

# le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

*interventi di:*

Francesca Golfetto

Jean Philippe Perol

Antonio Sereno

Andrea Moretti

Stefania Agostini

Francesco di Cesare e

Danilo Lunardelli



2/2002



*le pagine di Risposte Turismo*

Vol. 2/2002

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

S. Marco 4410

30124 Venezia

tel. +390412443527

fax. +390412411501

info@risposteturismo.it

Hanno collaborato a questo numero:

Valeria Barbieri

Federica Padrin

Gloria Rech

E' vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata, compresa la fotocopia.



*Creare un forum permanente di dibattito e confronto sui temi della gestione e dello sviluppo del turismo, contribuendo – attraverso un puntuale approfondimento delle questioni di maggior interesse, un continuo aggiornamento sui motivi di più stretta attualità ed un proficuo scambio di esperienze ed idee tra i professionisti del settore – all’arricchimento del bagaglio tecnico degli “addetti ai lavori”.*

*Mettere a disposizione delle imprese, delle associazioni di categoria e degli enti preposti allo sviluppo e al coordinamento delle attività turistiche, uno strumento di riflessione sui problemi e le prospettive del turismo, favorendo la formazione – tra gli operatori pubblici e privati del settore – di una consapevolezza più chiara e diffusa del ruolo chiave da essi giocato nel contesto dell’economia italiana e globale.*

*Costituire una collana di volumi pensati non solo per poter essere letti e custoditi, ma anche e soprattutto per poter essere agevolmente consultati ogni volta che ci si trovi di fronte ad un problema per il quale possa essere utile documentarsi su base scientifica.*

*Sono i tre ambiziosi obiettivi alla base della nascita de le pagine di Risposte Turismo, pubblicazione periodica che verrà realizzata da RT con la collaborazione dei nomi più prestigiosi e apprezzati del mondo turistico nazionale ed internazionale, e distribuita ad un selezionato numero di soggetti istituzionali ed imprenditoriali.*

*Sarà un’esplorazione a 360 gradi, quella che condurremo nel variegato mondo del turismo: manager, esperti e ricercatori italiani e stranieri saranno chiamati ad analizzare, di volta in volta, problemi di gestione e opportunità di mercato per tour operator, alberghi, vettori aerei, compagnie crocieristiche, agenzie di viaggio, imprese di organizzazione congressuale, enti di promozione turistica, autorità di governo locale, consorzi territoriali, convention bureaux e tutti gli altri protagonisti di un settore che, più cresce, più sente il bisogno di riflettere e interrogarsi sulle proprie prospettive future.*

*Ricerche, valutazioni, tesi, antitesi, suggerimenti, spunti critici, persino polemiche (purché costruttive) costituiranno dunque gli “ingredienti” di queste pagine, e al tempo stesso (si spera) il terreno di crescita di un comparto che oggi ha più che mai bisogno – prima ancora di far ascoltare la propria voce all’esterno – di dialogare al proprio interno.*

*Il rigore metodologico degli interventi e la competenza sugli argomenti sviluppati rappresenteranno, invece, la bussola che guiderà il cammino di un’iniziativa editoriale che ci auguriamo possa incontrare – strada facendo – l’attenzione, l’interesse e il consenso di coloro per i quali è nata e alle cui istanze è indissolubilmente legata: i professionisti del turismo.*

*To create a permanent forum to debate and compare the themes of tourism management and development, contributing to the enrichment of the professionals' technical background through an accurate discussion about the more interesting issues, a continuous updating on the actual arguments and a profitable exchange of experiences and ideas among the experts of the sector .*

*To put at the disposal of the enterprises, the trade associations and the authorities delegate to develop and co-ordinate the tourist activities, a tool to reflect on the tourist problems and perspectives, promoting the setting up – among the private and public operators – of a more clear and widespread consciousness of the key role they play in the Italian and global economy.*

*To create a series of volumes, thought not only to be preserved, but also and especially to be consulted every time we face a problem and need to gather information with a scientific approach.*

*These are the three ambitious objectives at heart of le pagine di Risposte Turismo, a periodical publication that will be realized by RT in collaboration with the most prestigious and appreciated exponents of the national and international tourist industry, which will be distributed to a selected number of entrepreneurial and institutional subjects..*

*We will make a 360-degree exploration in the variegated tourist world: Italian and foreign managers, experts and researchers will be asked to analyse organisational problems and market opportunities for tour operators, hotels, airlines, cruise operators, travel agents, meeting organizers, tourist boards, local authorities, territorial consortiums, convention bureaux and all the others actors of a sector where more is the growth more increases the need to reflect and question about the future perspectives.*

*Theses, analyses, evaluations, suggestions, critical cues and also disputes (providing they are constructive) will be the “ingredients” of these pages and at the same time (we hope) the growth ground of a sector that requires an internal dialogue in advance of making its voice listened outside.*

*The methodological precision of the articles and the competence about the contents represent the compass that will guide the path of this publishing initiative. We hope that it can meet – on the way – the attention, interest and agreement of the persons it is thought for: the tourism professionals.*

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| Risposte Turismo: presentazione delle attività  | 7  |
| Le fiere come strumenti di marketing territoriale<br><i>di Francesca Golfetto</i>   | 11 |
| Come si comunica una destinazione: l'esempio di Maison de la France<br><i>di Jean Philippe Perol</i>  | 20 |
| I Sistemi Turistici Locali nella nuova legge quadro: scatole vuote o motori di sviluppo?<br><i>di Antonio Sereno</i>  | 28 |
| “Questo matrimonio s’ha da fare!”: operatori turistici ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto strategico<br><i>di Andrea Moretti</i>             | 39 |
| Struttura organizzativa, attività, obiettivi dei convention bureaux: il caso della Riviera di Romagna<br><i>di Stefania Agostini</i>                              | 55 |
| Applicazioni di destination management: il Sistema Locale di Offerta Congressuale della Provincia di Venezia<br><i>di Francesco di Cesare e Danilo Lunardelli</i> | 71 |

**INDEX**

|   |    |
|---|----|
| Risposte Turismo: the activities  | 7  |
| Fairs as Tools of Destination Marketing<br><i>by Francesca Golfetto</i>   | 11 |
| How To Promote a Tourist Destination: the Example of Maison de la France<br><i>by Jean Philippe Perol</i>   | 20 |
| Local Tourist Systems in the New Italian Legislation: Empty Boxes or Development Engines?<br><i>by Antonio Sereno</i>   | 28 |
| “This Marriage Must Be Arranged!”: Tourist and Cultural Organizations Looking for a Strategic Relationship<br><i>by Andrea Moretti</i>                                | 39 |
| Organization, Activities, Mission of the Convention Bureaux: the Riviera Romagnola Case History<br><i>by Stefania Agostini</i>  | 55 |
| Destination Management Applications: the Local System for Congress Offer in the Provincial Territory of Venice<br><i>by Francesco di Cesare and Danilo Lunardelli</i> | 71 |



## **Risposte Turismo: presentazione delle attività**

Risposte Turismo è una rete di consulenti, ricercatori ed esperti, specializzata nel fornire soluzioni progettuali ed operative ad organizzazioni ed imprese appartenenti al settore turistico e interessate da problematiche di carattere strategico o gestionale.

La metodologia degli interventi si basa sull'impiego degli strumenti di analisi accreditati dagli studi di economia e management delle imprese, sul continuo aggiornamento delle tecniche di indagine del settore, sul confronto con una casistica internazionale completa ed eterogenea.

Risposte Turismo - società fondata da Francesco di Cesare, Massimo Melis e Rino Vitelli - articola la propria attività in tre principali campi:

- la consulenza
- la formazione
- la gestione di strutture ricettive.

In particolare, per ciò che concerne la prima area di intervento, Risposte Turismo elabora:

1. supporti di analisi alle decisioni di investimento in strutture legate all'industria turistica (alberghi, villaggi, centri congressi, navi da crociera, ...) nel territorio nazionale ed estero. Tali interventi avvengono attraverso una puntuale analisi del contesto individuato per localizzare l'investimento, delle singole componenti ambientali, delle potenzialità di mercato per l'idea alla base del progetto;
2. analisi puntuali sulla domanda di prodotti turistici. Attraverso l'utilizzo delle più efficaci tecniche di rilevazione statistica delle esigenze, motivazioni, volontà ed abitudini di acquisto di insiemi di riferimento di possibili utilizzatori, nazionali ed internazionali, di un determinato servizio, queste azioni mirano a fornire utili elementi per ponderare scelte di investimento, di gestione, di marketing;
3. progetti di costruzione di prodotti turistici d'area. Tali interventi avvengono attraverso la conoscenza, l'esame e la valorizzazione degli elementi (infrastrutturali, strutturali e di contesto) di una regione candidata a presentarsi con una proposta riconoscibile e appetibile al mercato della domanda turistica nazionale e/o internazionale. Sono azioni

- tipicamente richieste - e quindi indirizzate - da insiemi di operatori o rappresentanze pubbliche o private degli stessi;
4. programmi di fundraising dai principali enti pubblici nazionali e comunitari per il finanziamento di progetti legati all'industria turistica, attraverso una co-progettazione con il committente ed un'azione di preparazione e controllo dell'iter relativo alle pratiche per la presentazione delle richieste.

In relazione al secondo campo d'attività, Risposte Turismo è specializzata nel fornire:

1. formazione di base e aggiornamento continuo ad operatori del settore turistico sulle principali tecniche di gestione e sulla conoscenza ed approccio a temi, problematiche, aspetti critici pertinenti la sfera strategica ed operativa della propria attività;
2. formazione di base ed avanzata per figure professionali nuove entranti nel settore turistico, mirante a costruire profili professionali adeguati alle esigenze in continuo mutamento di un così vasto settore.

Per ciò che riguarda, infine, la terza area di intervento, Risposte Turismo svolge un'attività di gestione e commercializzazione di strutture ricettive che risponde a due esigenze sempre più diffuse nel mercato turistico:

1. la prima è di poterne affidare la gestione a professionalità dotate di significativa competenza ed esperienza, in situazioni:
  - a) di assenza di capacità manageriali adeguate in seno alla proprietà delle strutture stesse
  - b) di scarsa convenienza nel conferimento di un incarico di gestione ad un management stabile ed esclusivo;
2. la seconda è invece quella di poter avvalersi di una collaborazione ad alto valore aggiunto nella commercializzazione di prodotti che non possono contare – all'interno del quadro organizzativo delle relative strutture produttive – sul lavoro continuativo di risorse umane delegate allo studio e alla realizzazione di politiche di marketing specifiche.

Ogni accordo è sviluppato attraverso un'attenta analisi dei tempi e dei metodi relativi all'implementazione delle forme di collaborazione individuate, che si inquadrano generalmente nella disciplina del management contract.

## **Risposte Turismo: the activities**

Risposte Turismo is a net of operators, consultants and researchers experienced in strategic and executive problems of the travel and tourism macro-sector. Its aim is to provide to corporations and enterprises improved operative solutions.

The methodological assumptions of the actions are: the specific strategic analysis based on the traditional studies of the enterprises' economy and management; the constant updating of the research techniques of the sector; the comparison with an international, complete and heterogeneous lot of cases.

Risposte Turismo – owned by Francesco di Cesare, Massimo Melis e Rino Vitelli - breaks down its activities in three main branches:

- Consulting
- Training
- Management of accommodation facilities and conference centres.

With reference to the first branch, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Supporting analysis to decisions about the investments in the national or overseas tourist industry (hotels, holiday camps, conference centers, cruising ships, and so on). These actions are realized through an accurate analysis of: the contest identified to locate the investment; the single environmental components; the market potentials about the idea at heart of the project;
2. Accurate analysis at the demand of tourist products. The actions that aim to provide useful tools to aid decisions of investments, management and marketing, are based on the use of the most efficient statistical techniques to record requirements, motivations, desires and buying habits of potential buyers - national or international - of a determinate service;
3. Production of area tourist products. These actions are realised through the knowledge, the analyse and the valorization of the elements - infrastructural, structural and of context – of a region that aims to submit a distinguished and tempting proposal to the market of the national

or international tourist demand. These are actions generally requested and also addressed from groups of operators or public or private representatives of them;

4. Fund-raising from national or EC public corporations to finance projects about the tourist industry through the co-design with the customer and the activity of arrangement and control of the procedures required to advance the proposal.

In the second branch of activities, Risposte Turismo is specialised in providing:

1. Basic training and unceasing updating for operators of the tourist sector regarding main management techniques and the knowledge and approach to topics, problems and critical aspects concerning the strategic and operating sphere of the own activity;
2. Basic and advanced training for new tourist professional figures aiming to create career briefs conforming to the endless changing requirements of such a wide sector.

Finally, the third branch of Risposte Turismo's business concerns activities of management and marketing of accommodating facilities and conference centers that fit two diffuse needs of the tourist market:

1. The first is to be able to entrust the management to the professionalism of someone with competence and experience in the following situations;
  - a) Absence of suitable managerial capacity in the bosom of the ownership
  - b) Limited convenience in investing a mandate of management to an exclusive and permanent management;
2. The second is to avail oneself of a collaboration of great added value in marketing of products that can count – in the organizational scene of the concerning productive structure – on the uninterrupted work of human resources devolved to study and realize specific marketing policies.

Every agreement is developed through an attentive analysis of times and methods concerning the implementation of the identified types of collaboration that are generally included in the management contract discipline.

