaziando tra arte, motori ed enogastronomia, la Destination Management Organization modenese è in grado di operare in vari settori, tra cui il turismo organizzato e individuale, i viaggi incentive e l'organizzazione di eventi e congressi. Come ogni DMO, l'obiettivo principale è incentivare l'aumento dei flussi turistici verso Modena e la sua provincia, mediante l'elaborazione e la promo-commercializzazione di offerte, pacchetti turistici e tour adeguati e personalizzati per soddisfare le diverse esigenze e preferenze di ogni tipologia di pubblico. Modenatur collabora quotidianamente con operatori e fornitori sia della Provincia che della Regione, presentati annualmente nel catalogo "MODENA HOSPITALITY GUIDE", distribuito presso gli uffici di informazione turistica, fiere ed eventi presenti nel territorio. In questo elenco si possono trovare hotel, agriturismi, B&B, ristoranti, guide turistiche e accompagnatori, aziende agricole, musei, società di trasporti e fornitori di servizi turistici. I partner condividono la stessa visione dell'accoglienza turistica, legata alla qualità del servizio e all'autenticità delle esperienze offerte⁸³.

Visitmodena.it è il sito ufficiale di informazione turistica, curato dal Servizio Turismo e Promozione del Comune di Modena e dalla DMO cittadina Modenatur. I contenuti informativi presenti all'interno del sito web sono stati raccolti ed elaborati sulla base di informazioni ricevute direttamente dagli enti sia pubblici che privati di riferimenti per i luoghi e le varie attività presentate. La redazione VisitModena controlla i contenuti pubblicati e li aggiorna regolarmente per garantire ai potenziali turisti un maggior accesso alle informazioni turistiche sul territorio di competenza. Inoltre, su questo sito non solo si può accedere all'ampia gamma di offerte presentate, ma è possibile anche prenotarle direttamente online⁸⁴. Il sito web è parte integrante e gode di grande visibilità all'interno del Sistema Informazione al Turista della Regione Emilia-Romagna (SITUR), un sistema centrato sul portale Emilia-Romagna Turismo. Quest'ultimo raggruppa tutte le istituzioni e gli enti che si occupano dell'organizzazione e della promozione dell'informazione turistica su tutti i livelli.

⁸³ Visit Modena, «*Modenatur incoming tour operator & DMC*», consultato il 21 agosto 2023. <https://www.visitmodena.it/it/pianifica-il-viaggio/servizi-turistici/agenzie-incoming/modenatur-agenzia-viaggi-wiligelmo>

⁸⁴ Visit Modena, «*Regolamento e note legali*», consultato il 21 agosto 2023. <https://www.visitmodena.it/it/regolamento>

Capitolo quarto

TERRITORIO TURISTICO BOLOGNA-MODENA

4.1 Excursus e iter di istituzione

Fin dalla sua istituzione, Bologna Welcome si è caratterizzata per un'identità e linee di indirizzo ben precise. L'organizzazione ha saputo creare un ambiente collaborativo tra tutti gli attori rilevanti per il tessuto turistico, sia pubblici che privati, che permetta loro di esprimere, elaborare e tradurre in azioni le loro priorità. Anche la governance interna riflette questo tipo di configurazione. La DMO, inoltre, si impegna a fornire un supporto al sistema di offerta turistica locale nell'identificazione di nuove opportunità di mercato, nella creazione di prodotti di qualità sostenibili dal punto di vista economico e nell'attuazione di azioni promozionali mirate ai target a cui si vuole fare riferimento. L'obiettivo principale è quello di consolidare la città di Bologna come una destinazione turistica di rilevanza sia a livello nazionale che internazionale. Questo porta, inevitabilmente, alla creazione di nuove opportunità lavorative, economiche e sociali, senza compromettere la qualità della vita della popolazione residente. Nel 2018 ha vinto una gara comunitaria per ottenere l'affidamento del sistema di servizi riguardanti la "Destinazione Turistica Bologna Metropolitana". Questa nuova responsabilità ha ampliato il territorio su cui esercitare la propria governance, generando ulteriori attrattori, motivazioni e proposte che possono essere offerte ai potenziali ospiti.

Come anticipato precedentemente, nel 2021 la Regione Emilia-Romagna ha apportato una modifica alla Legge Regionale 4/2016 che costituisce il fondamento delle Destinazioni Turistiche. Questa modifica ha istituito il "*Territorio Turistico Bologna-Modena*" che abbraccia sia la Città Metropolitana di Bologna sia il territorio della Provincia di Modena, rappresentando così una progressione naturale del rapporto di collaborazione in ambito turistico tra le due città, già iniziato nel 2017. L'obiettivo principale è quello di pianificare in maniera congiunta le strategie di promocommercializzazione turistica, sfruttando in modo sinergico le offerte territoriali di entrambe le aree.



Fig. 34. Logo del Territorio Turistico Bologna-Modena.

Il processo ha seguito diversi passaggi:

- La redazione di una convenzione tra Modena e Bologna nel 2017 che ha delineato i termini dell'accordo per l'esercizio delle funzioni e delle modalità con cui la Provincia di Modena partecipa alle attività degli organi della Destinazione Turistica;
- L'avvio di un percorso collaborativo di condivisione programmatica, seguito dalla conseguente valorizzazione e promo-commercializzazione di temi specifici ritenuti di importanza strategica per entrambe le parti (Food, Motori e Grandi Eventi), tutti sviluppati all'interno del Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT).

Questa convenzione, originariamente programmata per scadere il 31 luglio 2020, è stata prorogata fino al 31 dicembre 2021. Il 6 settembre 2021 tramite la Deliberazione di Giunta Regionale n.1371 si sono approvate le linee guida inerenti al funzionamento e alla composizione del Tavolo di Concertazione del Territorio Turistico Bologna-Modena e delle Cabine di Regia, mentre con la Deliberazione di Giunta Regionale n.1372 si sono approvate le modalità, le procedure e i termini per il finanziamento dei Programmi Annuali delle Attività Turistiche. All'interno di questi programmi vengono indicate tutte le strategie e le azioni pianificate per la promozione e la commercializzazione volte a valorizzare in ottica turistica il territorio di riferimento. Questi ultimi sono gli strumenti attraverso cui il Territorio Turistico Bologna-Modena delinea le proprie iniziative in campo turistico e comprendono un Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL) dedicato alle azioni della Pubblica Amministrazione e un Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT) riferito alle azioni realizzate da enti privati.

4.1.1 Ambito bolognese

Il 28 luglio del 2021 il Consiglio metropolitano ha aderito al nuovo Territorio Bologna-Modena, confermando quella che era la volontà della Città metropolitana e approvando nuovi indirizzi:

- *Governance coerente*: vi è l'intenzione di garantire l'implementazione di criteri accurati in termini di coerenza e rappresentatività turistica nel processo di selezione dei membri sia del Tavolo di Concertazione sia della Cabina di Regia.
- *Equilibrato investimento*: definizione di normative che vincolino le istituzioni a un equilibrato impiego di risorse umane e strumentali, incluso l'adeguamento della struttura organizzativa modenese.
- *Focalizzazione delle risorse bolognesi*: assicurare che le risorse provenienti da istituzioni e attori del territorio bolognese siano concentrate su azioni di promozione e commercializzazione del territorio metropolitano di Bologna.
- *Risorse aggiuntive*: volontà di garantire l'adempimento delle condizioni tecniche e finanziarie necessarie alla pianificazione delle nuove iniziative di promozione turistica a partire dal Programma 2022.
- Definizione di una *fase transitoria* per la progettazione del Programma Turistico di Promozione Locale in maniera distinta e separata. Questo approccio è orientato alla creazione delle condizioni ottimali dal punto di vista tecnico ed operativo per la futura programmazione integrata.

Queste linee di indirizzo sono state condivise con la Regione e la Provincia di Modena e successivamente definiti in criteri per la selezione della composizione del Tavolo di Concertazione e della Cabina di Regia del Territorio Turistico Bologna-Modena, la decisione delle modalità di elaborazione, presentazione e finanziamento dei progetti e dei programmi e la definizione delle tempistiche di attuazione.

4.1.2 Ambito modenese

Per quanto riguarda, invece, l'ambito modenese, l'evoluzione delle competenze che erano state delineate dalla Legge Regionale 4/2016 verso l'unificazione e l'integrazione dei territori delle province di Bologna e Modena è stata concordata con la Consulta provinciale del turismo della città di Modena durante tutte le fasi del processo. Questo

accordo è culminato nella decisione stabilita nella seduta del 22 marzo 2021, alla quale hanno partecipato anche l'Assessore regionale al Turismo e il Presidente dell'attuale Destinazione Turistica. In sede di Cabina di Regia regionale del turismo sono state definite le linee guida e i criteri per la gestione dei programmi di marketing e di sviluppo turistico congiuntamente attuati tra la Provincia di Modena e la Città metropolitana di Bologna, in ambito di Destinazione Turistica. Questo processo ha incluso anche l'istituzione degli organi assembleari del Territorio Turistico Bologna-Modena.

La Provincia di Modena, con un Atto del Presidente, ha aderito all'istituzione del Territorio Turistico Bologna-Modena, approvandone i regolamenti riferiti al funzionamento e all'organizzazione del Tavolo di Concertazione e della Cabina di Regia⁸⁵.

4.2 Governance

Già nominati nei paragrafi precedenti, il Territorio Turistico Bologna-Modena è governato da due organi principali: il Tavolo di Concertazione e la Cabina di Regia.

Il **Tavolo di Concertazione**, un ente di natura pubblica il cui compito è quello di condivisione e concertazione strategica in merito alle misure da attuare nel territorio a cui fa riferimento. È formato da più soggetti partecipanti: il Sindaco metropolitano e il Presidente della Provincia di Modena hanno le rispettive funzioni di Presidente e Vicepresidente; una rappresentanza degli enti locali (da un minimo di tre membri a un massimo di sette) della Città metropolitana di Bologna e un Consigliere delegato al turismo; infine, una rappresentanza degli enti locali del territorio provinciale modenese, da un minimo di uno ad un massimo di tre membri.

Sulla base delle indicazioni fornite dalla Cabina di Regia, il Tavolo di Concertazione propone un primo abbozzo del Programma unitario dei progetti di marketing e di promozione turistica, nonché il Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL). Inoltre, nel caso in cui dovesse essere necessaria una maggiore rapidità esecutiva, quest'organo può definire al proprio interno la costituzione di un Comitato Esecutivo che mantenga, però, i criteri di rappresentatività e consistenza dell'intero Territorio Turistico.

⁸⁵ Bologna Welcome, Modenatur, *PPCT 2022 Territorio Turistico Bologna-Modena*, 10 novembre 2021.

La **Cabina di Regia**, invece, è un organo composto da rappresentanti del settore privato: il Sindaco del Comune capoluogo e dal Presidente della Provincia di Modena, con funzioni rispettivamente di Presidente e Vicepresidente; un Coordinatore e un Vice-Coordinatore che rappresentino l'imprenditoria privata, direttamente designati dalle Organizzazioni del Turismo e del Commercio maggiormente rappresentative a livello regionale; tre rappresentanti stabiliti dalla Città metropolitana di Bologna e da un rappresentante della Provincia di Modena, oltre al Consigliere delegato al turismo della Città metropolitana di Bologna; un rappresentante della Camera di Commercio di Bologna e uno di quella di Modena; un minimo di cinque e un massimo di nove rappresentanti dell'imprenditoria turistica del territorio di Bologna; un minimo di due e un massimo di quattro rappresentanti dell'imprenditoria turistica della Provincia di Modena e un membro scelto da APT Servizi s.r.l.. Questo comitato svolge un ruolo di concertazione riguardo alle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo delle attività di promozione e commercializzazione turistica. Inoltre, rappresenta lo strumento della partecipazione, della consultazione e del confronto, con l'obiettivo di costituire un sistema basato sulla collaborazione e il dialogo. La Cabina di Regia ha il compito di individuare i mercati di interesse e di fornire le indicazioni al Tavolo di Concertazione utili alla definizione del piano attività per lo sviluppo turistico del territorio di competenza.