## ***Le fiere come strumenti di marketing territoriale***

Francesca Golfetto

*Quale ruolo svolgono le fiere? Quale significato ed impatto assumono in una riflessione e gestione incentrate sul marketing territoriale? Quali i benefici per un'intera destinazione dal punto di vista del coinvolgimento degli operatori e dell'indotto turistico?*

*La lettura proposta parte dal considerare le fiere come eventi aggregativi, nelle quali e per le quali la componente "fisica", la "fisicità" dell'incontro assumono ruolo centrale. Una esigenza di incontro "reale", che risponde con i fatti al paventato rischio di superamento di questo strumento in coincidenza dell'avvento e lo sviluppo delle nuove tecnologie, in grado di facilitare lo scambio informativo a molteplici livelli. Particolarmente significativa è, come detto, la ricaduta economica per l'intero territorio dell'organizzazione di eventi fieristici: laddove, infatti, la città, con le sue dotazioni e caratteristiche in termini di accessibilità e ricettività, è in grado di ospitare con successo queste manifestazioni, la dimensione dell'indotto di cui viene a beneficiare è stimabile attorno alle 15-20 volte il fatturato dell'evento, nel caso di fiera business, e dalle 3 alle 5 volte, nel caso di quelle consumer.*

*Un indotto che è composto per un 30-40% circa da transazioni economiche legate all'esposizione (allestimenti, comunicazione commerciale, gestione dello stand, ...), ed il restante per quelle legate alle persone (trasporti, pernottamenti, ristorazione, ...). Altrettanto rilevante dell'indotto economico è quello comunicazionale: l'informazione sulla manifestazione, veicolata da diversi media in differenti contesti geografici, in grado di raggiungere più target di destinatari, diviene di fatto veicolo indiretto per "informare" sulla città e "promuovere" la destinazione, che spesso si caratterizza anche in ragione della tipologia del o degli eventi fieristici più importanti che in essa si realizzano (è il caso di Milano per la moda, Cannes per il cinema, Hannover per la tecnologia).*

*Un fenomeno, dunque, che per la città/destinazione assume rilevanza sia dal punto di vista quantitativo (l'audience raggiunta) che qualitativo (gli effetti sul posizionamento), e che può condizionare – positivamente – l'intera strategia di marketing territoriale.*

## ***Fairs as Tools of Destination Marketing***

Francesca Golfetto\*

*Which is the role of fairs? Which is their meaning and impact in a context of destination marketing and management? Which are the benefits in terms of income generated by tourism that a destination can obtain by being the target of this business? The reflection hereby starts from considering fairs as an occasion of meeting, in which, the “physical” aspects, the contact, in which it takes place, assumes the primary rule. A need of a real personal meeting, that answers to the so frightened risk of being crowded out by the advent of new information technologies, whose recent development has made the information and communication exchange at different levels to be easier than in the past. Particularly significant becomes the economical effects on the entire area generated by fairs: where the city, with its structures and features in terms of accessibility and inbound, is able to host successfully these events, the dimension of the induce from which it can benefits is about 15-20 times bigger than the revenue of the event itself in case of a business fair,*

*3-5 times bigger in case of a consumer one. This induced is composed by 30-40% with economical transactions related to the exhibition (settings, marketing and communication, management of the stands) and for the rest by the percentage concerned with people (transports, accommodation, meals,...). Not less important than the economical aspect is the consequence of communication: information on the event, vehiculated by different media and in different geographical contexts, able to reach many targets, becomes, in fact, an indirect mean to “give information” about the city and to promote the destination. The latter can be often individualized in respect to event that it mostly host (for example: Milan is the capital city of fashion, Cannes that of Cinema, Hannover of technology). An event, therefore, whose importance is shown not only by “numbers” in terms of audience, but also by a quality point of view (result of positioning), besides it can positively influence the hole destination marketing strategy.*

---

\* Professor of Economy and Business Management and Director of CERMES - Centre of Research on Markets and Industrial Sectors- Bocconi University, Milan

## Le fiere come strumenti di marketing territoriale

Francesca Golfetto\*

### 1. Premessa

Le fiere sono strumenti di comunicazione che usano il territorio come risorsa chiave, ma che sono anche in grado di restituire al territorio benefici molto estesi, tant'è che sempre più di frequente esse vengono concepite come strumenti di marketing territoriale. Il più noto dei benefici per il territorio è connesso all'indotto dei servizi, ossia alla quantità di vendite di “servizi locali” connessi con la presenza degli utenti fieristici nell'area della manifestazione; non è però da meno l'indotto di comunicazione che veicola la notorietà della città ospitante, connotandola spesso con le competenze produttive presentate nelle manifestazioni fieristiche più significative.

### 2. Le fiere come mezzi di comunicazione fondati sulla “fisicità”

Le Fiere sono strumenti di comunicazione che fanno perno, ai fini della visibilità della singola azienda espositrice (*investitore in comunicazione*), sul richiamo più ampio costituito dalla contemporanea presen-

za, nella stessa manifestazione, di tutte le aziende che rappresentano l'offerta di un dato settore o, meglio, di tutte le aziende che si rivolgono ad un dato segmento di domanda. Notoriamente, il livello di interesse dei potenziali acquirenti (*target della comunicazione*) - il motivo per cui essi diventano visitatori sostenendo specifici costi di spostamento e di impiego di tempo - è connesso ai benefici di informazione e alla conseguente riduzione dei costi di ricerca pre-acquisto che essi ottengono, benefici che sono tanto più elevati quanto più la presentazione dal lato degli espositori è esaustiva. Ma il fatto dominante in questa funzione informativa, è rivestito dalla *fisicità dell'incontro comunicativo*, che risponde a logiche e ad esigenze diverse nel caso delle fiere business e delle fiere consumer.

Nel caso delle *fiere business* – le quali rappresentano la parte dominante del mercato delle manifestazioni internazionali assorbendo anche la maggior parte dei budget delle imprese per la comunicazione a livello business to business – la fisicità della comunicazione dal lato degli espositori è ciò

---

\* Docente di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi e Direttore del CERMES – Centro di Ricerca sui Mercati e i Settori Industriali – della stessa Università

che consente loro di presentare più che le alternative di prodotti destinabile a ciascun tipo di problematica industriale (cosa questa che potrebbe essere realizzata anche da un directory o sul web da un motore di ricerca specializzato) la visione delle alternative disponibili in termini di *competenze e capacità delle aziende offerenti*: capacità di realizzare determinate specifiche di prodotto, competenze di creatività e innovatività, competenze riguardo al mercato finale, affidabilità complessiva, e così via. Questa presentazione è fatta da comportamenti (delle persone) più che da oggetti ed è difficilmente riducibile ad un'informativa sommaria o ad uno spot: d'altra parte l'aspetto della "fisicità" è connesso anche con la presenza del visitatore il quale utilizza tutta la propria sensibilità e capacità di "ascolto" – non limitata dall'essenzialità e dalle barriere di "mediazione" che caratterizzano la comunicazione attraverso i media – per acquisire informazioni e valutare prodotti e potenziali fornitori.

Nel caso delle *manifestazioni consumer*, tipicamente aperte al grande pubblico e con un'attrattività di visitatori prevalentemente regionale (al massimo nazionale), il ruolo informativo ha perso peso man mano che si sono sviluppati altri strumenti di informazione. Le caratteristiche della

fisicità, tuttavia, sono anche in questo caso dominanti e sono ciò che di fatto consente di far prosperare lo strumento fieristico malgrado i nuovi media. Le manifestazioni consumer di successo hanno invece puntato i loro interessi su caratteristiche più legate all'offerta di "socializzazione-sperimentazione-svago", con modalità che per molti versi prevalgono sulle presentazioni dei prodotti. La sperimentazione in particolare è un aspetto su cui fa leva il marketing più avanzato: il "marketing esperienziale" è quello che cerca di coinvolgere sempre più l'acquirente nel clima complessivo del prodotto e del servizio offerto, rispondendo ai suoi nuovi bisogni di conoscenza e, appunto, di esperienza (sensoriale, affettiva, cognitivo-creativa, fisica, di stili di vita, di identità sociale) in un contesto competitivo in cui si è percorso un ulteriore passo lungo quella che viene chiamata "progressione del valore per il cliente".

### **3. Il territorio come risorsa chiave: l'indotto economico (o di servizi)**

Sotto il profilo organizzativo, dunque, sia che si tratti di eventi business o di eventi consumer, questo fatto di essere costituite su un processo di comunicazione fortemente legato alla fisicità della rappresentazione e



alla presenza fisica di emittente e ricevente, comporta che le manifestazioni utilizzino il territorio come risorsa chiave e sono proprio le caratteristiche territoriali a stabilire le possibilità di successo di una manifestazione: le manifestazioni vengono infatti realizzate nei migliori punti di accessibilità del territorio (ossia nelle città con le migliori infrastrutture di accesso) per dare la visibilità alle aziende espositrici e per favorire l'accesso dei visitatori; esse utilizzano inoltre i servizi del territorio stesso per il supporto alle persone (ricettività, attrazioni, viabilità, trasporti, ecc.) e per il supporto all'esposizione (servizi di allestimento, di comunicazione, ...). Sono infatti le città con le migliori dotazioni di accessibilità e ricettività ad appropriarsi del ruolo di "palcoscenico" per le produzioni e la domanda localizzate nelle aree circostanti.

Il più noto rapporto che lega le fiere con la città si riferisce all' *indotto di servizi*, e rappresenta uno degli aspetti principali del ritorno di utilità che riceve il territorio dalle fiere. Si tratta dell'effetto di vendita diretta che ricevono i sistemi di ospitalità e supporto locali, grazie alla presenza dell'evento e dei suoi utenti nel territorio. Tale effetto ha un peso stimabile in un valore intorno alle 15-20 volte il fatturato dell'organizzatore fieristico nel caso delle

manifestazioni business e intorno alle 3-5 volte il fatturato stesso nel caso delle manifestazioni consumer.

Praticamente tutti i maggiori quartieri espositivi hanno svolto delle indagini al fine di valutare questo effetto. Per citarne uno dei più noti ci si può riferire al caso di Milano, che è il principale quartiere italiano e che richiama soprattutto manifestazioni business ad elevato livello di internazionalità. Per questo quartiere l'indotto fieristico è molto elevato, ed è stato recentemente stimato in circa 2.000 Milioni di Euro, in rapporto ad un fatturato del Quartiere intorno ai 200 Milioni di Euro .

Sotto il profilo della domanda, le categorie principali di questo indotto sono in genere riferibili a due vaste categorie:

- servizi all'esposizione (che pesano generalmente intorno al 30-40% della spesa complessiva), in cui emergono soprattutto, oltre alle spese per l'acquisto degli spazi espositivi, le spese per gli allestimenti, quelle per la comunicazione commerciale, per la gestione degli stand, ecc.
- servizi alle persone (che rappresentano il restante 60-70%) i quali rappresentano la spesa dei visitatori, degli addetti e degli espositori nel corso della loro permanenza presso l'area della

manifestazione. In questo caso, le quote di spesa principali sono costituite dai trasporti da e verso le sedi degli utenti, dall'albergo, dalla ristorazione, dallo shopping e svago.

Occorre precisare che non tutti i quartieri raggiungono questi livelli di indotto. La dimensione dell'indotto economico è infatti funzione soprattutto della presenza di operatori specializzati tra i visitatori delle manifestazioni e della loro provenienza. Mentre infatti la spesa per servizi all'esposizione è legata con parametri abbastanza costanti alla spesa per gli spazi espositivi, la spesa per servizi alle persone subisce fortissime differenziazioni in ragione della tipologia di visitatori: gli operatori provenienti dall'estero, in particolare, sono quelli che rimangono nella zona il maggior numero di giorni e che presentano le più elevate schede di spesa giornaliera e complessive. All'opposto, i visitatori consumer restano poco tempo e spendono poco: di qui il ridotto moltiplicatore dell'indotto rilevato per le manifestazioni consumer e per i quartieri che ospitano prevalentemente queste manifestazioni.

Si ricorda infine che il valore dell'indotto viene spesso utilizzato per valutare

l'efficienza dell'attività dei quartieri espositivi, al di là dei loro risultati economici, in particolare quando sono di proprietà pubblica. Molti quartieri infatti accettano bilanci in perdita a fronte di un indotto positivo, dal momento che tale perdita viene ritenuta un investimento di marketing territoriale.

#### **4. L'indotto di comunicazione**

Un indotto altrettanto importante, anche se meno noto, è l'*indotto di comunicazione* che si produce intorno agli eventi. Il concetto riguarda la propagazione dei contatti attivati dalla manifestazione, che passa attraverso gli opinion-maker e si diffonde su un'audience molto più ampia di quella rappresentata dai visitatori della manifestazione. Soprattutto le manifestazioni a maggior risonanza risultano infatti "visibili", oltre che ai visitatori direttamente presenti alle manifestazioni, anche ad una quantità di altri target – meno importanti dal punto di vista dell'organizzatore fieristico e dell'espositore ma importanti per l'area nel suo insieme – che tuttavia vengono a conoscenza dell'esistenza di un evento su un dato territorio attraverso giornali, radio, televisione, web, ecc. Si tratta di centinaia di migliaia di persone, le quali, insieme alle

informazioni sull'evento, ricevono di fatto un messaggio sulla città ospitante e spesso associano i fatti e le presentazioni dell'evento stesso alle caratteristiche della città. In sintesi, le manifestazioni veicolano la notorietà della città ospitante, connotandola con le competenze produttive che vengono presentate nella manifestazione. È il caso ad esempio di Cannes con il cinema, Hannover con la tecnologia, Milano con il design e la moda.

Questa tesi è stata testata empiricamente con alcune analisi, realizzate dal CERMES, che ne hanno approfondito i risvolti a diversi livelli.

Un primo caso riguarda *la dimensione dell'effetto-contatto* che è stato stimato su un importante evento legato al settore arte-moda: la Biennale della Moda di Firenze, una manifestazione relativamente piccola, con 140.000 visitatori, di cui 900 giornalisti e opinion maker qualificati, che si è tenuta nel 1996. In questo caso si è potuto verificare che il numero di coloro ai quali si comunica subisce una moltiplicazione che arriva fino a migliaia di volte il target diretto rappresentato dai visitatori, evidentemente con diversi livelli di efficacia. Dalla registrazione di articoli stampa, interventi televisivi, ecc. (alcune centinaia, di cui molti all'estero, per un valore corrispondente di

inserzioni pubblicitarie pari a circa 9 Milioni di Euro), è stata stimata un'audience complessiva di 650 milioni di contatti: sono state dunque 650 milioni le persone nel mondo che hanno avuto potenzialmente conoscenza dell'esistenza della manifestazione, manifestazione che veicolava un'immagine di Firenze legata al concetto di moda-arte e alle competenze che essa sostiene.

Questo tipo di comunicazione, evidentemente, va oltre la mera comunicazione commerciale delle imprese espositrici, le quali vengono sì occasionalmente citate, ma la vera protagonista in tal caso è la città e le sue competenze. La città è cioè deputata a rappresentare il proprio "intorno" e ciò che le sue "risorse" (imprese e cittadini) sanno fare. E ciò è importante perché la possibilità di "vendere" la città come luogo di investimento è legata, secondo le più moderne concezioni di marketing territoriale, non tanto e non solo ai sistemi infrastrutturali, ma soprattutto alla locale dotazione di risorse immateriali, ossia alle competenze di cittadini e imprese.

Un altro tipo di indagine ha invece indagato più gli *aspetti qualitativi, ossia la valenza di "competenze" che viene associata alla specifica città*, proprio per effetto delle

manifestazioni. Si può citare in questo caso una ricerca, condotta su un esteso campione di livello internazionale, con cui si è tentato di ricostruire le competenze più comunemente associate alla città di Verona. L'85% degli intervistati associava le competenze chiave della città di Verona al settore vitivinicolo; costoro, nel 64% dei casi, avevano maturato questa convinzione attraverso la conoscenza delle manifestazioni fieristiche, direttamente o avendone sentito parlare dai giornali.

È stato tentato infine un esercizio simile anche per Milano, sulla base di un test ad un campione limitato di intervistati esteri. Le valenze che in tal caso sono emerse sono assolutamente rappresentative delle manifestazioni più internazionalizzate che si

tengono nella città, corrispondenti cioè soprattutto ai concetti di casa-design e moda-persona. A tali competenze ne vengono peraltro associate altre di livello superiore, quali la creatività, la capacità di innovazione e l'imprenditorialità, oltre a quelle connesse all'organizzazione complessiva e del paese: competenze quindi che, dal punto di vista del marketing territoriale hanno una valenza straordinaria. Come si è detto prima, gli investimenti non vengono infatti più attratti solo dalla disponibilità delle infrastrutture, ma anche dal fatto che in un territorio esistano competenze alle quali si associano, si aggregano altre competenze, per moltiplicare e migliorare la produzione complessiva.

### ***Riferimenti bibliografici***

- Golfetto F. (1991) *L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche*, Egea, Milano
- Golfetto F. (1993) *Comunicazione e comportamenti comunicativi. Una questione di coerenza per l'impresa*, Egea, Milano
- Golfetto F. (1997) “Le fiere nel mix di comunicazione aziendale, *Economia & Management*, n.5
- Golfetto F., Uslenghi A., (1999) “L'euroglobalizzazione della comunicazione”, in Valdani-Castaldo (eds) *Euromanagement*, Egea, Milano
- Golfetto F. , Uslenghi A., (1999) “Le fiere: una palestra di comunicazione per imprese”, *Micro e Macro Marketing*, n.2
- Golfetto F. (2000) “Reti di imprese e meta-organizzatori”, *Sinergie*, n.52
- Golfetto, F. – Rinaldo D. ( 2000) “Immagine del territorio e manifestazioni fieristiche. Una verifica empirica” in Valdani-Ancarani, *Strategie di marketing del territorio*, Egea.
- Golfetto, F. (2000) Problemi aperti nel marketing delle città, in Valdani-Ancarani, *Strategie di marketing del territorio*, Egea.
- Golfetto F. (2001) Le fiere oltre il web, *Impresa e Stato* n.57, Settembre - Dicembre
- Servizio Studi Fondazione Fiera Milano (2001) *Le ricadute economiche dell'attività di Fiera Milano sul territorio*, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA, Milano.
- Golfetto F. (1996) *Stima di efficacia dell'operazione Biennale di Firenze*, rapporto non pubblicato, Milano, CERMES – Bocconi.

## ***Come si comunica una destinazione: l'esempio di Maison de la France***

Jean Philippe Perol

*La Francia rappresenta la prima destinazione mondiale con 76,5 milioni di presenze e 33,9 miliardi di euro di entrate nel 2001.*

*Maison de la France è l'organismo francese che si occupa, dal 1987, di promuovere il turismo incoming del proprio paese. Può contare su un organico di 280 persone e dispone all'estero di 33 uffici dislocati in 28 paesi, con un raggio di azione in 40 diversi mercati nazionali nei 5 continenti.*

*Facendo riferimento alle attività intraprese nel 2001, si possono individuare diverse campagne pubblicitarie e azioni di direct marketing mirate a colpire soprattutto i clienti che dispongono di un elevato potere d'acquisto e che, di conseguenza, sono in grado di accrescere maggiormente il giro d'affari del turismo francese.*

*Sul mercato nazionale sono diverse le campagne tematiche lanciate nel corso di uno stesso anno e mirate a sviluppare, per esempio, il turismo balneare, il turismo interno, quello sociale ed associativo. La promozione delle mete atlantiche, come la Guadalupa, ha invece interessato sia la Francia che altri paesi europei anche se con mezzi diversi: tramite spot televisivi sul territorio nazionale e tramite stampa per*

*mercati quali Germania, Gran Bretagna e Paesi Bassi.*

*Ampio spazio è stato dedicato anche alla promozione verso nuovi mercati come la Polonia, l'Ungheria, le Repubbliche Ceca e Slovacca, la Slovenia ed ancora per mercati più distanti come Russia, Ucraina, Cina ed Hong Kong. Gli strumenti utilizzati sono diversi a seconda del paese da raggiungere e variano da: partecipazione a fiere e workshop, organizzazione di educational, diffusione di brochure, newsletter ed anche videocassette.*

*Un altro strumento, recente, ma ormai decisamente consolidato, compreso nelle strategie di MDLF è rappresentato dal sito internet, rinnovato nel 2000 e disponibile in 6 diverse lingue. Quattro sono le linee che hanno guidato il restyling e che esprimono gli obiettivi del portale ufficiale del turismo francese: dare visibilità agli operatori istituzionali e privati, offrire ai turisti un servizio informativo di qualità per pianificare il loro viaggio in Francia, anticipare le evoluzioni legate all'utilizzo delle nuove tecnologie e raggiungere una posizione incontrastata sul web. La struttura dell'accesso al sito permette, inoltre, di elaborare statistiche sulla provenienza degli utilizzatori dello stesso.*

## ***How To Promote a Tourist Destination: the Example of Maison de la France***

Jean Philippe Perol\*

*With 76,5 millions of stays and revenues for 33,9 milliards of euros in 2001, France is the first holiday destination in the world.*

*Since 1987 Maison de la France represents the French organization charged to promote the inbound tourism. It employs 280 persons and it has 33 bureaux abroad, located in 28 countries, having a field of activity in 40 different national markets over 5 continents. With reference to the activities of 2001 we can point out many advertising campaigns and direct marketing actions aimed above all to hit with high purchasing power the clients, who are consequently able to increase the turnover of the French tourism. Different theme campaigns have been launched on the national market during the same year. For example, they aimed to develop seaside, inbound, social and associated tourism. Indeed the promotion of Atlantic destinations such a Guadeloupe has targeted both France and other European countries, even if by two different media: television commercials in the national market and the press in German, English and Dutch markets. A lot of interest has been dedicated to the promotion of new-*

*markets as well as: Poland, Hungary, Czech Republic, Slovakia Republic, Slovenia and also to other more distant markets, that is to say Russia, Ukraine, China and Hong Kong. The tools employed are different on the base of the country to be reached and the range includes: the taking part to fairs and workshops, the organization of educational and the circulation of brochures, newsletters and videotapes.*

*The internet web site is another medium used in the strategies of MDLF. Despite its novelty it is already a settled tool available in 6 different languages, thanks to its renewing in the year 2000. The renovation followed four directions, which are also the objectives of the official web-portal for the French tourism: the giving visibility to public and private operators, the offering of a quality information system to all the tourists who are planning their voyage in France, the foreseeing of the changes connected with the employ of new technologies and the reaching of an undisputed web position. Beside, the web site access allows to process statistics about internet users' country of origin.*

---

\* General Manager MDLF

## Maison de la France: la promotion de la destination France

*Jean Philippe Perol\**

Créée en 1987 et placée sous l'autorité du Secrétariat d'Etat au Tourisme, Maison de la France est un Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E) chargé de la promotion de la destination France sur le territoire national et à l'étranger. Il traduit la volonté de partenariat entre l'Etat, les collectivités territoriales, les acteurs privés du tourisme et ceux des grands secteurs de l'économie.

### 1. Activités 2001

Suite à l'augmentation des crédits alloués par l'Etat et grâce à la forte mobilisation de ses partenaires, des actions de communication (campagnes publicitaires et marketing direct) ont été menées à la fois sur les principaux marchés étrangers et en France.

Les campagnes et les opérations de marketing direct visant des clientèles très ciblées qui sont menées à l'étranger ont notamment pour objectif de toucher les clientèles à haut pouvoir d'achat, susceptible

d'accroître le chiffre d'affaires du tourisme français.

Les campagnes thématiques ou régionales menées en direction de la clientèle française ont eu pour thème le "littoral" en avril (l'objectif était d'inciter aux séjours en bord de mer en avant saison), le "tourisme de pays" (campagne mise en place suite aux catastrophes naturelles qui ont touché les régions de l'intérieur en 2000), le tourisme social et associatif (objectif: valoriser ce type de séjour). Une campagne télévisée spécifique a été menée pour promouvoir la Guadeloupe. La campagne "France Atlantique" a également été reconduite en France, sous forme de spots télévisés, et à l'étranger (Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas), sous forme d'annonces presse.

Les actions d'information du grand public ont été développées grâce au développement des nouvelles technologies. Des moyens matériels et humains plus importants ont en effet été consacrés aux nouvelles technologies, à la fois pour mettre en place de nouveaux systèmes informatiques pour la diffusion de la documentation, pour la gestion et pour le marketing direct

---

\* Directeur Général de MDLF



(programme informatique unique). La priorité a été donnée à la modernisation du site Internet, désormais accessible en 6 langues et comportant des rubriques thématiques spécifiques, comme celle consacrée aux jeunes, la mise en ligne des campagnes et des études. Grâce à la nouvelle configuration du site, le nombre de visites a considérablement augmenté et devrait atteindre 6 millions cette année.

De nombreuses opérations ont été mises en place en direction des professionnels et de la presse, des actions nouvelles ont été menées sur certains marchés étrangers comme la participation au salon de la croisière "Seatrade" à Miami ou la participation au salon UITT à Kiev, Maison de la France organisant ou participant sur l'ensemble de l'année à plus de 2000 opérations.

La politique produits a été développée et s'est notamment concrétisée par la création d'un club "nature" regroupant les professionnels de ce secteur, de telle sorte que plus de 400 partenaires participent aujourd'hui à la mise en œuvre de cette politique, au sein notamment de 14 clubs ou groupes de travail thématiques qui mettent en place des actions de promotion spécifiques.

## **2. Le réseau à l'étranger**

Le réseau Maison de la France à l'étranger compte actuellement 31 bureaux dans 25 pays couvrant ainsi 40 marchés.

A compter du 1er janvier 1999 un nouveau marché, le Chili, a été couvert à partir du bureau Maison de la France de Buenos Aires en Argentine. Un bureau Maison de la France "Grande Chine", supervisant les bureaux de Pékin, Hong Kong et Taiwan a été créé à Hong Kong en septembre 1999.

Dans le cadre de la stratégie générale, il a été décidé de créer des zones de coordination qui seront mises en place progressivement: Zone Asie, Zone Amériques, Europe Atlantique et Europe Continentale. Aucun bureau étranger n'a été fermé depuis 1998.

## **3. Comparaison internationale des moyens de promotion**

Il est difficile de faire des comparaisons avec les pays étrangers car les structures en charge du tourisme sont extrêmement diverses: il n'existe pas partout un Ministère du Tourisme et les champs d'intervention, ne sont pas toujours les mêmes qu'en France, en particulier en raison du partage de compétences différant entre Etat et

régions ainsi qu'entre l'intervention publique et l'initiative privée.

Les budgets des Organisations Nationales du Tourisme (ONT) ne sont pas directement comparables. Selon les données publiées par l'OMT, le classement des budgets des Offices Nationaux de Tourisme était le suivant (1997):

1. Espagne 147 M\$2.
2. Mexique 103 M\$
3. Thaïlande 93 M\$
4. Brésil 92 M\$
5. Australie 87M\$
6. Singapour 86 M\$
7. Porto Rico 78 M\$
8. Chine 68 M\$
9. Corée 63 M\$
10. France 58 M\$ (dont partenariat correspondant à 52,9% du budget).

La Grande-Bretagne et Israël, qui n'ont pas fourni de données pour 1997, doivent se situer parmi les 10 premiers.

Il faut prendre en compte le fait que le budget de la France inclut une forte part de partenariat alors que pour de nombreux pays le budget ne comporte que des crédits d'Etat.

Si l'on ne prend en considération que le budget exclusivement consacré à la promotion, le classement établi par l'OMT est le suivant pour l'année 1997:

1. Espagne
2. Thaïlande
3. Singapour
4. Australie
5. Autriche
6. France.

#### **4. Actions de promotion sur les nouveaux marchés européens**

La France est une destination de plus en plus prisée des touristes en provenance d'Europe centrale. Ceux-ci sont en effet toujours plus nombreux à venir en vacances en France chaque année.

Le marché émetteur depuis la Pologne a connu ces dernières années un important développement. En effet, le nombre de séjours des Polonais à l'étranger n'a cessé de croître pour atteindre plus de 7,5 millions en 2000. La France, avec plus de 600 000 séjours par an, arrive au 3ème rang des pays les plus visités par les Polonais.

En 2001, Maison de la France a organisé pour la deuxième fois un workshop à Cracovie afin de permettre aux professionnels du tourisme français de présenter leurs régions et produits aux agents de voyages et tours-opérateurs polonais. Plus de 40 prestataires français, dont une vingtaine de stations de ski, ont

participé à ce workshop auquel se sont rendus 75 professionnels polonais.

Des actions plus ciblées telles qu'un workshop ski ou des démarchages sur le thème du tourisme des jeunes ont également été mises en place. De plus, des éductours et voyages de presse ont été organisés dans différentes régions de France pour faire découvrir les multiples facettes de notre pays à des agents de voyages et des journalistes polonais.

Enfin, en terme de communication, Maison de la France a mis en place des campagnes de publicité dans la presse spécialisée locale et l'information auprès du grand public se fait notamment au travers la brochure France traduite en polonais.

La République Tchèque et la Hongrie sont, depuis quelques années déjà, des marchés très porteurs pour la France. En effet, le nombre de touristes tchèques et hongrois en France n'a cessé d'augmenter depuis quelques années pour atteindre aujourd'hui 300 000 pour les Tchèques et 200 000 pour les Hongrois.

Maison de la France entreprend chaque année de nombreuses actions sur ces marchés comme notamment la participation à des opérations de promotion: Salon Holiday World à Prague avec une vingtaine d'exposants français, salon Madi à Prague avec une dizaine d'exposants, salon Utazas à Budapest avec une dizaine d'exposants,

Workshops France avec une soixantaine d'exposants.

Cette année, environ 150 visiteurs professionnels se sont rendus au workshop de Prague et environ 100 à Budapest, ce qui témoigne de l'intérêt toujours aussi important des Tchèques et des Hongrois pour la destination France.