Sebbene siano due organi differenti, la Cabina di Regia condivide con il Tavolo di Concertazione le quote di partecipazione annuale dei soggetti privati ai programmi di promo-commercializzazione e la proposta del Piano Annuale di Attività Turistica (PAAT). Però, viene sentita in merito alla definizione di quote annuali di adesione dei soggetti pubblici soci della Destinazione turistica e alle istanze relative allo sviluppo promozionale dei territori di riferimento.

L'organizzazione del Territorio Turistico Bologna-Modena è incorporata all'interno della struttura della Città metropolitana, che collabora con il Comune di Bologna per svolgere il ruolo di Destinazione Turistica. Tra le direzioni fornite dal Consiglio metropolitano è previsto un processo di adattamento dell'apparato tecnico-amministrativo che operava in ambito modenese al fine di adeguarsi al nuovo contesto. Il Territorio Turistico si avvale

della collaborazione delle due Destination Management Organization territoriali per l'attuazione dei programmi:

- Bologna Welcome opera come soggetto di riferimento operativo per il territorio della Città metropolitana di Bologna;
- Modenatur funge come soggetto di riferimento operativo per il territorio della Provincia di Modena.

Completano l'assetto i Tavoli territoriali del turismo, quali l'Area imolese, l'Appennino e la Pianura appartenenti alla Città metropolitana di Bologna e la Consulta del turismo di Modena. Questi soggetti costituiscono il principale spazio di confronto e di networking, utili per sviluppare iniziative condivise, a stabilire le priorità di intervento e a rafforzare il processo di collaborazione.

I fenomeni principali di cui tenere conto per questa programmazione strategica sono:

- *Turisti nazionali e internazionali*: il target prioritario dell'estate 2021 è stato il settore nazionale, con un'apertura verso il mercato internazionale a breve raggio. In particolare, ci si è rivolti a visitatoti stranieri provenienti prevalentemente da Svizzera, Francia, Belgio, Paesi Bassi e Germania che prediligono gli spostamenti via terra, rispetto a viaggi in aereo o nave.
- *Last minute*: negli ultimi anni si sta verificando una diminuzione della finestra temporale di prenotazione, ossia il periodo che trascorre tra il momento in cui viene effettuata la prenotazione presso una struttura ricettiva e la data di effettivo check-in. Questa nuova tendenza al last minute si riflette anche nell'organizzazione di eventi e di iniziative che sempre più spesso vengono pianificate molto vicine alla loro data di inizio.
- *Outdoor Active&Slow*: l'Appennino e più in generale tutte le aree verdi rimangono particolarmente popolari grazie alla loro varietà di percorsi ed eventi. Queste proposte si sono consolidate ulteriormente grazie alla pandemia di COVID-19, che ha rafforzato il desiderio di vacanze all'aria aperta e in movimento. Anche le prospettive per il turismo invernale sono state positive, vedendo la riapertura degli impianti sciistici dopo l'interruzione del 2020.
- Il *City travel* conferma la sua forza attrattiva molto significativa per il Territorio Turistico Bologna-Modena. La Torre degli Asinelli continua ad essere un punto

di interesse chiave per la città di Bologna, con un'affluenza sempre elevata. Anche i walking tour classici in italiano e in inglese (Discover Bologna) confermano il loro trend positivo, così come i tour guidati proposti dalla rassegna "Questa è Bologna" che permettono di esplorare luoghi normalmente inaccessibili. Anche nel territorio modenese si osservano performance soddisfacenti sull'accesso alla Torre Ghirlandina e ad altri luoghi culturali.

- *UNESCO*: Nel 2021 l'UNESCO ha inserito i Portici di Bologna all'elenco dei patrimoni mondiali dell'umanità ed ha esteso la zona MAB UNESCO (Man and the Biosphere) a 21 Comuni dell'area modenese. Questa nuova inclusione contribuisce all'offerta legata all'UNESCO, affiancandosi al sito UNESCO di Modena e il riconoscimento di Bologna come città creativa per la Musica. Inoltre, Modena è attualmente candidata come città creativa per le Media Arts.
- *Food e Motori*: dal 2021 si sta verificando anche una rapida ripresa del settore turistico legato alla Motor Valley, con un aumento dei soggiorni incentrati su interessi tematici specifici, come ad esempio il settore del food che viene esplorato attraverso attività esperienziali.

4.3 Programma Annuale delle Attività Turistiche (PAAT)

A seguito della modifica alla LR 4/2016 e alla conseguente istituzione del Territorio Turistico Bologna-Modena, la Città metropolitana di Bologna e la Provincia di Modena hanno deciso di comune accordo di attuare il Programma Annuale delle Attività Turistiche (PAAT). Questo documento rappresenta lo strumento con cui delineare la propria programmazione, identificando le strategie più adeguate e le migliori azioni di promozione e commercializzazione atte a valorizzare turisticamente il territorio a cui fanno riferimento. Il PAAT è composto da un Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT), dedicato alle azioni realizzate dagli attori privati della destinazione, e da un Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL), rivolto alle attività di informazione e di promozione turistica attuate da enti locali e dalle loro società, da associazioni di imprese e da volontari.

In conformità con le Linee di indirizzo strategico-programmatico pluriennali 2021-2023, le DMO delle due città hanno sviluppato un quadro di riferimento che fungerà da base

per la pianificazione delle attività nel 2023, così come è espresso nel PPCT e nel PTPL. Questo quadro di riferimento identifica le tematiche principali e trasversali al Territorio Turistico Bologna-Modena, le quali vengono successivamente integrate con le linee di prodotto specifiche delle rispettive aree territoriali. Questi temi rappresentano il punto di partenza per orientare le azioni di promo-commercializzazione verso i mercati obiettivo preposti. In particolare, i temi trasversali riguardano:

- *Food&Wine*: si vuole incentivare la valorizzazione dell'enogastronomia attraverso visite alle aziende, ai musei dei gusti e alle aree di produzioni tipiche, tour ed esperienze nelle cantine e tramite incontri con professionisti del settore e scuole di cucina;
- *Outdoor Active&Slow*;
- *Special Interest – Motori*: visite presso case automobilistiche e partecipazione a manifestazioni ed eventi dedicati ai motori.

Le linee di prodotto, invece, interessano:

- *City Travel*: offerta museale, cineturismo, palazzi e siti storici sia pubblici che privati, soggiorni break-long weekend;
- *Cultura*: valorizzazione dei portici UNESCO di Bologna, dei borghi dell'entroterra con le loro rocche e castelli, ma anche luoghi del Romanico e del Ducato Estense;
- *Outdoor Active&Slow*: valorizzazione delle vie e dei cammini in modo da renderli maggiormente fruibili e accessibili a tutti, ma anche valorizzazione del cicloturismo, della natura e del benessere.
- *Special Interest Musica e Motori*: volontà di valorizzare l'ambito musicale (come, ad esempio, l'opera lirica a Modena e il cantautorato a Bologna) e quello automobilistico attraverso il coinvolgimento di brand territoriali, di collezionisti privati e dell'autodromo di Imola;
- *Eventi*: programmazione coordinata e promozione congiunta di eventi sportivi (ad esempio la 1000 Miglia) e valorizzazione di quelli internazionali ricorrenti.
- *MICE* (Meetings, Incentives, Conferences, Events): potenziare il rapporto di collaborazione con gli organizzatori di eventi, sviluppando nuovi accordi commerciali e migliorando i rapporti con le compagnie aeree.

L'individuazione di questi temi trasversali, delle linee di prodotto e dei potenziali mercati

obiettivo è basata sull'analisi delle tendenze che emergono nell'industria turistica. Per quanto riguarda le risorse, sia la Città metropolitana di Bologna che la Provincia di Modena gestiscono una percentuale di budget previsionale complessivo: il bilancio totale ammonta a 1.580.000 euro, di cui 1.140.000 vengono gestiti da Bologna e 440.000 da Modena.

4.4 Modalità di intervento e strategie

Le modalità di intervento del Territorio Turistico Bologna-Modena tengono in considerazione il seguente approccio:

- Da una parte il PPCT è stato sviluppato all'interno del quadro di riferimento delle Linee Guida Triennali 2022-2024 riguardanti gli interventi pianificati per la valorizzazione e la promozione turistica conformemente all'art. 5 della Legge Regionale 4/2016. Inoltre, è stato strutturato all'interno dei limiti di priorità identificati dalle Linee Guida Pluriennali 2021-2023.
- Dall'altra parte, il PPCT tiene conto delle strategie di marketing e di gestione della destinazione, del posizionamento desiderato della Destinazione Turistica sul mercato di riferimento e dei principi dell'azione della DMO.

La strategia adottata in ambito turistico in grado di creare valore economico, sociale e culturale per il territorio a cui fa riferimento si fonda su tre aspetti fondamentali:

- *Qualità dell'accoglienza*: si vuole fornire al potenziale turista un'ampia gamma di sistemi informativi e di servizi, iniziando già dalla fase di pianificazione del viaggio fino al momento del ritorno a casa. Questo genere di attività non dovrebbe essere limitato solamente agli uffici di informazione turistica o alle piattaforme digitali come siti web e canali social. Invece, queste iniziative dovrebbero essere implementate come parte di una strategia integrata che coinvolge l'intero territorio e tutti gli operatori della filiera produttiva turistica.
- *Qualità dell'offerta*: realizzare un prodotto turistico di alto livello mediante l'efficace organizzazione della filiera produttiva.
- *Turismo socialmente e ambientalmente sostenibile e responsabile*: gestire l'attività turistica in maniera tale da integrarla in maniera equilibrata con il tessuto economico, sociale e urbano della città. In altre parole, vi è la volontà di garantire

un turismo sostenibile sia dal punto di vista ambientale sia dal punto di vista sociale, facendo sì che contribuisca anche alla crescita economica e culturale del territorio, senza, però, compromettere la relazione con le risorse del territorio e con la popolazione residente. È importante, inoltre, affrontare la crescita della destinazione in maniera responsabile, coinvolgendo gli stakeholder attraverso programmi formativi e i turisti mediante l'organizzazione dei servizi.

Queste linee strategiche mirano a riposizionare il Territorio Turistico nel suo complesso in una posizione strategicamente competitiva sul mercato proprio per favorirne il rilancio dopo la grave interruzione che ha subito durante gli anni della pandemia di Sars-Cov-2 e per segnare un progressivo ritorno ai trend turistici pre-COVID. Resta, però, di fondamentale importanza l'esperienza accumulata durante gli anni della crisi del settore turistico, mantenendo un approccio flessibile in un contesto in ripresa, ma ancora mutevole. Questo implica l'adattamento degli obiettivi relativi ai prodotti e ai target di mercato identificati, al fine di assicurarne il raggiungimento in termini di efficacia ed efficienza. Pertanto, è essenziale che il Territorio Turistico Bologna-Modena stabilisca una posizione coerente con le tendenze emergenti. Durante la pandemia il vantaggio competitivo della "sicurezza" è stato significativo per la destinazione. Tuttavia, per assicurare un posizionamento efficace nel contesto di una ripresa auspicata, è necessario evolvere questa prospettiva in un'ottica di "servizio" strutturata e funzionale ad un soggiorno piacevole e senza preoccupazioni.