De nombreux éductours, voyages de presse, démarchages ou campagnes de publicité sont également organisés par le bureau de Vienne pour la République tchèque et le bureau de Budapest pour la Hongrie. De plus de nombreuses brochures, de newsletters ou communiqués de presse sont édités chaque année.

Des actions similaires sont menées depuis le bureau de Vienne vers la Slovaquie, la Croatie et la Slovénie.

Le marché du tourisme depuis la Russie connaît depuis deux ans une véritable reprise. En effet, les touristes russes sont de plus en plus nombreux à venir en France, ce qui confirme le fort intérêt des Russes pour la France, souvent perçue comme "destination de rêve".

Il est important de souligner que, si Paris et la Côte d'Azur restent les destinations préférées des Russes, des régions comme l'Alsace, la Bretagne ou le Centre Val de Loire sont de plus en plus demandées. Compte tenu du fort potentiel de la Russie, Maison de la France souhaite renforcer sa

présence sur ce marché avec l'ouverture d'un bureau à Moscou.

En 2001, Maison de la France a investi le marché ukrainien en participant pour la première fois au salon UITT qui s'est déroulé à Kiev en Ukraine.

Plusieurs tours-opérateurs et agences de voyages ukrainiens proposent déjà la destination France dans leurs brochures mais souhaiteraient encore élargir leur programmation afin de répondre aux nombreuses demandes des Ukrainiens.

Le tourisme émetteur de Chine a plus que doublé depuis 5 ans. En 2000, cette progression a été estimée à plus de 11 % sur la France. La demande des grands bassins émetteurs (Pékin et Tianjin, Shanghai et Canton) a été encouragée par l'allongement de la durée des congés.

Après deux ans d'ouverture du bureau de Maison de la France à Pékin, les relations avec les professionnels du tourisme de la Chine se sont intensifiées par le biais de nouveaux supports marketing (édition de 1000 cassettes vidéos sur la France envoyées aux agences de voyages et aux chaînes de télévision, mailing de "Nouvelles de France").

Des liens également ont été tissés avec la presse chinoise et sur l'ensemble de l'année 2000, 85 articles sur le tourisme en France sont parus grâce à l'action de Maison de la France.

De nombreux éductours et voyages de presse ont été organisés, non seulement sur Paris mais aussi dans les régions Côte d'Azur, Rhône Alpes pour lesquelles les Chinois manifestent un intérêt de plus en plus important.

Pour le marché de Hong-Kong, l'accent a été mis sur les supports d'édition avec la brochure "Key to France", des dépliants et une newsletter. Trois émissions sur les villes françaises ont été réalisées avec le concours de Maison de la France et le nombre de téléspectateurs est estimé à plus d'un million. De plus en 2001 a été créé le site de Maison de la France en chinois.

Six voyages de presse ont été organisés pour les journalistes chinois vers Paris, Chamonix, la Provence, Disneyland et la région Champagne-Ardenne.

Outre le workshop qui s'est tenu en mai 2000, Maison de la France a participé à l'International Travel Asia où plus de 2500 visiteurs ont été accueillis.

## **5. Politique Internet de Maison de la France**

En février 2000 Maison de la France a inauguré sa nouvelle version du site <http://www.franceguide.com>: le portail officiel du tourisme français. Cet outil de

promotion est mis en ligne selon une stratégie Internet déclinée selon 4 axes:

- fédérer dans une même communauté sur le net, l'ensemble des professionnels institutionnels et privés du tourisme français, visant une clientèle touristique internationale;
- offrir aux touristes l'accès à un service d'information de qualité pour préparer leur voyage en France;
- anticiper les mutations liées à l'utilisation des nouvelles technologies;
- conquérir au plus tôt une position incontournable sur le web.

Franceguide.com est donc un espace comprenant à la fois un Extranet au service du réseau Maison de la France et de ses partenaires et un Internet au service du grand public.

La partie Extranet est un portail accessible uniquement aux équipes de Maison de la France et aux adhérents du GIE qui leur permet de:

- générer en toute autonomie et en temps réel des contenus alimentant les pages destinées au grand public;
- utiliser certains services du GIE: photothèque, magazine, communiqués de presse ou diffusion de brochures touristiques à l'étranger.

La partie Internet est pour les touristes une source d'informations exhaustive et continuellement mise à jour pour découvrir la France et ses régions, s'informer grâce aux magazines thématiques en ligne ou à des campagnes liées à l'actualité touristique, connaître l'agenda des fêtes en France, organiser leur séjour dans le moindre détail pratique.

Les visiteurs du site sont principalement originaires de France, Allemagne, Belgique, Italie, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Suisse, Suède, Danemark, Canada, Etats-Unis.

## ***I Sistemi Turistici Locali nella nuova legge quadro: scatole vuote o motori di sviluppo?***

Antonio Sereno

*Con l'articolo 5 della Legge 135/2001 di riforma della legislazione nazionale del turismo, è stato riconosciuto per la prima volta a livello normativo il concetto di sistema turistico locale, definito come "contesto turistico omogeneo o integrato, comprendente ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzato dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate".*

*Le finalità perseguite dai sistemi turistici locali vanno dal sostegno ai processi di aggregazione e integrazione tra le imprese all'attuazione di interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla riqualificazione urbana e territoriale della destinazione, dalla tutela dell'immagine del prodotto turistico locale al supporto alla crescita qualitativa dell'offerta turistica, con particolare riferimento all'implementazione di marchi di qualità, di club di prodotto, di certificazioni ecologiche e di qualità. La legge attribuisce dunque una grande importanza agli S.T.L., attribuendo ad essi non solo un ruolo strategico nello*

*sviluppo delle attività turistiche, ma anche delle risorse finanziarie significative da utilizzare per i progetti legati al potenziamento dell'offerta territoriale. L'articolo 6 della stessa legge stabilisce infatti che il 30 per cento del Fondo di cofinanziamento per il turismo venga assegnato alle Regioni per sovvenzionare programmi di miglioramento della qualità dell'offerta, compresi la promozione e lo sviluppo dei sistemi turistici locali.*

*Per assistere all'effettivo decollo degli S.T.L. e ad un loro concreto contributo al rilancio della capacità competitiva della marca Italia, restano tuttavia da sciogliere ancora diversi nodi. Dalle problematiche connesse al nuovo regime federalista alle questioni legate alla fiscalità, dai rapporti tra i diversi enti territoriali competenti in materia turistica alle forme di collaborazione e concertazione tra pubblico e privato, molti interrogativi irrisolti restano infatti sul tappeto ed è realistico pensare che i sistemi turistici locali non riusciranno mai a svolgere la loro mission, se non verrà prima compiuto – da parte di tutti i soggetti istituzionali ed imprenditoriali coinvolti – uno sforzo per superare l'attuale conflittualità nell'interesse del Paese.*

## ***Local Tourist Systems in the New Italian Legislation: Empty Boxes or Development Engines?***

Antonio Sereno\*

*With the article 5 of the law 135/2001, which has reformed the national legislation about tourism, it has been recognised for the first time the concept of “local tourist system” from a normative point of view. It has been defined as “an homogeneous and integrated tourist context, which includes areas belonging to different regions. The last one is characterised either by an integrated offer of cultural heritage, environmental resources and tourist attractions, or by the spread presence of single unit or associated tourist businesses”. The purpose of the local tourist systems range from the support to the processes of aggregation and integration among businesses, to the carrying out of intersectoral and infrastructural interventions necessary for the urban and territorial retraining of the destination; from the preservation of the image of the local tourist product, to the support and qualitative growth of tourist offer, with a particular reference to the implementation of quality brands, product’s clubs, ecological and quality certifications.*

*Therefore the law awards a wide importance to the “L.T.S.”, conferring to them a significant financial resources to be exploited for projects concerning the developing of the territorial offer. As a matter of fact the article 6 of the same law states that the 30 per cent of the financed fund for tourism shall be allocated to the regions in order to support programs for the quality improvement of the offer. However there are other knots to be undo to see the effective take-off of the “L.T.S.” and its real contribute to the relaunch of the competitive capacity for the brand “Italy”. But, a lot of interrogatives are still unsolved, such as the problems concerning the regional independent authorities, the taxation system, the relationship between the tourist competent local authorities and the co-operation between public and private. For all these reasons it is pertinent to think that local tourist systems will never be able to carry out their mission, unless all public and private subjects involved make an effort to overcome the dissatisfaction in the interest of the country.*

---

\* Director of the National Tourist System Office, Ministry of Productive Activities

## **I Sistemi Turistici Locali nella nuova legge quadro: scatole vuote o motori di sviluppo?**

*Antonio Sereno\**

Tra le novità più interessanti della nuova Legge quadro 135/2001 v'è l'articolo 5 sui Sistemi Turistici Locali: la norma riconosce la trasversalità del fenomeno al di là degli ambiti amministrativi e prospetta un'azione comune pubblico/privato ipotizzando una sinergia tra gli Enti, le associazioni di categoria e le imprese comunque interessate all'offerta turistica.

L'art. 5 fotografa la realtà del turismo italiano, che ha avuto origine e propulsione nel privato, e sollecita l'azione pubblica stabilendo che le Regioni, nei limiti delle risorse disponibili sul fondo di cofinanziamento dell'offerta turistica di cui all'Art. 6, provvedano al sostegno dei progetti di sviluppo dei sistemi locali.

La legge individua un primo livello di intervento che va dall'aggregazione delle imprese alla qualificazione dell'offerta, dall'innovazione tecnologica degli uffici alla promozione del marketing telematico.

Un secondo livello di incentivi viene individuato nell'ambito del fondo unico per gli incentivi alle imprese di cui all'Art. 52

della legge 448 del 1998, mentre un terzo livello di intervento si prevede per quei Comuni caratterizzati da un flusso turistico tale da interessare, per più di tre mesi all'anno, il parametro dei residenti.

La chiave di volta dei Sistemi Turistici Locali viene assistita finanziariamente; tutti si attendevano, quindi, un'immediata partenza ma così non è stato.

Il Touring Club Italiano per primo, attraverso le colonne della Rivista del turismo, manifesta rammarico per il mancato decollo dei sistemi locali e tuttavia spera che la questione possa essere risolta attraverso l'emanazione delle linee guida previste dall'Art. 2 della legge 135/01.

Il relativo decreto del 13 settembre 2002 è stato pubblicato il 25 settembre.

Chi ha avuto modo di scorgerlo ha dovuto registrare che il D.P.C.M. non parla di linee guida; recepisce soltanto l'accordo Stato-Regioni concluso nella Conferenza unificata del 14 febbraio 2002.

Con questa prospettiva potrebbe risultare sterile l'indagine sui Sistemi Turistici Locali

---

\* Dirigente Ufficio Sistema Turistico Nazionale - Ministero Attività Produttive



se questi non fossero effettivamente una chiave di lettura determinante per il turismo. Quando, nel 1983, la prima legge quadro varò il concetto di territorio turisticamente rilevante, nella fretta di adeguarsi al dettato legislativo, molte Regioni dichiararono turisticamente rilevante l'intero territorio provocando un danno notevole al sistema economico improvvisamente esposto, in toto, all'imposta di soggiorno.

Si dovette fare una precipitosa marcia indietro. Questa circostanza ci dice come sia importante l'analisi meditata delle norme quando si cerca di modificare un fattore della realtà economico-sociale di un Paese.

Che l'Italia sia un Paese turistico per eccellenza è riconosciuto da tutti; forse non è altrettanto noto che è proprio questa realtà, non regolamentata, a costituire una remora allo sviluppo del sistema.

L'Art. 5 della legge n. 135/01 ha dato una lettura di questa realtà sollecitando la collaborazione di tutti gli interessati per migliorarla; la norma merita di essere approfondita per delinearne una possibile attuazione.

Ciò è tanto più necessario in quanto si registra una certa confusione anche a livello concettuale: si discute tra 'sistema' e 'distretto', si dibatte sulla struttura del sistema, se debba essere prevalentemente geografica o articolata per prodotto.

Dei distretti turistici ha autorevolmente parlato il CENSIS in uno studio condotto, nel 2001, per conto dell' A.C.I., un lavoro che ha un precedente notevole, sempre del CENSIS, risalente al 1987: "La nuova geografia dell'ospitalità".

Nella ricerca del 1987, il 49,9% dei Comuni italiani era qualificato "estraneo" all'ospitalità mentre circa 200 località potevano vantare, a vario titolo, l'eccellenza turistica. La nuova pubblicazione elenca 299 distretti (che interessano 2841 Comuni) articolati in marini (96), artistico-culturali (37), montani (137) ed integrati (29).

Secondo Michela Di Pasquale<sup>1</sup> si tratta di una fotografia ragionata che non coglie gli elementi dinamici che possono far evolvere i distretti, oggi idonei alla ricezione di flussi motorizzati, in STL, ovvero in poli di attrazione più forti con servizi generali riccamente integrati tali da offrire il plusvalore dell'organizzazione turistica diffusa a molteplici, se non alla totalità delle motivazioni presenti sul territorio.

Gli studi del CENSIS hanno, tuttavia, il pregio di dimostrare che non tutto il territorio è pronto per l'accoglienza ed evitano di cadere nel concetto ingannevole di un turismo che si autoalimenta ed al quale sono sufficienti il clima, il mare ed i beni culturali. Tutti questi elementi devono essere, invece, elaborati in un'offerta

---

<sup>1</sup> Collaboratrice di "Azienda Turismo"

efficace e globale che é il vero prodotto degli STL che, a giudizio dell'On. Bono<sup>2</sup>, uno dei padri della nuova Legge quadro sul turismo, non dovrebbero superare il numero di 100 - 110, anche se l'Italia vanta "mille campanili".

Tralasciando, tuttavia, gli interrogativi sul numero e sulla terminologia, sembra di poter affermare che, sinora, nessuno studioso ha affrontato il nodo principale che ostacola l'attuazione dell' art. 5 della 135/01: da un lato l'autonomia degli Enti locali, esasperata dal regime federalista, dall'altro la scarsa collaborazione tra il pubblico ed i privati.

Il primo aspetto ha assunto oggi un rilievo clamoroso: i Comuni hanno dichiarato espressamente che le Regioni stanno realizzando un centralismo autoritario che impedisce all'Ente di giocare il suo ruolo nel turismo, quasi che le Regioni, avendo finalmente il potere esclusivo in materia turistica, vogliano ripetere gli errori sin qui attribuiti alla burocrazia del Governo centrale.

Il grido di dolore si è estrinsecato nella Carta di Firenze che l'ANCI ha sottoscritto sul tema dei Sistemi Turistici Locali ribadendo che i Comuni rappresentano un riferimento primario e imprescindibile delle politiche turistiche sul territorio all'interno della Marca Italia.

La rivendicazione dei Comuni appare più che fondata: un sistema non può essere imposto dall'alto, deve sorgere dall'aggregazione delle realtà presenti sul territorio e non può essere effetto del dirigismo regionale, ma della libertà d'impresa e della volontà di riunire gli sforzi per migliorare l'offerta di servizi, per cui il primo spunto è necessariamente locale e si deve trovare nell'incontro tra gli imprenditori e l'ente che è il primo riferimento dei cittadini.

Successivamente tale primo momento si arricchirà, attraverso ulteriori incontri di volontà e libertà, al di fuori dell'ambito comunale e troverà sviluppo anche fuori dai limiti del territorio regionale.

E' a questo punto che deve registrarsi l'intervento della Regione e dello Stato.

Parte della dottrina vede il successo del Sistema Turistico Locale nella sua derivazione dal distretto industriale, ma l'aspettativa si basa su un accostamento improprio.

Il sistema turistico ha una struttura profondamente diversa ed esigenze diametralmente opposte rispetto all'industria: nell'industria assume un grande rilievo la tecnologia, mentre nel turismo è determinante l'aspetto sociale; i processi di coesione sono tipici della grande industria mentre il turismo viene da una realtà atomizzata che, ove si riunisce,

---

<sup>2</sup> Camera dei Deputati - Sottosegretario Ministero beni e attività culturali

perderebbe gran parte delle motivazioni di base.

Inoltre, come ha fatto rilevare Adriano Sartor, in polemica con Adolfo Urso, Sottosegretario alle Attività produttive, i distretti industriali non sono suscettibili di “clonazione”, poiché, secondo il titolare della Stonefly, non è possibile far sorgere in una località diversa una aggregazione produttiva esistente in un altro contesto territoriale. Se questo è vero, a maggior ragione deve argomentarsi che la fortuna del Sistema Turistico Locale non può derivare dall'applicazione di modelli industriali.

La lettura del sistema in chiave industriale appare quindi fuorviante.

In realtà occorre investigare in due direzioni: la collaborazione degli enti pubblici fra loro e verso il privato ed il rapporto tra il privato ed il sistema pubblico vincendo l'atavica diffidenza coltivata, soprattutto nel Mezzogiorno, quasi come un vessillo trionfante, emblematico di una indiscussa capacità operativa.

L'azione sugli enti deve venire dal Governo, il quale deve smorzare gli eccessi autoritari delle Regioni a favore degli altri enti territoriali e ricorrere agli incentivi per indurre una maggiore sinergia, privilegiando quei progetti di sviluppo che fanno registrare la presenza degli enti locali e, in quest'azione, soccorre anche il meccanismo

delle misure provenienti dall'Unione Europea.

Quanto alla diffidenza dei privati, il processo è più lungo, poiché si tratta di vincere un gap culturale che vede lo Stato nemico del cittadino, il Fisco predatore delle risorse dell'operatore, l'Amministrazione come una palude nella quale si smarrisce l'operosità dell'impresa.

E' anche un fatto di preparazione professionale; abbiamo speranze che si colmi questa lacuna dal momento che registriamo una fioritura di scuole e d'istituti che finalmente affrontano il turismo nella giusta chiave scientifica poiché è nella conoscenza lo strumento per superare antiche e radicate, ma erronee, convinzioni.

Dopo aver inquadrato la problematica sui Sistemi Turistici Locali, conviene tentare un'analisi dell' Art. 5 della legge: “contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti territorialmente appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazione turistica, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”.

Una lettura puntuale della norma mette in evidenza che il Sistema Turistico Locale è caratterizzato dalla omogeneità o dalla integrazione dell'offerta di motivazioni culturali o ambientali e di attrazioni

turistiche estese ai prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato che può godere della presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate.

La tipologia ha l'ulteriore connotato di non essere collegata ad un ambito territoriale circoscritto, che anzi la localizzazione può estendersi a Regioni diverse.

Per fare un esempio banale, può costituire sistema l'artigianato della ceramica, la costiera Amalfitana, il percorso delle ville venete, il complesso della Val di Noto per indicare solo qualche evidente caso di aggregazione d'interessi capace di muovere flussi turistici, secondo quanto rappresenta anche l'On. Bono.

Al di là di queste realtà sul territorio, ciò che costituisce sistema, tuttavia, è certamente un quid in più, costituito dalla sinergia e dall'articolazione ragionata e diffusa dell'offerta per cui si impone una collaborazione molto profonda tra gli enti pubblici e tra loro e gli esercizi privati della ricettività, del commercio, dell'industria, etc.

Un Sistema Turistico Locale è quindi un contesto territoriale nel quale ogni singolo bene e servizio viene offerto in sinergia con tutti gli altri secondo moduli di fruibilità tale da consentire un continuum.

In un sistema turistico locale si dovrebbe realizzare quindi la massima facilitazione nel godimento di tutti i servizi in modo che

l'utente abbia sempre di fronte un'alternativa valida ed immediata nella fruibilità delle varie attrattive presenti nel contesto territoriale. Un Sistema Turistico Locale è quello in cui si realizza il massimo della quantità dell'offerta e la migliore qualità della vita.

Questa è l'ottica nuova della Legge quadro sul turismo caratterizzata da una forte strutturazione sociale; il Sistema Turistico Locale come strumento per migliorare la società oltre che per incrementare tutte le componenti del mondo commerciale.

La legge enfatizza l'opportunità di sinergie tra le varie realtà commerciali, turistiche, culturali, etc. presenti sul territorio, attraverso lo stimolo dell'incentivazione, uno stimolo che proviene anche dalla Comunità Europea i cui interventi sono concessi solo se è presente una sinergia pubblico/privato nei progetti per i quali si chiede il finanziamento.

Il Sistema Turistico Locale costituisce quindi un'ulteriore spinta alla coesione da parte degli Enti territoriali e da parte delle imprese private.

L'esigenza di fondo del sistema emerge chiaramente dagli scritti di Roberto Mari<sup>3</sup> che vi scorge nuovi spazi per le autonomie locali evidenziando l'esigenza di stretti rapporti tra l'ente locale e le associazioni di categoria per migliorare la qualità

---

<sup>3</sup> Capo Ufficio stampa Comune di Gaeta

dell'offerta turistica. Lo studioso individua, nell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, la struttura di punta per lo svolgimento dei nuovi compiti dell'Ente.

Sulla stessa scia si pone Pietro Leoni<sup>4</sup> il quale rammenta che il turismo è un prodotto locale che acquista valore a partire dalla sua unicità e diversità concernente l'ambiente, la cultura, il sociale, il clima, il paesaggio, la gastronomia, l'artigianato ed afferma che "gestire una destinazione turistica significa governare una situazione complessa, una realtà altamente entropica che diventa sistema solo quando, prendendo consapevolezza della sua esistenza, si implementano soluzioni concertate e condivise che il Comune appare il più idoneo ad elaborare".

Registra, tuttavia, che i Comuni hanno un basso livello di consapevolezza interna dell'importanza del turismo quale fattore di sviluppo della comunità locale e ciò evidentemente costituisce un elemento critico.

Per la costruzione del Sistema Turistico Locale Mara Manente<sup>5</sup> parte dal concetto di Slot - Sistema Locale di Offerta Turistica (elaborato dai proff. Rispoli e Tamma) ovvero l'insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito,

siano in grado di proporre al visitatore un'offerta articolata ed integrata.

Tale concezione sembra, tuttavia, riduttiva perché orientata unicamente sull'ospitalità, mentre il Sistema Turistico Locale deve avere un respiro più ampio ed investire tutti i segmenti della vita sociale, e non soltanto quello ricettivo.

Per questo motivo non possono ritenersi esempi validi di Sistemi Turistici Locali le iniziative realizzate da Sviluppo Italia nel Mezzogiorno poiché trattasi di organizzazione di una parte dell'offerta turistica presente sul territorio.

Occorre anche prestare la massima attenzione a non allargare eccessivamente il discorso sui marchi di qualità: è chiaro che la valorizzazione della produzione locale passa anche attraverso un eventuale marchio, ma questo è solo un aspetto del discorso complessivo, per cui non si ritiene di poter concordare con Marco Girolami<sup>6</sup> sull'inquadramento del progetto Bandiere Arancioni tra gli STL.

Si tratta unicamente di una qualificazione che fa da contraltare alle Bandiere Blu. Queste distinguono le località marine che possono vantare un particolare parametro di purezza delle acque, mentre il progetto Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano sarebbe uno strumento per la valorizzazione delle località dell'entroterra.

---

<sup>4</sup> Coordinatore consulta ANCI

<sup>5</sup> Direttrice Ciset

---

<sup>6</sup> Direttore Centro Studi Touring Club Italiano

Deve condividersi, invece, la prospettazione secondo la quale appare determinante, per la creazione del sistema, “un percorso formativo finalizzato a generare una nuova classe di imprenditori sia negli ambiti professionali tradizionali che innovativi”.

Come abbiamo rilevato, infatti, il nodo principale resta quello della diffidenza degli operatori verso il sistema pubblico e della impreparazione dell’Ente pubblico ad attuare forme di collaborazione con gli altri enti e con i privati, per cui si deve ripetere che è necessaria una nuova cultura del turismo.

Se si accetta questa costruzione, un elemento negativo deve ravvisarsi nella circostanza che la legge attribuisce alle Regioni il riconoscimento del sistema turistico, sia perché appare piuttosto difficile che gli enti locali si accordino rapidamente sul riconoscimento, soprattutto qualora il sistema valichi l’ambito di una Regione, sia perché, se il sistema deve avere una dimensione ed una valenza sociale, abbandonarne il riconoscimento all’ente locale non sembra una politica accorta.

Se poi, oltre alla dislocazione sul territorio di più enti locali, si pensa anche alla trasversalità orizzontale e verticale del fenomeno turismo, come ha recentemente ricordato Maria Paola Profumo<sup>7</sup>, sembra arduo riconoscere che un’impresa così

notevole come la crescita dell’occupazione ed il riposizionamento internazionale dell’Italia possa essere gestita unicamente dagli enti locali.

V’è, tuttavia, un settore nel quale le Regioni hanno sviluppato una normativa estremamente interessante per la valorizzazione del territorio: il turismo rurale, l’agriturismo e le Strade del vino, ove gli enti hanno saputo trovare il giusto equilibrio tra le esigenze dei privati imprenditori, la tutela del territorio, la diffusione della produzione locale e la promozione turistica in una sintesi di offerta estesa anche ai profili culturali attraverso i musei della civiltà contadina e dell’enologia. Sapranno fare di meglio le Regioni con i Sistemi Turistici Locali? L’Umbria e la Puglia hanno già provveduto a legiferare in materia.

La Puglia, con la legge n. 1 dell’11 febbraio 2002, ha varato il riordinamento alla luce della legge n. 135/2001 ed ha quindi ridisegnato l’attività della Regione e l’esercizio delle funzioni attribuite agli altri enti ed organismi interessati allo sviluppo del turismo. In quest’ottica, “riconosce i sistemi turistici locali promossi dagli enti o da soggetti privati, singoli o associati, al fine di favorire l’integrazione armonica e compatibile tra le politiche del turismo, quelle del governo per il territorio e quelle dello sviluppo economico”.

---

<sup>7</sup> Coordinatrice seminari Touring Club Italiano

Secondo l'Umbria, invece, i Sistemi Turistici Locali "costituiscono articolazione fondamentale dell'organizzazione turistica infraregionale e rappresentano lo strumento dell'attuazione della collaborazione tra pubblico e privato nella gestione delle attività di formazione del prodotto turistico, mediante la valorizzazione integrata delle risorse locali, di promozione e commercializzazione dell'offerta".

Tra le due concezioni appare più limitata quella dell'Umbria rispetto alla più ampia visione della Puglia che, nel sistema locale, vede la possibilità di favorire il turismo, il territorio e l'economia.

In nessuna delle due leggi sembra, tuttavia, presente quella dimensione sociale che è necessaria per il reale sviluppo del turismo.

Si concorda, infatti, con Enzo Nocifera<sup>8</sup> che riflettere sui confini del sistema turistico e sul suo progressivo allargamento vuol dire, in sostanza, assumere che i produttori non siano solo i fornitori di servizi di ospitalità e di accoglienza, ma anche quegli attori che, pur non operando in campo turistico, insistono nella vita sociale della località e concorrono alla definizione del prodotto turistico, sebbene indirettamente e pur anche involontariamente.

In quest'ottica lo studioso si pone l'interrogativo su quale possa essere il Governo capace di sciogliere il paradosso

dell'Italia che ha grande bisogno di cultura sistemica e che non è minimamente in grado di produrne.

Al di là di questo interrogativo di fondo, dobbiamo anche chiederci con quali strumenti si potrà provvedere.

Se dovranno essere le Regioni a riconoscere gli STL e a regolarne l'attività, quali fondi utilizzeranno?

Il Presidente di Assoturismo-Confesercenti, Gaetano Orrico, nel segnalare l'esigenza di dare operatività al fondo di cofinanziamento della legge-quadro, ha chiesto che siano istituiti fondi aggiuntivi per attivare forme di sperimentazione degli STL e per sviluppare la cooperazione tra le imprese.

Abbiamo quindi di fronte un problema finanziario che deve trovare soluzione attraverso azioni centrali.

La via maestra potrebbe essere quella di attivare forme di defiscalizzazione per le misure connesse all'impianto e alla gestione degli STL in modo da sollecitare i privati e dare un chiaro segnale di politica turistica.

Tutto questo è reso oggi ancora più difficile dal nuovo regime federalista che rende il Governo sempre più riluttante ad operare in una materia fortemente rivendicata dagli organi locali i quali, tuttavia, non hanno né la forza economica né la capacità organizzativa per promuovere un'azione di respiro nazionale.

---

<sup>8</sup> Docente di sociologia Università La Sapienza

Dobbiamo quindi concludere che, purtroppo, gli STL non potranno svolgere quel ruolo strategico per il rilancio della capacità competitiva della Marca Italia nel mondo a meno che non venga compiuto, da parte degli enti locali, uno sforzo per superare l'attuale orizzonte conflittuale nel superiore interesse del Paese.