Il territorio continua a riadattare la propria offerta turistica, cercando di proporre al visitatore prodotti ed esperienze nel momento in cui ne fa richiesta. Esempi di questo cambiamento includono la programmazione personalizzata, l'acquisto di prodotti online e la fruizione organizzata delle attrazioni.

Il Territorio Turistico Bologna-Modena deve anche essere percepito come:

- *Autentico*, poiché lavora su elementi tradizionali, fortemente ancorati ai valori locali che, di conseguenza, non possono essere riprodotti altrove.
- *Esperienziale* perché propone esperienze uniche e coinvolgenti da raccontare.
- *Sostenibile*, poiché attento agli aspetti della qualità ambientale.
- *Responsabile e accessibile*, perché attento alle esigenze sia della popolazione residente sia dei turisti.

- *Tecnologico*, grazie alla connessione con le infrastrutture, con le ICT e con il sistema dei trasporti.

In questo contesto, è importante delineare anche i tre principi che sottintendono l'azione esecutiva svolta dalle due DMO territoriali, ovvero:

- *Equilibrio*: l'attività turistica deve essere armonica rispetto al tessuto socioeconomico del territorio su cui esercita il proprio operato.
- *Personalizzazione*: le nuove logiche di mercato e il nuovo modo di fare turismo hanno reso necessario il passaggio da una gestione di massa del turista ad una gestione più personalizzata, capace di intercettare ogni bisogno specifico.
- *Sussidiarietà*: il compito delle DMO non è quello di sostituire l'imprenditoria privata, ma quello di supportare il sistema di offerta locale, identificando, allo stesso tempo, nuove opportunità di mercato, collaborare con gli attori locali alla realizzazione di prodotti turistici di qualità ed economicamente sostenibili e di azioni promozionali efficaci nei confronti del mercato identificato.

Le DMO nel 2022 si sono concentrate su azioni mirate sia al mercato nazionale che a quello europeo. I mercati esteri di rilevanza per il Territorio Turistico Bologna-Modena sono quelli di corto raggio che prediligono viaggi via terra o treno anziché altre modalità di trasporto. Per i mercati di medio-lungo raggio, invece, potrebbe esserci una maggiore attenzione al rischio legato agli spostamenti intercontinentali. Tuttavia, l'offerta coordinata su un'area turistica vasta può rafforzare il posizionamento del Territorio Turistico Bologna-Modena anche in relazione a questi mercati, costituendo un elemento di grande attrattività.

Capitolo quinto

PROMOZIONE TURISTICA DEL TERRITORIO

5.1 Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)

Nel capitolo precedente si è evidenziato come il Territorio Turistico Bologna-Modena rediga ogni anno un programma delle attività turistiche con lo scopo di delineare quale sia la propria programmazione, identificando le strategie più adeguate e le migliori azioni di promozione e commercializzazione per valorizzare sotto l'aspetto turistico il territorio della Città metropolitana di Bologna e quello della Provincia di Modena. Il Programma Annuale delle Attività Turistiche (PAAT) si compone sia di un Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)⁸⁶ sia di un Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL).

Il Programma di Promo-Commercializzazione Turistica è un documento di programmazione che fa riferimento all'anno in cui viene emanato. Esso contiene tutte le azioni definite dal Territorio Turistico Bologna-Modena, in conformità alle Linee Guida Pluriennali 2021-2023. Questo documento viene sottoposto all'approvazione da parte degli organismi decisionali (Tavolo di Concertazione e Cabina di Regia) dopo aver raccolto le opinioni dei Tavoli territoriali metropolitani (Pianura, Appennino e Circondario imolese) e della Consulta provinciale del turismo di Modena. Successivamente, viene esaminato e approvato anche dai Consigli metropolitano bolognese e provinciale modenese. Infine, la Regione Emilia-Romagna conferisce l'approvazione definitiva e ne fornisce anche il finanziamento per l'implementazione del piano. All'interno di questo Programma vengono trattati vari aspetti, tra cui il funzionamento operativo del Territorio Turistico, le modalità di intervento, la partecipazione dei soggetti privati al PPCT, i prodotti e i mercati di interesse, nonché le azioni di promozione e commercializzazione. È bene sottolineare che nella formulazione del Programma partecipino attivamente anche i soggetti del settore privato che agiscono

⁸⁶ Città metropolitana di Bologna, *PPCT 2023 Territorio Turistico Bologna-Modena*, 12 ottobre 2022. https://www.cittametropolitana.bo.it/turismo/Engine/RAServeFile.php/f/news/PPCT_2023_TT_BOMO.pdf

come riferimenti di una rete orientata verso obiettivi condivisi. In tale contesto, i vari attori integrano i propri ruoli e le proprie competenze specifiche per contribuire al raggiungimento dell'obiettivo comune. La partecipazione dei soggetti privati avviene su base volontaria, a seguito di un avviso pubblico che ne annuncia l'opportunità. La stesura e l'attuazione del PPCT, però, coinvolgono anche la collaborazione con le Destination Management Organization del Territorio Turistico: Bologna Welcome e ModenaTur⁸⁷.

5.1.1 Tendenze 2022

Per la programmazione strategica 2023 bisogna tenere in considerazione alcuni fenomeni:

- *Ritorno del turismo internazionale*: nonostante la predominanza del segmento turistico a livello nazionale, si sta osservando un recupero del turismo internazionale rispetto ai livelli del 2019, prima della pandemia di COVID-19. Questa ripresa è guidata principalmente dai mercati di prossimità e dai visitatori provenienti dagli Stati Uniti, indicando una rinascita del turismo di lungo raggio.
- *Allungamento del periodo di soggiorno*: nello scenario turistico successivo alla pandemia emerge una propensione dei turisti a trascorrere periodi più lunghi nella località di destinazione. Questa nuova inclinazione non è soltanto riscontrabile tra i visitatori provenienti dall'estero (soprattutto dalla penisola iberica), ma è altresì evidente nell'ambito del turismo nazionale.
- *Branding unico*: nell'autunno del 2022 il Territorio Turistico Bologna-Modena ha introdotto un nuovo logo e un naming ufficiale unitario che riflettono in maniera rappresentativa l'intero ambito territoriale di competenza.
- *Celebrità*: nel corso del 2022 si sono delineate delle opportunità di crescita della notorietà della destinazione, legate a personalità di rilievo come, ad esempio, Luciano Pavarotti a cui è stata assegnata una stella sulla Walk of Fame di Hollywood e alle riprese del film su Enzo Ferrari diretto da Michael Mann con il coinvolgimento di attori di fama internazionale (Adam Driver, Patrick Dempsey e Penelope Cruz) e attirando l'attenzione dei media internazionali. Inoltre, l'anno

⁸⁷ Città metropolitana di Bologna, Territorio Turistico Bologna-Modena, «Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL) - Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)». Consultato il 16 agosto 2023. https://www.cittametropolitana.bo.it/turismo/Territorio_Turistico_BoMo/Programma_PTPL_PPCT

prossimo si celebreranno gli 80 anni dalla nascita di Lucio Dalla. La promozione del territorio come luogo di nascita e/o di residenza di personalità eminenti ed apprezzate in tutto il mondo conferisce alla destinazione una posizione distintiva rispetto al target di riferimento.

- Il *City Travel* si riconferma un prodotto di importanza strategica per la destinazione. L'offerta culturale, con la Torre degli Asinelli come attrattore chiave per la città di Bologna e la Torre Ghirlandina/sito UNESCO per la città di Modena, è arricchita dalla possibilità di visitare palazzi storici aperti al pubblico, come Palazzo Re Enzo e il Palazzo Caprara a Bologna, oltre ad altri luoghi di rilevanza culturale nel modenese. L'interesse per i walking tour in italiano, inglese e spagnolo con il nome di "Discover Bologna", così come l'attenzione verso gli itinerari insoliti proposti dalla rassegna "Questa è Bologna" e le varie esperienze e visite tematiche offerte dalla Provincia di Modena sono ormai saldamente radicati e consolidati.
- *UNESCO*: il riconoscimento accordato dall'UNESCO alle principali manifestazioni architettoniche del Territorio Turistico (portici di Bologna e il complesso composto dal Duomo, dalla Ghirlandina e da Piazza Grande a Modena) costituisce un'occasione di notorietà per accrescere la visibilità della destinazione e per conferirle un vantaggio competitivo nel suo posizionamento come Città d'Arte. Tale riconoscimento è stato impiegato con finalità turistiche mediante diverse iniziative promozionali. Si cita, per esempio, "Bologna Welcomes You" che nel 2022 ha posto l'accento sui Portici e il "Modena UNESCO Fest" che sta crescendo annualmente. Ulteriori opportunità di visibilità derivano dal fatto che sia Modena che Bologna sono state riconosciute come "Città Creative UNESCO" (Modena per il settore delle Media Arts e Bologna per l'ambito musicale), oltre al riconoscimento dell'area MAB UNESCO, comprendente una porzione del territorio modenese.
- *Outdoor Active&Slow*: le esperienze nell'area dell'Appennino e, più in generale, nelle zone verdi continuano a riscuotere un notevole successo, grazie ad una varietà di percorsi e di iniziative diversificati. I percorsi a piedi, noti come "cammini", stanno ottenendo sempre più successo, in particolare la Via degli Dei, la Via della Lana e della Seta e la Via Vandelli. Similmente, anche le piste ciclabili,

altri tracciati percorribili in bicicletta e la bike experience stanno suscitando un interesse sempre crescente. Questo è amplificato dalla diffusione delle biciclette elettriche (e-bike) che permettono ad un pubblico sempre più ampio di godere di un'esperienza cicloturistica. Questo successo è accompagnato dal lancio di nuovi strumenti di promozione, quali il sito web eXtraBo.com, oltre che allo sviluppo di iniziative specifiche come Pedalare-Camminare e alla creazione di itinerari come quelli di Parchi Emilia Centrale.

- *Food e Motori*: sta emergendo il turismo legato alla Motor Valley, con un focus particolare sugli itinerari correlati al mondo dell'automobilismo e ai soggiorni dedicati a specifici interessi tematici come il Food&Wine. Quest'ultimo ambito sta sviluppando un approccio basato sull'esperienza, coinvolgendo attivamente i potenziali turisti in attività legate alla gastronomia e all'enologia.
- *Sport*: il Territorio Turistico Bologna-Modena sta rafforzando la propria identità come "Destinazione Sport" grazie alla presenza attiva di associazioni sportive presenti sul territorio e alla disponibilità di strutture in grado di ospitare eventi e tornei di livello internazionale per diverse discipline. Tra gli esempi si trovano la Davis Cup by Rakuten e il Gran Premio di Formula Uno che ha scelto l'autodromo Enzo e Dino Ferrari di Imola per cinque edizioni consecutive fino al 2024.
- *Protocollo d'intesa Bologna-Firenze*: il 28 giugno le Città metropolitane e i Comuni di Bologna e Firenze hanno sottoscritto un protocollo d'intesa orientato alla cooperazione nei settori della cultura e del turismo. Lo scopo principale di questo accordo è la promozione congiunta delle due città, attraverso la condivisione degli obiettivi, la definizione di prodotti turistici condivisi, l'attivazione di una collaborazione per lo sviluppo delle eccellenze museali e l'organizzazione di attività di confronto e cooperazione per quanto riguarda l'informazione e l'accoglienza turistica. Inoltre, sono previste delle iniziative congiunte nel campo degli spettacoli e degli eventi culturali, promuovendo un calendario condiviso. Questa sinergia sarà agevolata dalla messa in servizio di nuovi collegamenti serali dei treni ad Alta Velocità tra le due città e si promuoverà una proposta museale unitaria per creare un'offerta coerente e integrata.
- *Progetto Bologna-Ferrara*. Questo progetto è il risultato della collaborazione tra il Territorio Turistico Bologna-Modena e la Destinazione Turistica Romagna.

L'obiettivo è quello di sfruttare la rilevanza storica di Bologna e di Ferrara come città del Rinascimento, unite dal medesimo tema UNESCO, per valorizzare dal punto di vista turistico le zone di pianura tra esse comprese attraverso la realizzazione di itinerari cicloturistici tematici di più giorni, facendo uso di infrastrutture già presenti sul territorio. Il progetto si articola in due percorsi differenti: il primo si focalizza sulla cultura, incentrandosi sulle famiglie nobili dei Bentivoglio e degli Estensi; il secondo mette in luce le meraviglie naturalistiche, includendo le oasi, il canale Navile nell'area metropolitana di Bologna e il Delta del Po nel ferrarese. La proposta di questo progetto è stata condivisa a livello regionale, con l'obiettivo di valutarne una possibile inclusione tra i progetti di APT nel 2023.

- *Progetto Valsamoggia-Terre di Castelli e Ciliegi.* Questo progetto nasce dalla collaborazione tra gli stakeholder rappresentanti dell'area presa in questione. L'obiettivo è promuovere e valorizzare un'area situata al confine tra la Provincia di Modena e il territorio metropolitano di Bologna. L'attenzione verrà posta sui due elementi chiave che caratterizzano questa zona: la componente culturale, rappresentata dai castelli e dalle ville storiche, e l'aspetto enogastronomico, che coinvolge i prodotti tipici di fama internazionale e i luoghi di produzione associati. Le DMO territoriali sono state coinvolte nella fase iniziale della pianificazione del progetto, durante la quale è stata evidenziata l'importanza di effettuare una mappatura accurata delle risorse presenti e di fornire un'adeguata formazione. Inoltre, si è ipotizzato di creare un prodotto che possa affrontare le sfide legate alla mancanza di collegamenti diretti coi mezzi di trasporto pubblici. A tal proposito, si stanno strutturando degli itinerari culturali e gastronomici giornalieri ad anello con partenza alternata da Bologna e da Modena.
- *Progetto Modena-Ferrara:* il progetto ha origine dalla peculiarità storico-culturale condivisa tra i due territori, vale a dire la dinastia Estense. Lo scopo primario è quello di mettere in evidenza e valorizzare i percorsi storici che attraversano il Ducato, nonché il patrimonio monumentale ed enogastronomico. Il territorio ospita una notevole quantità di testimonianze monumentali che, già oggi, costituiscono un'ampia offerta turistica, ulteriormente arricchita una volta che saranno completati i processi di restauro e ristrutturazione (alcuni erano stati

danneggiati dal forte terremoto che colpì la regione nel 2012). L'elemento su cui il progetto punterà in maniera prioritaria sarà la fruizione del territorio in chiave cicloturistica.

5.1.2 Linee di prodotto identificate

I gruppi di lavoro costituiscono lo strumento designato dalla Programmazione 2022 per coordinare le attività di promo-commercializzazione in un contesto turistico ampio e diversificato. Questi gruppi sono focalizzati su temi trasversali specifici e nel corso del 2023 aumenteranno la propria attività sia per l'attivazione di un nuovo gruppo dedicato alla Cultura sia a causa dell'intensificarsi degli incontri. I gruppi di lavoro sono formati dalle DMO territoriali e da partecipanti privati al PPCT che si occupano dei temi trasversali individuati. Le DMO territoriali hanno la flessibilità di adattare la composizione dei gruppi di lavoro a seconda delle specifiche azioni di promo-commercializzazione che vengono analizzate, programmate e attuate.

Nel corso del 2023 le principali aree di intervento, guidate dalla leadership della Città metropolitana di Bologna, saranno incentrate sulle seguenti categorie di prodotto:

- *City Break*: integrazione dell'offerta museale con siti storici, cineturismo e valorizzazione di palazzi e siti storici sia di natura pubblica che privata.
- *Cultura*: preservazione e valorizzazione dei portici come parte del patrimonio UNESCO, inclusa la partecipazione al Festival dei Portici; cooperazione con gli enti organizzatori delle mostre e promozione delle stesse; valorizzazione dei borghi presenti nel Territorio Turistico, con particolare attenzione alle loro rocche e castelli.
- *Outdoor Active&Slow*. All'interno di questa categoria si trovano quattro ambiti principali: cicloturismo a livello sovra-metropolitano (Ciclovía del Sole e tracciati verso Ferrara e Ravenna); cicloturismo nei sub-ambiti metropolitani (Bike experience, Ciclovía del Santerno, Ciclovía del Navile); cammini consolidati (Via degli Dei, Via della Lana e della Seta) e cammini da lanciare (Mater Dei, Linea Gotica, Piccola Cassia con "bretelle" al tracciato principale da Bologna a Monteveglio o da Gaggio Montano a Porretta).

- *Natura e benessere*: integrazione e promozione delle risorse e dei servizi finalizzati all'esperienza della natura, con particolare attenzione ai parchi, alle riserve naturali, alle oasi e alle strutture termali orientate al wellness.
- *Food&Wine*: visite alle aziende e alle aree di produzione delle eccellenze presenti nel territorio, comprese quelle con il marchio De.Co., organizzate in collaborazione con i consorzi territoriali; scuole di cucina e show-cooking dal vivo; enoturismo e degustazioni.
- *Special interest - Musica*: valorizzazione del patrimonio musicale presente a Bologna e a livello metropolitano.
- *Special interest - Motori*: promozione del settore automobilistico mediante il coinvolgimento dei brand territoriali, dei collezionisti privati e degli autodromi che costituiscono le eccellenze della Motor Valley. Lo scopo è quello di ampliare la visibilità del settore a livello mondiale con azioni coordinate e specifiche.
- *Sport*: coordinamento e promozione congiunta di eventi sportivi che si svolgono nel territorio metropolitano; valorizzazione delle manifestazioni sportive internazionali ricorrenti (Formula Uno); creazione di esperienze emozionanti legate a performance adrenaliniche e organizzazione di camp sportivi e raduni.
- *MICE*: realizzazione di un'area di interesse per eventi business attraverso il rafforzamento delle partnership preesistenti e lo sviluppo di nuove collaborazioni; ampliamento dell'offerta di pacchetti per attività di incentive e team building.

Nel contesto territoriale modenese, invece, nel 2023 l'obiettivo principale è quello di continuare sul percorso di messa a sistema delle linee di prodotto di seguito individuate. Questo processo avviene attraverso il coinvolgimento strategico di tutti gli attori che concorrono alla costituzione dell'offerta e alla valorizzazione del territorio. Le linee di prodotto saranno declinate dalla pianura agli Appennini, mediante una gamma di proposte mirate a diversi target di pubblico e di mercati. L'attenzione è posta, così, sulle categorie che costituiscono i punti di forza distintivi del Territorio Turistico, riconoscendo le esperienze locali più autentiche ed intense. Tuttavia, viene mantenuto un punto di vista congiunto dell'offerta turistica della destinazione, al fine di evitare una promozione disgiunta e frammentata dei singoli prodotti.

- *City Break*: soggiorni di una o due notti che includono le esperienze di maggior prestigio offerte dal territorio; esperienze calendarizzate con possibilità di prenotazione online e fruizione collettiva; potenziamento dell'immagine e delle offerte relative al patrimonio UNESCO.
- *Cultura*: castelli e borghi medievali; itinerari legati all'architettura romanica e medievale; percorsi incentrati sulla storia del Ducato Estense, con estensioni anche sovra territoriali verso Reggio Emilia e Ferrara; iniziative legate alla musica, all'opera lirica e al patrimonio di Luciano Pavarotti, produzioni tematiche legate all'artigianato artistico; collaborazione con gli organizzatori di mostre e promozione delle stesse.
- *Outdoor Active&Slow*. Così come per il contesto bolognese, in questa categoria ritroviamo: il cicloturismo a livello sovra-provinciale (Ciclovía del Sole e tracciati verso Ferrara e Ravenna); il cicloturismo in ambito provinciale (variante della Ciclovía del Sole verso Modena, la Modena-Maranello, itinerari Pedalare-Camminare) e i cammini (Via Vandelli, Via Romea Nonantolana, Via Germanica Imperiale, Cammino dell'Unione e Cammino di Santa Giulia).
- *Natura e benessere*: pacchetti di esperienze di diversa durata, progettati sia per gruppi che per singoli turisti, con un'attenzione particolare verso il sistema dei parchi, il MAB Unesco e i soggiorni termali; valorizzazione di attività ed esperienze dedicati alle famiglie; offerta tematica incentrata sulla natura/Appennino verde con attività per l'estate e l'autunno (foliage), oltre a proposte primaverili come le escursioni; proposte per incentive e team building in Appennino, rivolte ad aziende di piccole e medie dimensioni.
- *Food&Wine*: esperienze con durata variabile (dalla breve sosta a tour settimanali); organizzazione di visite ad aziende agricole, quali acetaie, cantine, prosciuttifici e caseifici, musei del gusto, degustazioni, corsi di cucina, incontri professionali; creazione di percorsi esperienziali e sensoriali focalizzati sui prodotti locali (cene nei vigneti, nei campi di lavanda, negli uliveti, nelle acetaie e presso aziende agricole), presentati sottoforma di calendario di eventi o rassegne e in collaborazione con i ristoratori; promozione dell'autunno nelle zone collinari attraverso sagre gastronomiche.

- *Sport*. Pianura: Modena come sede per ospitare eventi, tornei e competizioni di rilevanza internazionale, grazie alla presenza di una diversificata infrastruttura sportiva e ad una solida rete di associazioni sportive territoriali. Appennino: proposte per camp sportivi, eventi, settimane dedicate agli sport invernali per gruppi, opzioni di soggiorno che spaziano da un giorno ad una settimana che includono anche skipass e agevolazioni (non solo per le attività sciistiche, ma anche per escursioni con le ciaspole e altre attività sulla neve).
- *Special interest – Motori*: rafforzamento della collaborazione coi brand territoriali e i luoghi dei motori al fine di mantenere una promozione congiunta e sinergica delle esperienze offerte dalla Motor Valley. Oltre alle iniziative già di successo, si ritiene che ci siano ulteriori importanti potenzialità da sviluppare tramite soggiorni tecnici formativi indirizzati alle università, ai master e ai centri professionali per i quali la richiesta è in crescita e necessita di proposte mirate. È fondamentale continuare a promuovere energicamente gli eventi svolti nei centri motoristici, comprese le proposte per incentive e team building in pista, tour con auto d'epoca, mototurismo e grandi eventi.
- *MICE*: il territorio ospita una variegata presenza di aziende appartenenti a diversi settori industriali, oltre che un'importante università, centro di numerosi congressi. In aggiunta, si includono marchi e prodotti di alta qualità con un forte richiamo evocativo, quali Ferrari, Maserati, Pavarotti e l'Aceto Balsamico, rappresentando un punto di forza per attirare potenziali organizzatori di eventi. A tal proposito, sul territorio sono presenti numerose strutture adatte ad ospitare congressi ed eventi di diverse dimensioni. Un focus particolare è rivolto alla promozione del “congresso diffuso” e sostenibile, in grado di coinvolgere non solo le location tradizionali, ma anche i borghi e i castelli per rafforzare ulteriormente l'effetto promozionale insito nell'evento stesso.