***"Questo matrimonio s'ha da fare!"***  
***Operatori turistici ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto strategico***

Andrea Moretti

*Negli ultimi anni il rapporto che lega gli operatori culturali con quelli turistici ha subito, nel nostro Paese, diversi mutamenti, sia per il cambiamento del sistema di riferimento interno ed esterno dei primi, sia per la maggiore consapevolezza, da parte dei secondi, del ruolo trainante della "motivazione culturale" nella scelta dell'Italia come destinazione turistica. Come conseguenza della mutata relazione si è venuta a creare una felice congiunzione tra i prodotti culturali e turistici favorita anche dalla maggiore disponibilità di reddito e capacità di appropriazione culturale di una base sempre maggiore di domanda, nonché dalla crescente facilità negli spostamenti.*

*Il rapporto tra le due categorie di operatori non ha di certo tratto giovamento dai comportamenti tenuti, per anni, da entrambe le parti. Da un lato il settore dei viaggi ha mirato all'esclusivo sfruttamento dei fattori di attrattiva culturali senza curarsi delle conseguenze. Dall'altro gli organizzatori culturali si sono preoccupati principalmente della conservazione del patrimonio senza prestare attenzione all'esperienza culturale del turista-fruitor.*

*Il mutamento del contesto di riferimento ha recentemente generato un approccio alla valorizzazione dei beni culturali di tipo fordista, dove le necessità di entrambe le parti trovano un punto di incontro nella creazione di prodotti culturali adatti alle esigenze della domanda turistica organizzata. In altri termini, si tratta di prodotti culturali con elevata attrattività, pensati per un pubblico medio e slegati dalla fondamentale connessione tra il patrimonio culturale ed il contesto di riferimento in cui sono inseriti. Il risultato è stata la possibilità di fruire in qualsiasi luogo di mostre ed eventi culturali "globali". Almeno due sono le dirette conseguenze di tale approccio: la creazione di nuove destinazioni e la standardizzazione dei prodotti culturali offerti. Tuttavia è possibile identificare, con alcune precondizioni, percorsi evolutivi decisamente preferibili del rapporto tra operatori culturali e turistici che permettano di mantenere le diversità degli stessi nel raggiungimento di obiettivi comuni.*

***"This Marriage Must Be Arranged!"***  
***Tourist and Cultural Organizations Looking for a Strategic Relationship***

Andrea Moretti\*

*During the last few years the relationship between Italian cultural and tourist operators has suffered several modifications, either for the change of the internal and external cultural system of reference of the first ones, or for the increasing awareness in the operators of the driving role that the "cultural motivation" assumes in choosing Italy as a tourist destination. As a consequence of this changing relationship, a favourable conjunction between tourist and cultural products has been developing thanks to growing salaries and capability of a wider demand to appreciate the cultural offer, as well to an increasing travel easiness.*

*The behaviour, the two parties, kept, for years, did not help the relationship between them. On one hand the travel sector aimed exclusively at the exploitation of cultural attraction factors, without considering the related consequences, on the other hand the cultural organizers were mainly concerned for heritage preservation, without paying attention to the cultural experience of the*

*"tourist-consumer". The mutation of the context of reference has lately generated a Ford's approach about the valorisation of the cultural heritage, where the requirements of both operators find a meeting point in the creation of cultural products, suitable to the needs of the organized tourist demand. That is to say: cultural products with high attraction, tailored for an average quality audience, not able to capture the essential link between cultural heritage and the context of reference. The result is the possibility to benefit everywhere of exhibitions and "global" cultural events. At least two are the direct consequences of this approach: the creation of new destinations and the standardization of the offered cultural product. However, it is always possible, with some preconditions, in the relationship between cultural and tour operators, to discover developmental paths, which allow to maintain the peculiarities of the same operators in the achievement of joint purposes.*

---

\* Economical Science Department, University of Udine

## **"Questo matrimonio s'ha da fare!" Operatori turistici ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto strategico**

*Andrea Moretti\**

Il rapporto tra organizzazioni operanti all'interno del macrosettore dei viaggi e del turismo con gli operatori impegnati nella valorizzazione del patrimonio artistico e culturale<sup>1</sup> ha subito numerose modificazioni negli anni novanta, in particolare in Italia. Tale relazione può essere rappresentata, per similitudine, come un "rapporto burrascoso frutto di un matrimonio combinato tra soggetti che non si conoscono e fondato esclusivamente sull'interesse reciproco". Innanzitutto è un rapporto burrascoso in quanto le due categorie di soggetti hanno subito notevoli mutamenti di contesto nel

periodo indicato. Da una parte gli operatori impegnati nella salvaguardia del patrimonio artistico hanno visto modificare il loro sistema di riferimento sia esterno sia interno. A livello esterno si sono manifestati: una riduzione del finanziamento pubblico (in termini assoluti e relativi in presenza di vincoli di bilancio statale e di altre organizzazioni con maggiori capacità di "rendere conto" della propria attività, come ad esempio le organizzazioni sanitarie); un incremento delle richieste da parte delle organizzazioni private di un ritorno tangibile e misurabile delle proprie azioni di sponsorizzazioni; un aumento delle esigenze di servizio dei fruitori (frutto dell'aumento delle esigenze complessive della domanda e dell'abbassamento dei costi del confronto con organizzazioni culturali operanti in altre realtà territoriali grazie alla diffusione del turismo); un limitato processo di semplificazione delle modalità di ottenimento di contribuzioni sistematiche dal settore privato (ad esempio la riforma degli Enti Lirici in Fondazioni di partecipazione, la possibilità di sgravi fiscali per le imprese che sviluppano donazioni ad organizzazioni culturali, ecc.).

---

<sup>1</sup> Con tale notazione si comprendere il vasto spettro di organizzazioni di natura pubblica o privata, che si prefiggono lo scopo istituzionale di tutelare e valorizzare beni culturali, secondo la definizione della legislazione italiana da intendersi come qualsiasi testimonianza di una civiltà (dai beni archeologiche, alle performing art, da testimonianze architettoniche ed etnografiche al paesaggio). Tali organizzazioni vanno dai musei (nelle diverse forme giuridiche previste in Italia (si veda Moretti 1999), alle compagnie teatrali, dai soggetti proprietari di collezioni, ecc.

\*Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Udine  
*mailto: andrea.moretti@dse.uniud.it*

Internamente le organizzazioni culturali hanno visto svilupparsi in primo luogo un processo di focalizzazione e specificazione delle proprie *mission*, sia in termini qualitativi che quantitativi (a definizioni generali astratte e valide per tutte le organizzazioni come "diffondere la cultura" fanno seguito definizioni più puntuali); in secondo luogo lo sviluppo di una competizione tra istituzioni culturali per attrarre un maggior numero di visitatori e di finanziatori; inoltre un riorientamento verso logiche di mercato del quadro di riferimento delle istituzioni culturali (si è diffusa anche nella legislazione dei beni culturali la notazione di "valorizzazione dei beni culturali"<sup>2</sup>); infine un processo di riorganizzazione di tali organizzazioni verso un bilanciamento nel peso delle funzioni amministrative con quelle scientifiche (Reznikovitch 1996).

D'altra parte le organizzazioni di operatori nel macrosettore dei viaggi e del turismo hanno rilevato (in particolare in Italia) il ruolo trainante della motivazione "culturale" nella scelta della destinazione

---

<sup>2</sup> L'inserimento nella legge (nel D.Lgs. 27 marzo 1998) non ha determinato direttamente la sua esplicitazione ma esclusivamente la sottolineatura di un'esigenza. In effetti vi sono state numerose discussioni pubbliche relative al significato di tale notazione rispetto alla precedente "tutela".

Italia da parte della domanda<sup>3</sup> (Moretti 1999); il carattere anticiclico della componente culturale nella costituzione dei fattori d'attrattiva (Boylan 1992, Ames 1994) con particolare riferimento alle possibilità di allungamento delle stagioni turistiche e della costituzione di prodotti turistici con componente culturale principale<sup>4</sup>; infine l'evidenziazione che la disponibilità di patrimonio culturale non necessariamente determina una posizione di "rendita" per gli operatori turistici in quanto altri soggetti e destinazioni si sono affacciate a livello globale riuscendo a drenare parte della domanda turistica, con forte motivazione culturale, offrendo "esperienze turistico-culturali" legittimate dalla domanda e supportate dai soggetti operanti nelle aree territoriali ospitanti<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Non è qui sostenuta la tesi sulla base della quale l'Italia dispone di una percentuale del Patrimonio Artistico Culturale Mondiale così elevata, rispetto a quanto disponibile in altre nazioni, tale da determinare di per se stessa una domanda turistica con base culturale; si rileva, più limitatamente, come le motivazioni alla base della scelta della destinazione Italia, nelle sue diverse configurazioni abbia nella motivazione culturale un fattore determinante.

<sup>4</sup> ad esempio Festival dei Due mondi di Spoleto come evento culturale che determina un picco di domanda turistica al di fuori della tendenza nell'area

<sup>5</sup> Un esempio tra tutti è l'introduzione dal punto di vista dell'offerta della destinazione Bilbao in Europa con componente fondamentale di attrattività Il

Il rapporto burrascoso evidenziato si è trasformato in matrimonio indissolubile (in termini sostanziali) a seguito di due macro tendenze.

La prima è l'incremento della disponibilità di reddito e delle capacità di appropriazione culturale da parte di una quota crescente della popolazione. Sociologicamente, i bisogni di base di una massa crescente di popolazione mondiale sono soddisfatti e vengono in essere nuovi bisogni (di autorealizzazione, d'identità<sup>6</sup>) che includono la conoscenza di luoghi e culture diverse. Ciò determina, quindi, un incremento in termini assoluti del potenziale di domanda di prodotti culturali.

La seconda macrotendenza consiste nell'abbassamento del costo opportunità legato alla connessione fisica tra luoghi (lo spostamento), grazie alla disposizione di nuove tecnologie e alla moltiplicazione dei prodotti connessi alle attività di viaggio. Ciò trasforma un potenziale di domanda in

---

Museo Guggenheim di Bilbao. Si è rilevato (Solima 1999) come l'apertura del Museo abbia modificato la "distanza psicologica" della destinazione Bilbao da parte dei soggetti della domanda turistico-culturale e come tale presenza, voluta e finanziata dalle amministrazioni locali, abbia determinato esternalità positive sia di natura economica (ad esempio incremento del prodotto interno lordo dell'area) sia non economica (ad esempio capacità di attrazione di investitori istituzionali nell'area per la "vivacità culturale" della stessa).

<sup>6</sup> Si veda Maslow, 1957

un flusso possibile di soggetti che svolgono attività turistiche.

E' quindi un matrimonio indissolubile perché i soggetti della domanda turistica, organizzati o meno, aumentano sia in senso assoluto che relativo e la loro presenza, come turisti, determina la costituzione di uno spazio di sovrapposizione tra i prodotti culturali ed i prodotto turistici.

E' stato sottolineato (Moretti 1998, 1999) come i prodotti culturali dal punto di vista della domanda siano esperienze cognitive guidate da una proposta di senso, rese possibili da determinate condizioni e servizi di accessibilità all'interno di una comunità di riferimento. Questa definizione deve intendersi in termini economico-manageriali come risultato della sintesi delle produzioni realizzate sulle diverse tipologie di "espressioni culturali" a cui è possibile riferirsi<sup>7</sup>. Solo una parte di tali prodotti rientrano nell'ambito di quelli direttamente connessi ai prodotti turistici. Infatti i visitatori di un museo, i fruitori di una *pièce* teatrale, gli spettatori di un film al cinema, i partecipanti ad un concerto dal vivo, sono tutti soggetti che vivono un'esperienza culturale che appartiene

---

<sup>7</sup> la produzione musicale (sinfonica, concertistica, ecc.), la produzione teatrale (prosa, dramma, ecc.), la produzione cinematografica; la produzione editoriale; la produzione museale; ecc..

all'ambito turistico nel momento in cui essi sono turisti<sup>8</sup>.

Se all'interno del prodotto turistico globale (Rispoli e Tamma 1995) che la domanda si rappresenta sono presenti fattori d'attrattiva di carattere culturale allora si è in presenza di necessaria congiunzione tra prodotto turistico e prodotto culturale.

Un ulteriore aspetto della similitudine introdotta in precedenza è "la non conoscenza" degli sposi.

Le organizzazioni operanti nel macrosettore dei viaggi e del turismo hanno perseguito per anni un comportamento d'uso, ed in alcuni casi di sfruttamento, della capacità di attrazione di alcuni fattori d'attrattiva culturale senza curarsi delle conseguenze che tali comportamenti determinavano per la controparte. Sono ancora frequenti situazioni nelle quali le organizzazioni turistiche definiscono ed offrono pacchetti turistici che comprendono l'accesso a luoghi d'interesse storico-culturale-artistico intendendo con questo la gestione della "logistica" del turista (data ed ora di arrivo e partenza del turista dal luogo individuato: museo, scavo archeologico, chiesa, centro storico, ecc.) senza prendersi carico della componente di esperienza cognitiva di

---

<sup>8</sup> Per turista s'intende chi si trova in un luogo diverso dal proprio abituale luogo di residenza e di lavoro. Per una trattazione più articolata del termine turista si veda Rispoli e Tamma (1996)

natura culturale che il turista realizza. Un comportamento opposto operativamente, ma coerentemente di autismo nei confronti degli operatori culturali, è quello dell'invenzione di elementi di carattere culturale che non si basano su una proposta di senso verificata e sostenuta culturalmente<sup>9</sup>.

Le organizzazioni culturali (l'altro coniuge), d'altra parte, hanno affrontato questa convivenza prima chiudendosi in se stesse preoccupandosi della conservazione del bene culturale ma non dell'esperienza culturale del fruitore<sup>10</sup>. Comportamenti recriminatori nei confronti dell'azione degli operatori turistici venivano attuati coscientemente o incoscientemente da rappresentanti delle organizzazioni culturali (attraverso dichiarazioni pubbliche e operazioni specifiche contro gli utilizzatori "troppi" e "non adatti", nei comportamenti e

---

<sup>9</sup> Ad esempio danze tradizionali che non hanno nulla a che fare con il territorio in cui vengono realizzate, visite guidate realizzate con partner non riconosciuti dalle organizzazioni che realizzano l'attività di conservazione e/o diffusione delle conoscenze relative ai beni culturali, ecc.

<sup>10</sup> Un esempio fra tutti è la forte attenzione agli effetti degli sbalzi microclimatici nei confronti della conservazione delle opere e dell'assoluta non curanza di tali fenomeni sulle capacità d'appropriazione culturale da parte dei fruitori. In effetti l'eccessiva temperatura nella sale è sempre stata considerata un elemento di rischio per le opere e non per "le coronarie" dei visitatori.

nelle motivazioni, ad accedere al contenuto dell'arte con la A maiuscola). La conoscenza delle esigenze degli operatori turistici non venivano prese in considerazione in quanto portatori di un approccio alla cultura non condiviso o sostenuto perdendo, in questo, occasioni di utile confronto<sup>11</sup>.