5.1.3 Mercati obiettivo

Se nel 2022 le DMO si sono concentrate su azioni mirate sia al mercato nazionale che a quello europeo, con una particolare rilevanza per i mercati esteri di corto raggio (viaggi via terra o treno anziché altre modalità di trasporto), per il 2023 la declinazione dei

mercati individuati dalle Linee di Indirizzo Pluriennali 2021-2023 tiene conto di:

- *Ritorno del turismo internazionale*: le DMO territoriali propongono una strategia che prevede investimenti mirati con l'obiettivo di attrarre i mercati internazionali. Allo stesso tempo, riconoscono l'importanza della componente domestica come un mercato strategico, impegnandosi, di conseguenza, a fidelizzarla.
- *USA*: i mercati di interesse non si limitano più alle destinazioni internazionali più prossime, ma ora si estendono anche ai mercati di medio-lungo raggio, come ad esempio gli Stati Uniti. Sono proprio quest'ultimi che, grazie all'incremento del potere d'acquisto del Dollaro e alla conseguente crescita dei flussi turistici, hanno riacquisito una posizione di rilevanza come mercato target per il Territorio Turistico Bologna-Modena.
- *Modalità di viaggio*: mentre il treno continua a mantenere la sua rilevanza come modalità di viaggio per i mercati di corto raggio, quelli di medio-lungo raggio beneficiano della ripresa del servizio di trasporto aereo e dell'auspicabile miglioramento della sua affidabilità nel corso del 2023.
- *Sviluppo orizzontale dell'offerta*: la realizzazione di un'offerta turistica unificata su un'area geografica estesa è in grado di consolidare il posizionamento del Territorio Turistico Bologna-Modena anche nei confronti dei mercati di medio-lungo raggio, costituendo un elemento di forte attrattività. Inoltre, la crescita a livello orizzontale dell'offerta turistica, connessa all'ampliamento del territorio di riferimento, rappresenta un fattore strategico importante per incrementare la permanenza media del soggiorno dei visitatori nella destinazione.

Nel 2023, inoltre, si osserva una ripresa diffusa dei mercati di corto raggio (Germania, Austria, Svizzera, Spagna, Francia, UK, Paesi Bassi e Paesi Scandinavi), talvolta raggiungendo i livelli pre-pandemici. Questo è possibile grazie ai collegamenti già esistenti con il Territorio Turistico Bologna-Modena, rendendolo una meta facilmente accessibile sia attraverso il sistema ferroviario che il sistema dei trasporti su gomma. D'altra parte, si ribadisce l'intento di approfondire la presenza e la visibilità dei mercati internazionali di lungo raggio (USA, Emirati Arabi, Giappone e Corea del Sud), attuando strategie promozionali specifiche mirate al Territorio Turistico Bologna-Modena.

5.1.4 Azioni di promo-commercializzazione

Le iniziative promosse dalla Città metropolitana di Bologna e dalla Provincia di Modena attraverso le rispettive DMO sono di diversa portata: alcune si estendono su un'ampia area turistica, mentre altre sono incentrate sulla valorizzazione delle caratteristiche specifiche dei rispettivi territori di competenza. Sarà possibile adattare queste azioni di promozione e commercializzazione in risposta a fattori che influenzano l'industria turistica, massimizzandone l'efficacia e l'efficienza. Le risorse necessarie allo sviluppo di tali azioni sono definite in base a percentuali di budget previsionale a carico rispettivamente della Città metropolitana di Bologna e della Provincia di Modena. Potranno essere effettuati ulteriori adattamenti una volta definite le risorse disponibili per lo sviluppo delle azioni di promo-commercializzazione.

Di seguito si riportano le principali iniziative per promuovere e commercializzare il Territorio Turistico, sia in ambito bolognese che in ambito modenese:

- *Partnership con le compagnie aeree*: la collaborazione in corso con l'Aeroporto Marconi di Bologna continua a concentrarsi principalmente sul lancio di nuovi voli e sul coinvolgimento delle compagnie aeree che rappresentano un medium strategico per promuovere il turismo sia verso le destinazioni internazionali già collegate sia verso quelle nuove in fase di collegamento con Bologna. Si intende realizzare una promozione bilanciata che valorizzi sia il posizionamento del brand sia la conoscenza delle esperienze offerte per valorizzare anche il mercato domestico. A tal proposito, verrà avviata una collaborazione con le compagnie ferroviarie, sfruttando la posizione strategica del capoluogo emiliano nel sistema TAV. L'accordo già attivato con Ryanair (la Città metropolitana investe su media esterni e Ryanair raddoppia tale investimento) funge da modello per futuri accordi con altre compagnie. La riorganizzazione delle procedure di prenotazione e di accesso dovute al contenimento della pandemia influisce sulla scelta dei canali di promozione maggiormente efficaci, soprattutto quelli digitali. L'obiettivo è quello di far conoscere al target di riferimento l'offerta turistica prima del suo soggiorno, permettendogli una programmazione delle attività migliore e più articolata.
- *Press trip*: la promozione dell'offerta turistica rivolta a precisi target di riferimento sarà realizzata attraverso una combinazione di mezzi di comunicazione sia digitali

che tradizionali e sarà sviluppata grazie ad azioni di supporto rivolte agli operatori dei media. La DMO bolognese ospiterà 100 Press trip, di cui almeno 10 si focalizzeranno sui temi trasversali che caratterizzano la vasta area, mentre la DMO modenese ne ospiterà 20, rivolti a giornalisti italiani e stranieri legati ai prodotti identificati, di cui due incentrati sui temi trasversali. Sulla linea di prodotto Motor Valley si prevede di acquistare tre inserzioni pubblicitarie collegate a press tour su riviste d'auto d'epoca o legate al mondo dei motori/sport. L'obiettivo è il raggiungimento del pubblico finale attraverso spazi di carattere redazionale, favorendo un racconto autentico della destinazione ed evitando campagne di pura fascinazione.

- *Piano digitale*: le attività di digital advertising costituiscono uno strumento per valorizzare i contenuti dell'area turistica (punti di interesse, tour, servizi, eventi), aumentandone la visibilità e la consapevolezza e favorendone l'acquisto. Queste campagne vengono sviluppate attraverso azioni di posizionamento sponsorizzato su Google e post sponsorizzati sul circuito Meta. Le campagne sono progettate per coprire eventi e altri temi di rilevanza informativa o promo-commerciale per il Territorio Turistico. In ambito modenese, nel corso dell'anno verranno attivate delle attività di web advertising e social media marketing, atte a promuovere il territorio attraverso la visibilità dei siti ufficiali e delle piattaforme di promocommercializzazione rivolte sia al pubblico che ai professionisti del settore, con un focus particolare sull'interazione con i potenziali visitatori attraverso i social. Inoltre, particolare attenzione sarà rivolta alla promozione di esperienze prenotabili direttamente online, mirando ai segmenti di mercato B2C⁸⁸ nazionale e internazionale.
- *Sito web e social*: la narrazione quotidiana, autentica e coerente del territorio è realizzata grazie all'attività della redazione "allargata", costituita dalle redazioni locali organizzate su base territoriale e guidate dalla redazione centrale interna alla DMO bolognese. Questo racconto tiene costantemente unita la dimensione informativa e quella promo-commerciale, legate all'offerta della destinazione a partire dai temi narrativi caratteristici del territorio e ponendo un'enfasi

⁸⁸ Acronimo di Business to Consumer, ovvero un tipo di rapporto d'affari in cui le aziende forniscono bene e servizi agli individui.

sull'integrazione tra Bologna e Modena attraverso i temi trasversali. Oltre a svolgere un ruolo di coordinamento, la redazione centrale fornisce un supporto ausiliario alle redazioni locali per la pianificazione e la gestione di attività specializzate (reportage fotografici e campagne di traduzione). Lo storytelling digitale viene diffuso mediante una piattaforma multicanale costituita da una serie di siti web dedicati, coordinati dalla redazione centrale, da quelle locali e da eXtraBO (network supplementare tematico al settore Outdoor Active&Slow). Tra i compiti della DMO rientrano: la pubblicazione e la diffusione dei contenuti multimediali più rilevanti relativi al Territorio Turistico e alle sue eccellenze; il dialogo con gli utenti per stabilire una solida base per l'interazione con la community e per la reputazione della destinazione; la comunicazione costante con le redazioni locali ed eXtraBO per la condivisione dei contenuti migliori dei sub-ambiti locali e dell'area modenese, in modo da creare un racconto collettivo e armonioso. In ambito modenese, la narrazione e la promozione sono attuate tramite le attività delle due redazioni locali (Modena e Pianura, Appennino) e dalla DMO. Quest'ultima svolge anche un ruolo di collegamento e coordinamento tra le redazioni al fine di agevolare una comunicazione che tenga conto delle peculiarità dei singoli territori. L'obiettivo è far conoscere gli elementi identitari territoriali e facilitare l'esperienza d'acquisto e fruizione dei consumatori.

- *Promenade e altri supporti di comunicazione*: realizzazione di un sistema integrato che combina esperienze tematiche, eventi, luoghi di interesse e rassegne del territorio al fine di rappresentare una visione coesa e accattivante, facilitandone la fruizione ai turisti. Elemento centrale di questo sistema sono le Promenade a Bologna, un format di comunicazione che combina le caratteristiche di una guida di eventi con quelle di una rivista, illustrando in maniera narrativa i motivi per cui visitare il Territorio Turistico Bologna-Modena. Nel corso dell'anno, infatti, saranno previste due "Promenade". Sul fronte modenese, si realizzeranno materiali promo-commerciali, sia in formato digitale che cartaceo, da utilizzare durante la partecipazione a fiere, workshop ed eventi. Lo scopo è quello di aiutare i visitatori nella pianificazione delle loro vacanze e di fornire agli operatori turistici degli strumenti per presentare ai propri clienti la destinazione come una meta interessante. Allo stesso modo, verranno progettati anche materiali

promo-commerciali e informativi, sia digitali che cartacei, che forniranno informazioni ai turisti sulle opportunità che il Territorio Turistico ha da offrire, favorendo, inoltre, una maggiore fruibilità di eventi ed esperienze.

- *Branding*: il Territorio Turistico Bologna-Modena ha recentemente introdotto un nuovo logo e un nuovo naming ufficiale unitario. In seguito a questa evoluzione, è necessario intervenire per riadattare sia l'immagine coordinata della Città metropolitana di Bologna sia quella della Provincia di Modena per armonizzarle con il neonato brand territoriale.
- *Azioni promozionali attraverso le eccellenze*: la DMO bolognese fornirà supporto tecnico-organizzativo e servizi di ufficio stampa a promotori e organizzatori di eventi nazionali e internazionali che promuovono le eccellenze del territorio. Questo aiuto mira a massimizzare la visibilità mediatica e sarà focalizzato su due/tre eventi proposti dagli stakeholder che rappresentano queste eccellenze e organizzati sia in Italia che all'estero. Per esempio, per il riconoscimento di un patrimonio UNESCO si propone di organizzare l'evento promozionale in una capitale europea. Verranno condotte attività di promo-commercializzazione per mettere in risalto le eccellenze artistiche, gastronomiche, automobilistiche e musicali del territorio. Sarà stabilita una collaborazione con i consorzi dei prodotti tipici locali al fine di creare delle sinergie promozionali che coinvolgano iniziative in città europee. Inoltre, saranno organizzate delle iniziative Montagna/Mare per promuovere l'accezione "bianco" della linea di prodotto Outdoor Active&Slow presso i pubblici di riferimento a livello nazionale. Si attiveranno percorsi sensoriali ed esperienziali sui prodotti nei luoghi di produzione in tutto il territorio provinciale modenese, presentati anche attraverso rassegne o calendari di eventi in collaborazione con ristoratori, catering e aziende agricole del territorio. Infine, verranno condotte attività di analisi e valutazione sulle nuove potenzialità turistiche legate a settori produttivi specifici, con particolare attenzione ai settori della moda e dell'artigianato.
- *Fiere e workshop*: la partecipazione agli eventi avviene in maniera coordinata con APT Servizi e con ENIT, al fine di gestire efficacemente la pluralità dei brand verso i target di riferimento, specialmente a livello internazionale. Durante questi eventi viene presentata l'offerta turistica del territorio. Attraverso una postazione

istituzionale e una commerciale vengono forniti i materiali cartacei e multimediali per promuovere l'intero Territorio Turistico Bologna-Modena. il calendario degli eventi tiene conto delle esigenze dei singoli territori che, grazie alla coordinazione delle due DMO, vengono integrate in un programma di partecipazioni più ampio. Le iniziative sono principalmente rivolte agli operatori del settore, sia leisure che business, ma anche al pubblico e mirano a valorizzare le linee di prodotto individuate. L'obiettivo primario è creare un contatto diretto con il pubblico finale e con gli operatori.

- *Fam trip*: la DMO Bologna Welcome pianifica di ospitare dieci fam trip nel corso del 2023, sia in modo indipendente che in collaborazione con partner commerciali, di cui almeno quattro saranno orientati verso i temi trasversali che caratterizzano il territorio. Anche la DMO modenese prevede la realizzazione di otto fam trip dedicati ad operatori turistici sia italiani che stranieri specializzati nel turismo leisure, di cui almeno tre si concentreranno su tematiche di interesse specifico del Territorio Turistico. Durante questi viaggi, la DMO si impegna a fornire i servizi di accoglienza e di organizzazione necessari al fine di garantire il successo delle iniziative. I fam trip verranno organizzati in concomitanza di eventi di settore che si tengono a Bologna e nelle zone circostanti per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione e per arricchire l'offerta turistica. L'obiettivo è quello di far scoprire agli operatori turistici (agenzie di viaggio, consulenti, associazioni) l'offerta del Territorio Turistico Bologna-Modena allo scopo di farlo inserire nella programmazione dei potenziali buyer.
- *E-commerce e fruibilità turistica*: il sistema di e-commerce valorizza la crescita dell'offerta turistica in termini di varietà dei prodotti e di ampliamento del territorio di riferimento. Questo sistema permette l'acquisto singolo di prodotti, esperienze e ticketing di eventi e musei oppure la loro combinazione in proposte di fruizione del territorio costruite in completa autonomia dall'utente grazie alla funzione di «pacchetto dinamico». Lo strumento si rivolge sia agli operatori turistici sia ai turisti che stanno pianificando la propria visita o che siano già presenti nella destinazione, grazie all'integrazione del sistema di e-commerce nella web app *MyBologna*. La Città metropolitana di Bologna ha adottato uno strumento di e-commerce che collega gli operatori locali con lo scopo di integrare

l'offerta turistica e semplificare la programmazione del turista. Inoltre, questo strumento massimizza le opportunità di pianificazione e prenotazione online, evitando code direttamente ai siti di interesse. Il sistema di e-commerce adottato dalla DMO di Modena è completamente compatibile con quello di Bologna Welcome. Esso permetterà ai turisti, agli operatori turistici e agli uffici regionali IAT-R di prenotare online esperienze e prodotti in qualsiasi momento. Inoltre, sarà ulteriormente sviluppato per includere un sistema di gift card che stimoli l'acquisto in assenza di una data specifica di fruizione, da definire solo successivamente. Nel corso del 2023, la DMO lavorerà per aumentare il numero e la diversità delle offerte presenti nell'e-commerce, coinvolgendo attivamente gli operatori e i fornitori del territorio. Quest'ultimi saranno invitati a partecipare all'e-commerce e a collaborare seguendo linee guida specifiche. Inoltre, la DMO fornirà supporto nell'elaborazione delle offerte, nella pubblicazione online e nella gestione degli aspetti legati alla prenotazione online. Lo scopo è quello di costruire una destinazione integrata con un'ampia varietà di offerta turistica facilmente accessibile.

5.2 Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL)

Approvato tramite un provvedimento del Sindaco metropolitano, è stato divulgato l'Avviso rivolto alla presentazione delle domande di ammissione al contributo regionale a sostegno dei servizi turistici di base e per l'attuazione di progetti di promozione turistica di interesse locale. Gli interventi proposti dovranno essere effettuati nel periodo compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2023.

In accordo con l'art. 12 bis⁸⁹ della Legge Regionale 4/2016 e delle successive modifiche, la Città metropolitana di Bologna e la Provincia di Modena hanno sviluppato un Programma Turistico di Promozione Locale, adottando criteri di selezione omogenei, seppur considerando le specificità delle rispettive territorialità. Al fine di sviluppare i progetti per i quali viene richiesto il finanziamento, il quadro di riferimento strategico-

⁸⁹ Approvazione delle Linee Guida inerenti al funzionamento e la composizione del Tavolo di Concertazione e delle Cabine di Regia delle Destinazioni Turistiche e del Territorio Turistico Bologna-Modena.

programmatico è costituito dalle Linee Guida Triennali per la promocommercializzazione turistica regionale 2022-2024. Gli ambiti delle attività del PTPL sono i seguenti:

- **Ambito I** – *Servizi turistici di base offerti dai Comuni e dalle Unioni*. Essi includono una serie di azioni volte a migliorare la qualità dei servizi di informazione e accoglienza rivolti ai turisti, nonché a promuovere iniziative di intrattenimento e di animazione turistica. Tali interventi mirano a valorizzare ulteriormente i servizi di Informazione e Accoglienza Turistica presenti nel territorio, in un’ottica di razionalizzazione e qualificazione degli uffici e delle reti territoriali che svolgono questa funzione.
- **Ambito II** – *Iniziative di promozione turistica di interesse locale*. Esse si concentrano sulla promozione dell’immagine, delle peculiarità e della qualità dell’offerta turistica relativa al territorio di riferimento. Queste iniziative devono essere strutturate come progetti completi, in linea con gli obiettivi della programmazione turistica regionale e del Territorio Turistico Bologna-Modena. Nel contesto specifico del territorio bolognese, viene valorizzata la collaborazione con il Comune di Bologna in relazione al “Bando Bologna Estate”. Questa iniziativa seleziona proposte di progetti artistico-culturali che siano in grado di narrare e valorizzare i luoghi del patrimonio sociale, culturale, storico-artistico e naturalistico presenti nel territorio. L’obiettivo è quello di promuovere e costruire un’offerta culturale di alta qualità attraverso un programma di eventi, al fine di potenziare l’immagine del capoluogo emiliano e dell’intero territorio come “City of culture”, ma anche aumentandone l’attrattività turistica⁹⁰.

Il PTPL è basato su criteri di selezione omogenei ed è suddiviso in due linee di finanziamento che riguardano rispettivamente i soggetti beneficiari del territorio metropolitano e quelli del territorio della Provincia di Modena, tenuto conto delle rispettive peculiarità territoriali.

Per quanto concerne specificamente le azioni a favore dei servizi turistici di base, l’avviso pubblico per l’anno 2023, in conformità con la normativa regionale vigente, ha introdotto

⁹⁰ Città metropolitana di Bologna, Territorio Turistico Bologna-Modena, «*Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL) – Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)*». Consultato il 19 agosto 2023.
https://www.cittametropolitana.bo.it/turismo/Territorio_Turistico_BoMo/Programma_PTPL_PPCT

un rafforzamento del requisito di sovracomunalità. A questo proposito, il Territorio Turistico ha voluto garantire un sostegno nella transizione verso un nuovo modello che si consoliderà definitivamente a partire dalla prossima programmazione. In questa prospettiva, la Regione Emilia-Romagna prevede l'approvazione di nuove modalità di costituzione, riconoscimento e funzionamento del sistema di servizi di accoglienza e di informazione turistica.

Attualmente il Sistema dei Servizi di Informazione e Accoglienza Turistica deve rispondere alle nuove e mutate esigenze dei turisti che spesso arrivano già con un itinerario dettagliatamente pianificato grazie alle numerose risorse online a loro disposizione. In questo nuovo contesto, gran parte del lavoro svolto dagli operatori degli uffici IAT è incentrato sulle attività di back office che implicano l'organizzazione delle risorse, dei canali e degli strumenti informativi. La riforma regionale, approvata con DGR 2188/2022 e riguardante i criteri e le modalità organizzative per l'istituzione, il riconoscimento e il funzionamento del Sistema dei Servizi di Informazione e Accoglienza Turistica, ha l'obiettivo di rispondere a queste mutate esigenze. Inoltre, questa riforma mira a determinare un processo graduale di semplificazione e razionalizzazione del sistema, mediante una transizione verso forme organizzative differenti, una maggiore adozione della digitalizzazione dei servizi e un conseguente miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economia del sistema sul territorio regionale. È compito delle Destinazioni Turistiche e del Territorio Turistico Bologna-Modena sviluppare, integrare e adattare i nuovi criteri e le modalità organizzative, nonché il loro finanziamento⁹¹.

L'evoluzione competitiva dell'offerta turistica a livello locale richiede una crescente competenza da parte delle risorse umane coinvolte. Questi professionisti devono essere in grado di interagire efficacemente con i visitatori internazionali e devono essere adeguatamente formati sul contesto in cui operano. A tal fine, è necessario fornire loro i giusti strumenti che consentano di offrire un servizio adeguato alle aspettative attuali dell'utenza. Si tratta, dunque, di sviluppare un sistema che integri in maniera coerente e sinergica i servizi di front e back-office fortemente integrati e orientati verso le esigenze e le richieste dei potenziali turisti.

⁹¹ Provincia di Modena, «*Territorio Turistico Bologna-Modena. Criteri e modalità organizzative per la gestione dei servizi di informazione e accoglienza turistica e per il loro finanziamento*», 25 luglio 2023. https://www.provincia.modena.it/wp-content/uploads/2023/07/Allegato4-Criteri_Infotur_TTBOMO.pdf

Capitolo sesto

PROPOSTE

6.1 Proposte in ambito strategico

In quest'ultimo capitolo verranno formulate delle proposte personali sia di carattere strategico, in un'ottica di Destination Management, sia in ambito operativo, in ottica di Destination Marketing, focalizzandosi sul Territorio Turistico Bologna-Modena, alla luce delle analisi condotte nei capitoli precedenti.