Il cambiamento del contesto di riferimento all'interno del quale le organizzazioni culturali si sono venute a trovare ha determinato lo sviluppo di un approccio alla valorizzazione dei beni culturali di tipo *fordista* (Pilotti e Rullani 1996), una scorciatoia che va in contro alle esigenze a breve termine della domanda turistica organizzata, la quale richiede prodotti culturali con elevata capacità attrattiva per un pubblico medio. Tale percorso, se da una

parte permette di realizzare prodotti culturali adatti alle esigenze di un turismo culturale globale dall'altro determina la recisione delle connessioni tra il patrimonio culturale conservato ed il proprio contesto, permettendo la localizzazione di mostre ed eventi culturali "globali" in qualsiasi luogo adatto a soddisfare le esigenze di natura logistica degli organizzatori di prodotti turistici in relazione ai propri obiettivi in termini di flussi

Quali le conseguenze di un tale approccio alla connessione tra prodotti culturali e prodotti turistici? E' possibile evidenziarne almeno due.

- Per gli operatori turistici, tale relazione fordista con le organizzazioni culturali, ha permesso di creare nuove destinazioni e luoghi di attrazione turistica, attraverso la gestione completa di tutte le componenti del sistema di offerta turistica locale (Rispoli e Tamma 1995, 1996, 2001), compresa la componente culturale, ma con un incremento del rischio di difficoltà di differenziazione della destinazione a livello globale e di accorciamento del ciclo di vita della destinazione turistica stessa. Se gli operatori turistici locali e/o internazionali perseguono, fino in fondo, il percorso di sviluppo di una gestione tattica della componente culturale all'interno dell'offerta dei

---

<sup>11</sup> Un esempio riguarda la tempistica nella realizzazione di alcune tipologie di prodotti culturali quali operare liriche o mostre temporanee. Sia per gli operatori culturali che per le organizzazioni turistiche la definizione del calendario con largo anticipo è un'esigenza condivisa. Per le organizzazioni culturali tale esigenza è presente in quanto è condizione necessaria per disporre delle risorse utili alla realizzazione del prodotto (rispettivamente il grande concertista o direttore d'orchestra; la particolare opera d'arte); per le organizzazioni turistiche ciò è altrettanto necessario in quanto la definizione dei pacchetti d'offerta avviene con largo anticipo per poter partecipare alle fiere di settore (es. la Borsa Internazionale del Turismo).

prodotti turistici connessi alla destinazione, offrendo prodotti d'elevata qualità funzionale e/o artistica ma di scarsa connessione con il contesto, si potranno determinare processi di accentramento delle competenze nella gestione dei processi di sviluppo ed offerta di prodotti-destinazione a livello globale con la perdita di valore del contesto ospitante il *concept* di destinazione. Così come le *Seychelles*, come destinazione turistica, sono il frutto complessivo e sistemico del progetto di un *tour operator* internazionale ed EuroDisney rappresenta una destinazione turistica tematica sviluppata attorno ad un *concept* originario replicato territorialmente (Disneyland), potrebbe determinarsi, ed in parte se ne vedono già alcuni elementi, un processo di costruzione di nuove destinazioni culturali "globali". Tali destinazioni culturali si caratterizzerebbero per uno scarso legame diretto con il territorio ospitante e per un elevato grado di dipendenza dal gestore complessivo del progetto/marchio/destinazione<sup>12</sup>. Il rischio potrebbe essere la migrazione dell'attrattività turistica di una destinazione a seguito di un

---

<sup>12</sup> Quale sarebbe la capacità attrattiva di EuroDisney senza il coinvolgimento del marchio Disney?.

disinvestimento dell'operatore che detiene le competenze sistemiche di gestione dello sviluppo della destinazione. Così come vi sono montagne, laghi, mari puliti in diverse aree del mondo potrebbero esserci tradizioni, testimonianze artistiche, performance artistiche diffuse in numerose aree valorizzabili in modo equifinale<sup>13</sup>.

- Per le organizzazioni gerenti attrattività culturali, perseguire uno sfruttamento immediato del proprio patrimonio di notorietà come elemento di significazione delle esperienze realizzate al proprio interno<sup>14</sup>, allo

---

<sup>13</sup> Quanto sarebbe la perdita in termini di notorietà e di immagine per Bilbao se la Fondazione Guggenheim decidesse di recidere il contratto di licenza e gestione delle manifestazioni presso la sede di proprietà delle amministrazioni locali togliendo il marchio Guggenheim e trasferendolo ad esempio a Danzica?

<sup>14</sup> A titolo di esempio, visitare una mostra itinerante di archeologia all'interno della sede dei Musei Capitolini di Roma organizzata da un curatore francese che elimini nell'allestimento delle sale qualsiasi riferimento al contesto in cui viene ospitata, costituita da pezzi provenienti da collezioni diverse da quelle della sede ospitante e che prevederà altre sei tappe nei cinque continenti, rappresenta per i Musei Capitolini una modalità di partecipare alla creazione di un valore culturale guidato da altri, nel quale il ruolo dei Musei Capitolini stessi è ridotto a quello di contenitore localizzato in



scopo di attrarre visitatori e turisti, offrendo prodotti standardizzati sia in termini di servizi che di contenuti<sup>15</sup>, determina un possibile depauperamento di tali risorse e la cessione del proprio potere di identificazione e posizionamento nella mente dei soggetti della domanda a terzi<sup>16</sup>.

E' possibile identificare un percorso evolutivo del rapporto tra operatori culturali ed operatori turistici; continuando la similitudine è possibile arrivare ad un

---

una città storica che ha altri elementi di natura archeologica.

<sup>15</sup> Se da un lato la standardizzazione dei servizi ai fruitori verso l'alto è una condizione non più rimandabile nell'offerta di prodotti culturali in Italia, diversa è la rilevanza in termini di contenuto. Standardizzare il contenuto significherebbe seguire percorsi di offerta di prodotti che trattano temi di successo come ad esempio nella pittura gli impressionisti e nella musica colta Mozart.

<sup>16</sup> E' il caso, realizzato in passato, di un museo etnografico con una rilevante collezione, che allo scopo di migliorare la propria attrattività culturale organizza ed ospita una mostra di archeologia. Tale mostra ha un successo molto rilevante in termini di accessi (4 volte il numero di visitatori dei precedenti 5 anni) sia in termini economico-finanziari (con un risultato di gestione della mostra fortemente in attivo). Come risultato in termini di percezione, il museo, da allora in poi, ha sofferto di un posizionamento errato per i soggetti della domanda sia individuale che organizzata (tour operator). I soggetti della domanda non comprendevano il perché un museo archeologico di successo si fosse messo ad organizzare collezioni etnografiche.

matrimonio in cui mantenendo le diversità vi sia la possibilità di sviluppare una serie di obiettivi comuni in vista di un possibile amore?

Si ritiene possibile sottolineare alcune precondizioni e possibili percorsi di sviluppo.

Tra le pre-condizioni vi sono: (a) la conoscenza tra i *partner*, (b) l'identificazione da parte di entrambi dei rispettivi obiettivi strategici e delle modalità con cui attuarli, (c) l'identificazione delle interconnessioni a livello operativo e strategico.

Tra i possibili percorsi di sviluppo: (i) l'autonomia, (ii) l'integrazione, (iii) la connessione.

(a) Per incrementare la conoscenza tra i *partner* si rende necessario sviluppare dei luoghi organizzativi di varia natura e frutto di relazioni contestuali (occasioni d'incontro, istituzioni, comitati territoriali, ecc.) nelle quali entrambe le categorie della relazione abbiano la possibilità di comunicare la propria esistenza, la propria missione e le proprie caratteristiche. Tali luoghi organizzativi possono essere il frutto di azioni di coordinamento operativo relativamente all'aspetto precedentemente indicato come elemento essenziale della sovrapposizione delle attività: la presenza di condizioni spazio temporali in cui le

condizioni di servizio e di accessibilità dei prodotti culturali interfacciano turisti. La definizione di calendari di attività e di eventi, la negoziazione degli spazi, dei tempi, dei flussi turistici previsti, desiderati, attesi, da entrambe le tipologie di soggetti, sono tutti elementi operativi d'interconnessione che se comunicati permettono di avere occasione, per entrambe le tipologie di organizzazioni, di spiegare le rispettive esigenze e caratteristiche.

(b) Allo scopo di poter interagire le due categorie di soggetti devono aver identificato una propria identità a livello aziendale, una strategia e alcuni elementi delle politiche di attuazione funzionale. Se tale pre-condizione può essere considerata banale per organizzazioni *for profit* operanti in ambito turistico<sup>17</sup> altrettanto non è sempre presente nelle organizzazioni gerenti potenziali fattori d'attrattiva culturale. In effetti elementi di natura strutturale<sup>18</sup> e formativa<sup>19</sup> hanno

determinato, da parte dei vertici delle organizzazioni culturali, l'assenza di un'investimento specifico nella ricerca di una strategia aziendale esplicita e comunicata. Tale assenza è oggi meno diffusa e le difficoltà di natura culturale<sup>20</sup> rispetto alla disponibilità di questo prerequisito si stanno riducendo.

---

circa 900 musei nazionali italiani che dipendono dalle sovrintendenze (oggi) regionali ma che non presentano un bilancio separato dalle sovrintendenze stesse. Esse oltre alla gestione dei musei hanno compiti di controllo sul territorio e di gestione amministrativa e scientifica delle attività di restauro, conservazione di tutti i beni culturali notificati presenti sul territorio di competenza. Ad esempio, la sovrintendenza speciale gli scavi archeologici di Pompei non dispone di un controllo diretto del dato relativo alla spesa del proprio personale in quanto tale personale è direttamente dipendente dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e Ambientali (Zan e Paciello 1998, 1999).

<sup>19</sup> I processi di selezione del personale all'apice delle organizzazioni culturali hanno sempre utilizzato la competenza in ambito scientifico (ad esempio storia dell'arte, antropologia, ecc.) come unico elemento di giudizio. Conseguentemente, la presenza o meno di competenze e capacità gestionali nei dirigenti le organizzazioni culturali è stata una variabile non oggetto di controllo da parte dei responsabili del sistema complessivo.

<sup>20</sup> In termini di non comprensione del ruolo di un'esplicita definizione della strategia, sia in termini generali che operativi; oggi intervengono positivamente i percorsi di formazione che si stanno diffondendo presso gli operatori culturali in oggetto

---

<sup>17</sup> Tale pre-condizione non è, in ogni caso, connessa con la natura dell'organizzazione (*for profit*) ma dalla rilevazione della sua sopravvivenza, così come indicato da una tesi minoritaria (Volpato 1996)

<sup>18</sup> Molte organizzazioni culturali, in particolare nell'ambito della gestione dei beni culturali (musei, teatri, ecc.), hanno una configurazione giuridica non autonoma e dipendente da decisioni che sono di natura politica e/o esterna alle esigenze delle aziende in oggetto. In particolare, si può fare riferimento ai

(c) Per quanto riguarda l'identificazione delle interconnessioni a livello operativo e strategico tra organizzazioni culturali ed organizzazioni operanti nel macrosettore dei viaggi e del turismo è possibile sottolineare come per entrambe le categorie di organizzazioni vi debba essere la consapevolezza che la propria offerta non esaurisce il complesso di esigenze che caratterizzano la domanda da parte dei fruitori e che altri soggetti dell'offerta potranno garantire la soddisfazione dei bisogni complementari in modo più o meno coordinato.

In altri termini il turista, e il turista culturale in particolare, vede nel prodotto turistico presenti [Rispoli 1995, Rispoli e Tamma 1996] i seguenti elementi:

- l'offerta della singola organizzazione, cioè il tipo di esperienza conoscitiva relativa a beni culturali con tutte le specificazioni in termini di servizi e condizioni di accessibilità, controllate direttamente dal produttore (ad esempio tipo di contenitore museale, la collezione, durata della visita, servizi accessori complementari offerti come la prenotazione della visita o la presenza di una *demo* delle opere esposte, ecc.);
- l'offerta di servizi da parte di altri operatori turistici non concorrenti ma complementari, alcuni operanti

all'interno degli spazi dell'azienda culturale, altri del tutto estranei;

- l'insieme degli elementi di attrattiva che sono presenti e percepibili in una determinata località o in più località e aree geografiche entro le quali si svolge l'esperienza turistica culturale [Rispoli, di Cesare, Manzelle 1997, 16].

Il produttore dall'altro lato, sia esso un'impresa alberghiera, ristorativa, ricreativa e/o un'azienda culturale, realizza il proprio prodotto attraverso la combinazione di alcuni elementi:

- *elementi realizzati direttamente* con le proprie attività di produzione;
- *elementi appartenenti all'ambiente*, in particolare elementi appartenenti all'ambiente culturale, economico e sociale, sia beni e servizi, realizzati da altre aziende presenti nel contesto. Il contributo della singola organizzazione culturale al prodotto globale dei potenziali clienti è limitato ad alcuni servizi che costituiscono solo una parte, più o meno rilevante, dell'inscindibile combinazione di fattori, prestazioni, attività ed esperienze che il cliente valuta in modo unitario [Rispoli, di Cesare, Manzelle 1997];
- *informazioni*, che permettono la valorizzazione del prodotto da parte di tutti, anche da chi non ha mai

sperimentato la specifica tipologia di esperienza.

Conseguentemente, la gestione dei processi produttivi delle organizzazioni in oggetto non presenta caratteristiche d'autonomia completa rispetto a quella delle altre organizzazioni in quanto il turista le connette con il proprio comportamento di consumo; inoltre la componente informativa dei prodotti turistici determina la sovrapposizione costante delle azioni comunicative dei diversi attori coinvolti nella destinazione con rimandi, rafforzamenti ed in ogni caso interdipendenze ed effetti sinergici od inibitori nei confronti della domanda.

Tra i possibili percorsi di evoluzione del rapporto sono stati individuati in precedenza: (i) l'autonomia, (ii) l'integrazione, (iii) la connessione.