La competitività rappresenta un fattore di cruciale importanza per lo sviluppo e l'espansione di una destinazione turistica. Per aumentare la propria competitività sul mercato turistico, una destinazione non deve limitarsi solamente all'attuazione di strategie di promozione tradizionale, ma deve evolversi in un sistema di prodotti a livello territoriale e deve agire come un agente attivo di sviluppo. Ciò implica sfruttare i fattori di differenziazione delle varie realtà territoriali che compongono la Destinazione Turistica attraverso la collaborazione di attori pubblici e privati, influenzando, di conseguenza, l'offerta turistica. La gestione integrata della destinazione emerge come un requisito fondamentale, soprattutto in seguito alla diffusione delle ICT che hanno portato alla nascita di un mercato turistico globalizzato. È in questo nuovo contesto che si verifica una maggiore competitività sia tra le destinazioni che tra quest'ultime e le OLTA. Inoltre, anche l'evoluzione del profilo del turista e la sua crescente preferenza per esperienze personalizzate che rispondano ai propri bisogni hanno ulteriormente spinto verso l'adattamento delle offerte a questo nuovo modello. È importante, però, sottolineare come competitività ed attrattività siano due concetti completamente distinti: mentre la competitività si riferisce alla prospettiva della destinazione, l'attrattività riguarda quella del turista. Col termine di attrattività, infatti, si intende un costrutto mentale nella mente del visitatore oppure l'immagine mentale della destinazione basata sulle attrazioni attualmente disponibili. L'attrattività, quindi, riflette le percezioni, le credenze e le opinioni dei singoli individui sulla capacità della destinazione di soddisfare le loro esigenze. D'altro canto, col termine competitività si intende la capacità di una determinata destinazione di realizzare e integrare prodotti che sostengano le sue risorse, preservando

allo stesso tempo una posizione competitiva rispetto alle destinazioni concorrenti. Sebbene l'attrattività costituisca un prerequisito fondamentale per lo sviluppo turistico, da sola non è sufficiente. Le autorità locali devono essere in grado di riconsiderare l'utilizzo delle risorse attrattive in una prospettiva manageriale che miri a sviluppare una gestione integrata del potenziale turistico, con l'obiettivo di valorizzare le risorse naturali e culturali, nonché i servizi e la loro fruibilità. Gli stakeholder di natura sia pubblica che privata devono stabilire delle relazioni collaborative e collaborare al fine di promuovere una cultura turistica coesa ed efficace che agevoli le attività di promozione e commercializzazione sul mercato. Il Destination Management nasce, appunto, dall'obiettivo di integrare strategicamente tutte le azioni necessarie per gestire tutte le attrazioni e i servizi turistici con lo scopo di influenzare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche del territorio.

In ottica di Destination Management la proposta è la realizzazione di una card turistica della Provincia di Modena. Le card turistiche vengono spesso percepite come meri strumenti promozionali nel contesto turistico a cui fanno riferimento. Tuttavia, possiedono la capacità di aggregare diversi servizi e fattori di attrazione, nonché di integrare varie offerte territoriali. Di conseguenza, tutti gli attori presenti all'interno della destinazione diventano veri e propri strumenti di organizzazione per la destinazione stessa. Le card turistiche possono, effettivamente, sostenere attivamente delle strategie di Destination Management, manifestandosi in modi specifici:

- Rafforzamento della collaborazione tra i vari stakeholder della catena del valore turistico, promuovendo una sinergia più profonda;
- Valorizzazione dell'offerta turistica, rendendola più produttiva dal punto di vista dell'esperienza offerta ai visitatori;
- Strumento di gestione dei flussi turistici, consentendo la regolazione e la distribuzione dei turisti in modo da ridurre la congestione nelle principali attrazioni;
- Opportunità per la raccolta di dati e per l'esecuzione di analisi sui profili, i comportamenti e le preferenze del turista.

In relazione ai benefici per il turista, la card semplifica l'esperienza di viaggio, garantendo

così un risparmio di tempo e denaro. Essa diventa uno strumento che agevola la fruizione di servizi già ben organizzati, consentendo al potenziale visitatore di selezionare quelli che meglio rispondono alle sue esigenze e preferenze. Per questa loro caratteristica, le card risultano particolarmente efficaci nel caso di soggiorni short break. Da un'altra prospettiva le card turistiche si distinguono per la loro capacità di integrare le diverse offerte presenti all'interno di un territorio in un'unica soluzione, coinvolgendo sia attori del settore privato che di quello pubblico. È proprio grazie a questa interazione che tutti i soggetti coinvolti traggono vantaggio, ottimale solo quando una DMO assume un chiaro ruolo di coordinamento e di gestione.

È già in commercio la Bologna Welcome Card, inerente, però, solamente al territorio bolognese. La creazione di una nuova card turistica valida per il territorio di Modena agevolerà i potenziali turisti nella scelta delle attrazioni e dei servizi, senza penalizzare l'acquisto della card bolognese. In questo modo si mettono in risalto non solo le bellezze di Bologna, ma anche i maggiori punti di interesse della Provincia di Modena. Vi sarà la possibilità di acquistarla direttamente online sul sito di VisitModena, agevolando ulteriormente la ricerca agli utenti. Inoltre, la Bologna Welcome Card e la Modena Card saranno strettamente collegate da link che rimandano ai rispettivi siti: in questo modo entrambe acquistano una maggiore visibilità mediatica, raggiungendo un target di mercato più ampio.

6.2. Proposte in ambito operativo

Il settore turistico costituisce un pilastro fondamentale per lo sviluppo dell'Emilia-Romagna. Per massimizzare le sue potenzialità, è importante sfruttare al meglio le tecnologie digitali ed elaborare e analizzare i dati in maniera sofisticata, facendo sempre più ampio ricorso alle applicazioni di Big Data e Intelligenza Artificiale di nuova generazione. Questo passaggio verso l'era della tecnologia rappresenta una tappa cruciale per interpretare e intercettare le nuove tendenze e aspettative dei turisti. Tali dinamiche sono state influenzate da cambiamenti profondi e radicati nel tempo che costituiscono un fondamento per una proiezione verso il futuro. Tra questi, l'epidemia che ha interessato il mondo nel 2020 ha accelerato e messo in evidenza queste tendenze in maniera ancora più pronunciata, spingendo sull'adozione delle tecnologie digitali. Il mondo digitale deve

assumere sempre più il ruolo di ecosistema primario per concepire, progettare e promuovere le destinazioni e i relativi servizi turistici. Questi ultimi devono essere caratterizzati da una maggiore accessibilità e inclusività, sostenibilità e personalizzazione in base alle esigenze dei turisti. È oramai essenziale garantire un'integrazione armoniosa e continua tra la dimensione dell'esperienza fisica e quella dell'esperienza virtuale. Tutto ciò deve avvenire ponendo sempre al centro il fattore umano e preservando il genuino spirito di ospitalità che da sempre caratterizza la Regione Emilia-Romagna⁹².

La prima proposta, all'interno di un'ottica di Destination Marketing, si concentra sul miglioramento del sito web ufficiale dedicato al Territorio Turistico Bologna-Modena. Questa iniziativa mira ad unificare in un'unica piattaforma tutti i principali punti di interesse sia della Città metropolitana di Bologna che della Provincia di Modena, seguendo il modello dei siti web Bologna Welcome e VisitModena, per fornire al potenziale turista una piattaforma centralizzata per scoprire agevolmente le peculiarità del territorio e i servizi turistici offerti. Questo consentirà ai visitatori di pianificare il proprio soggiorno in modo più personalizzato, basandosi sulle loro preferenze. Per semplificare ulteriormente la ricerca, i luoghi e le attività verranno organizzati in categorie tematiche quali Cultura, Enogastronomia, Musica, Natura e Outdoor, Business, Sport e Motori. L'obiettivo è favorire un interscambio di flussi turistici tra le due destinazioni, ponendo l'attenzione non solo sul territorio bolognese, ma soprattutto anche su quello modenese.

La seconda proposta prevede la realizzazione di itinerari tematici incentrati su fattori di attrattività e servizi turistici appartenenti sia al territorio modenese sia a quello bolognese. Questo approccio offre al visitatore l'opportunità di immergersi in entrambe le culture e le tradizioni, condensandole in un unico percorso. Questi itinerari verranno resi disponibili sul mercato e promossi attraverso canali come i social media, le agenzie di viaggio, i tour operator, nonché gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica.

La terza proposta riguarda la promozione del territorio attraverso la collaborazione con gli influencer. Al giorno d'oggi i social media rivestono un ruolo di estrema rilevanza nel

⁹² After – Futuri Digitali, «*Turismo Smart e Opportunità per le Destinazioni*», 17 novembre 2021.

processo decisionale legato alla selezione delle destinazioni turistiche. Coinvolgere personalità emergenti e influenti può rappresentare un'opportunità per attrarre un pubblico sempre più ampio. La testimonianza di un influencer può essere un modo per incentivare il turismo: condividendo le proprie esperienze sui principali canali di comunicazione e fornendo inoltre recensioni e consigli pratici a chi voglia replicare le medesime iniziative, si mettono in risalto le bellezze che il territorio offre, catturando l'attenzione anche delle nuove generazioni. La Destinazione turistica Bologna metropolitana e la DMO Bologna Welcome avevano già ideato un format per promuovere il turismo lento e le eccellenze che il territorio ha da offrire: avevano chiesto ad un bike expert, due influencer e un videomaker di percorrere la tratta Mirandola-Bologna della Ciclovia del Sole affinché creassero dei contenuti per i social media, nonché workshop informativi rivolti agli operatori del territorio. Allo stesso modo, si era vista la collaborazione anche con cinque influencer internazionali per promuovere e sponsorizzare il cammino "Via degli Dei". Per quanto riguarda il turismo enogastronomico la possibilità è di collaborare con pagine Instagram come "Qui si taffia" e "Modena riapre" che raccontano e promuovono esperienze enogastronomiche autentiche tra bar e ristoranti, rispettivamente nel bolognese e nel modenese.

Conclusioni

In questa epoca, a seguito della pandemia, della guerra in Ucraina, della crisi energetica e delle conseguenze che hanno portato, si è capito quanto sia importante il turismo per il nostro Paese. La diffusione del patrimonio storico-artistico e paesaggistico italiano è ciò che ci rappresenta come Nazione, dando all'Italia un valore identitario e una testimonianza di civiltà. Per questo motivo è fondamentale porre l'attenzione e soffermarsi sulla necessità di far conoscere il patrimonio culturale italiano, rendendolo sempre accessibile a tutti e contribuendo a creare un benessere sociale ed un valore economico diffuso.

La regione Emilia-Romagna, in particolare, vanta una tradizione culturale e paesaggistica eccezionale. Attualmente, la realizzazione di nuovi tematismi riveste un'importanza considerevole. Ciò è dovuto alle crescenti esigenze dei turisti che diventano sempre più selettivi e orientati alla ricerca di esperienze autentiche. A tal proposito le città di Bologna e di Modena hanno istituito tramite le rispettive DMO una struttura interconnessa di prodotti e servizi turistici. Questa rete è stata creata su piattaforme digitali e coinvolge una collaborazione sinergica degli stakeholder del settore attivi nel territorio di competenza. Nel corso del 2021 la Regione Emilia-Romagna ha apportato una modifica alla LR 4/2016 che ha portato all'istituzione del Territorio Turistico Bologna-Modena. Sebbene l'obiettivo principale sia la pianificazione congiunta delle strategie di promozione e commercializzazione turistica, sfruttando in modo sinergico le offerte territoriali di entrambe le aree, nell'elaborato si è dimostrato che la struttura del Territorio Turistico è ancora in fase di sviluppo. Essendo un'iniziativa relativamente recente necessita di suggerimenti per migliorare la gestione e le strategie di promozione sul mercato. In questo contesto, dal punto di vista della gestione della destinazione (Destination Management) è stata avanzata la proposta di realizzare una card turistica specifica della Provincia di Modena. questo strumento agevolerebbe il soggiorno dei potenziali visitatori, facendo risparmiare loro tempo e risorse finanziarie e mettendo in luce i principali punti di interessi del territorio modenese. In ottica di Destination Marketing, invece, sono state proposte tre iniziative. La prima consiste nel miglioramento del sito web ufficiale del Territorio Turistico Bologna-Modena, organizzato in categorie tematiche, al fine di presentare tutti i principali punti di interessi presenti nel territorio di

riferimento e favorire un interscambio di flussi turistici tra le due destinazioni. La seconda proposta riguarda la realizzazione di itinerari tematici che permettano al turista di immergersi sia nella tradizione bolognese che in quella modenese attraverso un unico percorso specifico. Infine, la terza proposta prevede una collaborazione con influencer locali per promuovere il territorio in tutte le sue sfaccettature e raggiungere diversi segmenti di mercato.

Nonostante l'impegno evidente da parte delle DMO Bologna Welcome e Modenatur, emergono ancora, in base alla mia ricerca, degli aspetti che richiedono miglioramenti. Per realizzare queste nuove iniziative è essenziale ottenere un coinvolgimento più attivo da parte di tutti gli stakeholder locali. In assenza di tale collaborazione il rischio è quello di sviluppare un'offerta frammentata, poco chiara e non esaustiva agli occhi dei potenziali visitatori. L'obiettivo auspicato è il proseguimento della valorizzazione del ricco patrimonio del Territorio Turistico Bologna-Modena, creando prodotti distintivi e specifici in grado di attrarre nuove e diverse tipologie di turisti.

Bibliografia

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2018), *La Governance del Turismo nell'Era del Digitale*, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano.

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2022), *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano.

KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., (2002), *Marketing del turismo*, Pearson editore, Milano.

Altre fonti

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

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

Ministero del Turismo, «*Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*», dicembre 2022.

ISTAT, «*Due anni di pandemia: l'impatto su cittadini e imprese*», 10 maggio 2022.

Destinazione Turistica Romagna, *Statuto della destinazione turistica Romagna*, s.d.

Regione Emilia-Romagna, «*Rapporto annuale sul movimento turistico e la consistenza ricettiva alberghiera e complementare in Emilia-Romagna, anno 2020*», 9 novembre 2021.

Romano P., Arata G., «*Bologna Welcome Convention & Visitors Bureau*». Consultato il 5 agosto 2023.

Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna, *Linee di Indirizzo Triennali 2021-2023*, 16 aprile 2021.

Bologna Welcome, Modenatur, *PPCT 2022 Territorio Turistico Bologna-Modena*, 10 novembre 2021.

Città metropolitana di Bologna, *PPCT 2023 Territorio Turistico Bologna-Modena*, 12 ottobre 2022.

After – Futuri Digitali, «*Turismo Smart e Opportunità per le Destinazioni*», 17 novembre 2021.

Provincia di Modena, «*Territorio Turistico Bologna-Modena. Criteri e modalità organizzative per la gestione dei servizi di informazione e accoglienza turistica e per il loro finanziamento*», 25 luglio 2023.

Sitografia

Centro Studi Turistici Firenze (CST). «*La storia del turismo moderno: dal Grand Tour al Gran Turista*». 14 marzo 2018. <https://centrostuditurismofirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-Italia-e-nel-mondo/>.

«UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics», gennaio 2023. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1>

Federturismo Confindustria. «REPORT: I numeri del turismo internazionale». Consultato il 5 luglio 2023. <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>

The Post Internazionale. «*Cos'è la sharing economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa*». Aggiornato l'11 settembre 2019. [Cos'è la sharing economy e perché sta cambiando il futuro dell'economia in Europa | TPI](#)

Istat, «*Movimento turistico in Italia*», novembre 2018. <https://www.istat.it/it/archivio/224376>

Moreno di Giacinto, «*Il settore del turismo in Italia*». Italia in Dati, 2019. <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

Istat, «REPORT MOVIMENTO TURISTICO 2021», 12 gennaio 2022. <https://www.istat.it/it/archivio/265356>

Ministero dell'Economia e delle Finanze, «*Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*», 25 maggio 2021 <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>

Gazzetta Ufficiale, *Decreto-Legge n.59 del 6 maggio 2021*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/05/07/21G00070/sg>

Confindustria, «*PNRR: riuscirà ad essere attuato nei temi previsti?*», 2022. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-autunno-2022/f5a2d773-6be1-4d99-b098-cb9c579b128c>

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), «*Impatto del COVID-19 sui diversi settori economici: risposte e raccomandazioni*». Consultato il 5 luglio 2023. https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_742141/lang--it/index.htm

UNWTO, «*Il turismo cresce del 4% nel 2021, ma rimane molto al di sotto dei livelli pre-pandemia*», 18 gennaio 2022. <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

Confcommercio, «*Indagini, dati e informazioni sul settore del turismo in Italia*», 23 giugno 2023. <https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia>

Centro Studi Confindustria, «*L'economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina*», 2 aprile 2022. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2022>

IEA, «*La Crisi Energetica Globale*». Consultato il 5 luglio 2023. <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=it>

Gelsia, «*Crisi energetica 2022: cos'è esattamente e a cosa è dovuta?*», 26 ottobre 2022. <https://www.gelsia.it/crisi-energetica-2022/>

ANSA.it., «*Gli alberghi in allarme per il caro energia “insostenibile” – Ambiente & Energia*», 31 marzo 2022.

https://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/energia/2022/03/31/ansa/gli-alberghi-in-allarme-per-il-caro-energia-insostenibile_a86f6ab1-c222-43e1-a5f3-1deb19f4da49.html#:~:text=Secondo%20le%20nostre%20stime%20il,allarme%20per%20il%20settore%20alberghiero

«Emilia-Romagna», In Wikipedia, consultato il 1° agosto 2023.
<https://it.wikipedia.org/wiki/Emilia-Romagna>

Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Natura & Outdoor | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023.
https://emiliaromagnaturismo.it/it/natura-outdoor?utm_source=HP&utm_medium=slider

Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Terme & Benessere | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023.
<https://emiliaromagnaturismo.it/it/terme-benessere>

Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Arte & Cultura | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023.
<https://emiliaromagnaturismo.it/it/arte-cultura>

Emilia Romagna Turismo – Sito ufficiale di informazione turistica, «Riviera | Emilia Romagna Turismo». Consultato il 1° agosto 2023.
<https://emiliaromagnaturismo.it/it/riviera>

Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna, «*Nel 2019 rallenta la crescita del movimento turistico in Emilia-Romagna*». Consultato il 2 agosto 2023.
<https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2020/consistenza-movimento-turistico-emilia-romagna-2019>

Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna. «*Turismo in Emilia-Romagna: nel 2021 recuperata la metà dei flussi persi nel 2020*». Consultato il 2 agosto 2023. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2022/consistenza-movimento-turistico-emilia-romagna-2021#:~:text=Il%202021%20ha%20visto%20il,agli%2011.597.928%20del%202019.>

Ufficio di Statistica della Regione Emilia-Romagna. «*Il turismo in Emilia-Romagna nei primi due anni di crisi pandemica*». Consultato il 2 agosto 2023. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/notizie/2022/turismo-emilia-romagna-primi-due-anni-di-pandemia-2019-2021>

Corriere Romagna, «*Turismo Emilia-Romagna, oltre 60 milioni di presenze nel 2022*», 20 marzo 2023. <https://www.corriereromagna.it/turismo-emilia-romagna-oltre-60-milioni-di-presenze-nel-2022-bonaccini-sport-scelta-vincente-la-fl-a-imola-lo-dimostra-video/>

Regione Emilia-Romagna, «*Turismo col segno più in Emilia-Romagna: da gennaio a giugno aumentano arrivi e presenze*», 3 agosto 2023. <https://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2023/agosto/turismo-col-segno-piu-in-emilia-romagna-da-gennaio-a-giugno-aumentano-arrivi-e-presenze>

Il Resto del Carlino, «*Turismo estate 2023: l'Emilia-Romagna tra le prime 10 mete, nonostante l'alluvione*», 30 maggio 2023. <https://www.ilrestodelcarlino.it/emilia-romagna/economia/estate-2023-emilia-romagna-alluvione-ghwdzcjo>

Gazzetta Ufficiale, «Legge Regionale 25 marzo 2016, n. 4». <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/regioni/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2016-09-17&atto.codiceRedazionale=16R00264>

Visit Emilia – visit the Italian food valley, «*Chi siamo | Visit Emilia*», consultato il 3 agosto 2023. <https://www.visitemilia.com/chi-siamo>

Provincia di Modena, *Territorio Turistico Bologna-Modena*, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.provincia.modena.it/temi-e-funzioni/cultura-e-turismo/territorio-turistico-bologna-modena/>

ANSA, «A Bologna il turismo a livelli pre-Covid, il 2023 sarà da record», 23 marzo 2023. https://www.ansa.it/emiliaromagna/notizie/2023/03/23/a-bologna-il-turismo-a-livelli-pre-covid-il-2023-sara-da-record_c74b33c3-fbc2-409f-8ab7-56f2e7a7eb3e.html

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Piazza Maggiore”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/piazze-vie-monumenti/piazza-maggiore>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Palazzo d’Accursio o Comunale”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/palazzo-daccursio-o-comunale>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Fontana del Nettuno”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/piazze-vie-monumenti/fontana-del-nettuno>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Basilica di San Petronio”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/edifici-religiosi/basilica-di-san-petronio>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Complesso di Santo Stefano”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/edifici-religiosi/complesso-di-santo-stefano>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Le due Torri: Garisenda e degli Asinelli”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/le-due-torri-garisenda-e-degli-asinelli>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Archiginnasio-Teatro Anatomico”, consultato il 3 agosto 2023. <https://www.bolognawelcome.com/it/luoghi/torri-edifici-storici/archiginnasio>

Travel Emilia Romagna, “Bologna sotterranea”, 19 giugno 2022. <https://www.travelemiliaromagna.it/bologna-sottosuolo/>

Territorio Turistico Bologna-Modena, “Le curiosità sui portici di Bologna”, 4 marzo 2020. <https://www.bolognawelcome.com/it/blog/i-portici-di-bologna>

Il Resto del Carlino, «*Bologna Welcome, il patto di ferro “Privati motore della Fondazione”*», 26 gennaio 2023. <https://www.ilrestodelcarlino.it/bologna/cronaca/bologna-welcome-il-patto-di-ferro-privati-motore-della-fondazione-jatq7gfj>

Visit Modena, «*Modenatur incoming tour operator & DMC*», consultato il 21 agosto 2023. <https://www.visitmodena.it/it/pianifica-il-viaggio/servizi-turistici/agenzie-incoming/modenatur-agenzia-viaggi-wiligelmo>

Visit Modena, «*Regolamento e note legali*», consultato il 21 agosto 2023. <https://www.visitmodena.it/it/regolamento>

Città metropolitana di Bologna, Territorio Turistico Bologna-Modena, «*Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL) - Programma di Promo-Commercializzazione Turistica (PPCT)*». Consultato il 16 agosto 2023. https://www.cittametropolitana.bo.it/turismo/Territorio_Turistico_BoMo/Programma_PTPL_PPCT