Il primo percorso di sviluppo della relazione tra operatori culturali e turistici, l'autonomia, è una possibilità verificabile nei casi in cui le strategie di sviluppo (Rispoli 1998) delle organizzazioni culturali, attraverso un processo di valorizzazione dei beni, siano basate sull'offerta di prodotti culturali in cui la componente turistica sia limitata. Tale prospettiva, temporanea o strutturale, non è impossibile considerando che molte categorie di organizzazioni culturali

dispongono di un patrimonio di conoscenze e di archivi sui quali è possibile progettare prodotti culturali con condizioni di servizio ed accessibilità gestiti, in modo preponderante, in forma remota e nei quali la congiunzione spazio temporale tra il soggetto fruitore e lo spazio fisico dell'organizzazione culturale è una condizione minoritaria rispetto all'impostazione generale dello stesso<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Tra gli esempi riconducibili a tali situazioni vi sono in primo luogo le attività di distribuzione mostre temporanee e di *performance arts* sul territorio, modalità che permette l'accesso da parte di fruitori residenti e non turisti, con eccezione di quelle offerte che servono per creare flussi turistici. In secondo luogo le attività di gestione dell'esperienza cognitiva di beni culturali attraverso strumenti di comunicazione remota quali in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Un esempio del primo tipo è quanto avviene per l'orchestra della Scala di Milano che interagisce con un pubblico vastissimo al di fuori della propria sede istituzionale durante le proprie *tournées* internazionali. Un esempio del secondo tipo invece è quello del Museo di Storia della Scienza di Firenze che ha perseguito una strategia pluriennale di ampliamento della domanda che accede alla struttura fino ad un limite massimo, autonomamente fissato di 50.000 visitatori all'anno circa e contemporaneamente ha operato l'offerta di prodotti culturali basati sul proprio ricchissimo patrimonio librario, posto in condizione di essere interrogato da remoto grazie alla sua indicizzazione e alla sua completa digitalizzazione. Attualmente i contatti di visitatori virtuali del sito del museo sono numerosi milioni al mese di gran lunga più elevati dei

Per le organizzazioni turistiche la prospettiva dell'autonomia può permanere (seguendo quanto già oggi in atto in numerosi casi) solo nel caso in cui sia possibile focalizzare la propria azione su una domanda di un segmento diverso da quello culturale, sufficiente in termini dimensionali, reddituali e temporali al conseguimento degli obiettivi aziendali o in casi in cui sia possibile autonomamente costruire ed offrire componenti culturali altrimenti non presenti nello spettro dell'offerta della destinazione.

La soluzione dell'integrazione delle due categorie di operatori assume un senso nel momento in cui le interdipendenze tra le due categorie assume carattere sistematico sia dal punto di vista della sovrapposizione dei soggetti della domanda soddisfatta sia nelle strategie di differenziazione dell'offerta dei prodotti turistico-culturali della località. In tale condizioni la gestione del processo di valorizzazione, attraverso il turismo, del patrimonio culturale non è la risultante di una sola categoria di operatori (quelli di natura turistica) ma la decisione di

---

visitatori reali. L'accessibilità al museo via remoto ha determinato anche un cambiamento relativamente al grado di prevedibilità della domanda da parte del Museo. In effetti una quota rilevante di visitatori reali del museo ha già sviluppato un'esperienza di visita virtuale e una quota altrettanto rilevante prenota la visita riducendo i problemi da parte del Museo di affrontare picchi di domanda.

un soggetto strategico plurimo e collettivo nel quale le istanze delle diverse categorie si presentano e s'integrano<sup>22</sup>. Le forme giuridiche di tale o integrazioni possono essere le più diverse, dal consorzio di promozione turistica all'associazione, alla società di servizio gerente un marchio collettivo noto, legittimato dalla domanda e riconosciuto dall'offerta come elemento integrante il prodotto della località.

Il terzo percorso di sviluppo della relazione si basa sul rispetto delle diversità e sulla ricerca degli elementi d'incontro. Le diversità strategiche ed operative presenti tra le organizzazioni che perseguono questa via riguardano la permanenza, da parte delle organizzazioni culturali, di una pluralità di modalità di valorizzazione del proprio patrimonio artistico e culturale di cui la via turistica è rilevante ma non esclusiva. Per quanto riguarda le organizzazioni turistiche, queste si rivolgono a segmenti di mercato plurimi nei quali la parte culturale rappresenta un possibile substrato utile ma non necessario e le relazioni con tale entità hanno carattere informativo più che di sfruttamento e/o integrazione. E' un rapporto maturo ed esplicito nel quale la connessione è ricercata quanto è utile e il processo di costruzione di linguaggi condivisi di

---

<sup>22</sup> La modalità operative con cui tale soggetto viene a formarsi sono variabili.

interazione organizzativa e di offerta nei confronti della domanda è elemento costitutivo del rapporto.

Come conclusione volta ad aprire un dibattito si ritiene che il titolo "manzoniano" scelto per il presente contributo non debba essere letto come un'affermazione pronunciata dai soggetti della domanda finale (i clienti-utilizzatori) ma come una frase espressa dalle organizzazioni impegnate nella progettazione ed offerta di prodotti turistico-culturali territorialmente localizzati e culturalmente specifici.

**Riferimenti bibliografici**

- Ames P. J. (1994) *Measuring Museum's Merits*, in Moore K. (a cura di) *Museum Management*, Londra, Routledge
- Boylan P. (1992) *Museums 2000. Politics, people, professionals and profit*, Londra, Routledge
- Casarin F. (1996a) *Il marketing dei prodotti turistici*, Torino, Giappichelli
- Di Bernarndo (1992) *La produzione neo-industriale e i servizi*, in "Sinergie" n. 29
- Fuortes C. (1994) *Musei ed efficienza economica: quattro casi di studio*, In Associazione per l'Economia della Cultura, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
- Galluzzi P., Valentino P. (1997) *I formati della memoria. Beni culturali e nuove tecnologie alle soglie del terzo millennio*, Milano, Giunti
- Gobbi (1990) "Perché l'arte diventa market-oriented", in *Marketing Espansione*, n. 40
- Leiper N. (1990) *Tourist Attractions Systems* in "Annuals of Tourism Research", Vol. 17
- Mattiacci A. (a cura) *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Milano, Guerini e Associati
- McLean F. (1997) *Marketing the Museum*, Londra, Routledge
- Micelli S., Legrenzi P., Moretti A. (1998) Musei virtuali, Internet e domanda di beni culturali, in "Sistemi Intelligenti" n. 2: 245-268
- Moretti A. (1998) *Mostre-evento e musei*, in "Economia della Cultura" n.3: 219-229
- Moretti A. (1999) *La produzione museale*, Torino, Giappichelli
- Moretti A. (2001) "L'organizzazione della qualità nei musei: logiche, modelli e applicazioni", in Mossetto G., Valentino P.A. (a cura) *Sesto rapporto annuale Associazione Civita*, Giunti editore, Torino (in corso di stampa)
- Mossetto G. (1992) *Le città d'arte: l'utile, il giusto, il bello*, in A. Beltratti (a cura) *Musei, mostre e città d'arte*, Torino, U. Allemandi & C., pp. 63-78
- Pilotti L., Rullani E. (1996) *Economia e organizzazione dell'arte: an istitutional failure? Alcune note introduttive per un approccio evolutivo*, in "Il Commercio", n. 57
- Reznikovitch A. (1996) Intervento al convegno "Il museo come impresa" - Venezia 25-27/06/96
- Rispoli M. (1998) *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino

- Rispoli M. (2001) (a cura) *Prodotti turistici evoluti*, Giappichelli, Torino
- Rispoli M., Tamma M. (1995) *Risposta strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli
- Rispoli M., Tamma M. (1996) *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova, Cedam
- Rispoli M., di Cesare F., Manzelle R. (1997) *La produzione crocieristica*, Torino, Giappichelli
- Solima L. (1998) *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, Cedam
- Solima L. (1999) *L'impatto economico del musei: l'esperienza del Guggenheim Museum di Bilbao*, in "Economia della Cultura"
- Valentino P. (1992) (a cura) *L'immagine e la memoria*, Roma, Leonardo Periodici, Associazione Civita
- Zan L., Paciello L. (1998) *Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability - Parte prima*, in "Economia & Management" n. 6, pp: 95-103
- Zan L., Paciello L. (1999) *Rilanciare Pompei: anno zero. Le attese verso approcci manageriali e forme moderne di accountability - Parte seconda*, in "Economia & Management" n. 1, pp: 53-76



## ***Struttura organizzativa, attività, obiettivi dei convention bureaux: il caso della Riviera di Romagna***

Stefania Agostini

*Rimini e la Riviera di Romagna sono diventate, negli ultimi anni, una delle principali destinazioni congressuali del nostro Paese grazie anche alla qualità e completezza della propria offerta. Naturalmente si tratta di un risultato maturato negli anni, che ha visto nella costituzione del Convention Bureau della Riviera di Romagna l'acceleratore dello sviluppo dell'ultimo periodo, dal 1994 a questa parte. Già negli anni Ottanta Rimini era la destinazione prediletta per i congressi politici, ma solo nel decennio successivo gli operatori locali presero coscienza dell'importanza del turismo congressuale decidendo di investire nel settore, anche con la creazione del suddetto CBRR. Superata la logica individualistica si è arrivati ad uno sviluppo dell'attività congressuale programmato ed integrato con l'offerta locale.*

*Sul piano operativo il CBRR opera come struttura mista pubblico-privata che trae le risorse economiche per il proprio sostentamento dalla commercializzazione del Palacongressi di Rimini e dalle "fee" sui lavori acquisiti corrisposti dalle singole imprese che direttamente ne beneficiano.*

*Tra i principali obiettivi del CBRR: lo sviluppo dei segmenti di domanda ad alto valore aggiunto, la garanzia della qualità della destinazione nel suo complesso, la creazione di un sistema coordinato dell'offerta congressuale, la divulgazione della cultura dell'accoglienza e la certificazione della qualità di tutta la filiera. Le aree pratiche di intervento possono essere ricondotte a cinque tipi di attività: promozionale, di consulenza (tra cui quella di "bidding" per l'acquisizione di eventi internazionali), di informazione (per accrescere la visibilità e reperibilità di informazioni sulla destinazione), di commercializzazione ed infine di formazione. Si segnala inoltre il progetto recentemente avviato con la creazione del marchio "Rimini per i Congressi" che mira al raggiungimento della qualità totale dell'offerta del sistema congressuale riminese al fine di differenziare e posizionare il proprio prodotto in base alle necessità ed aspettative del cliente.*

## ***Organization, Activities, Mission of the Convention Bureaux: the Riviera Romagnola Case History***

Stefania Agostini\*

*In the last few years Rimini and the Riviera Romagnola have become one of the main Italian congress destination thanks to their qualified and complete offer.*

*Obviously this is a result worked out during the years and the Riviera Romagnola Convention Bureau has been the accelerator for the development since 1994, when it was founded.*

*Already in the 80's, Rimini was the favourite destination for political congresses, but only in the next decade the local operators realized the importance of the congress tourism and decided to invest in this sector, also with the foundation of the CBRR above mentioned. Once overcome the individualistic mentality it has been possible the achieving of a scheduled congress activity, integrated with the local offer.*

*The CBRR works as a public-private organization and lives on the marketing of the Palacongressi of Rimini and on the fees that each associated business pays on the base of the acquired works.*

*Among the main objectives of the CBRR there are: the development of demand segments with high added value, the quality assurance of the destination as a whole, the creation of a co-ordinated system for the congress offer, the spread of the welcome culture and the quality certification for all the associated tourist business.*

*The practical areas of interventions can be divided in the following five activities: promotion, consulting (such as the bidding for international events), information (to increase visibility and availability of information about the destination), marketing and training at last. Besides, it worth to be mentioned the project recently launched by the creation of the brand "Rimini per i Congressi", which wants to embody the best and the hole of Rimini congress offer system, in order to distinguish and position its products on the customer's needs and expectations.*

---

\* Director of The Riviera Romagnola Convention Bureau

## **Struttura organizzativa, attività, obiettivi dei convention bureaux: il caso della Riviera di Romagna**

*Stefania Agostini\**

### **1. Introduzione**

Oggi operatori, studiosi del settore, e media concordano sul considerare Rimini forse la prima destinazione congressuale in Italia per qualità e completezza di offerta adatta a tutti i target anche dal punto di vista del tipo di "immagine" richiesta. I numeri confermano la solidità del suo posizionamento: Rimini e la Riviera di Romagna accolgono ogni anno 5000 clienti, 1 milione di congressisti, 2 milioni di presenze congressuali. Nel 2000, pur non avendo beneficiato in alcun modo dell'effetto Giubileo, ha registrato un incremento rispetto all'anno precedente del 27%: l'"azienda Rimini" è cresciuta più di quanto ci si aspettava nelle più ottimistiche previsioni.

Ma come si è arrivati a questi risultati? Come si è raggiunta questa crescita, dovuta non solo all'effetto delle dinamiche complessive del mercato congressuale, ma soprattutto alle imprese riminesi che hanno migliorato il proprio posizionamento ed incrementato la propria quota di mercato (4,54%) in questo segmento dell'ospitalità?

### **2. Il contesto storico di crescita del settore congressuale riminese**

Lo sviluppo di Rimini come destinazione congressuale è avvenuto nell'arco di un trentennio. A metà degli anni 70, quando cominciarono ad apparire i primi congressi, Rimini era ormai da tempo la capitale indiscussa del turismo italiano, con una ricettività alberghiera elevatissima: 1.600 strutture, costituite però in massima parte da 2 stelle e pensioni. La durata media della stagione non superava i tre mesi, gli hotel a 5 e 4 stelle erano pochissimi e solo una dozzina erano dotati di riscaldamento e restavano aperti tutto l'anno.

La necessità di allungare la stagione, insieme ai primi segni di indebolimento della domanda turistica tradizionale, furono la molla che diede il via ad una fase pionieristica nel settore congressuale, caratterizzata da esperienze occasionali ed improvvisate. Le strutture congressuali erano del tutto assenti, ad eccezione della Fiera, che rispondeva alle richieste mettendo a disposizione i suoi padiglioni. Grazie a

---

\* Direttore del Convention Bureau della Riviera di Romagna

questi “contenitori”, al forte potenziale ricettivo e a una tradizione dell'ospitalità molto radicata, Rimini poté cominciare ad accogliere i grandi congressi sindacali con migliaia di partecipanti, che l'imposero all'attenzione dei media.

Gli anni 80 confermarono il successo di questa apertura al congressuale, ma la maggior parte degli operatori coinvolti considerò quel risultato come un grosso regalo dovuto quasi al caso, sul quale non fare alcun affidamento. Al massimo erano disponibili ad adeguare le proprie strutture con leggere operazioni di maquillage. Tuttavia, per contro, nello stesso tempo nacquero il primo "hotel grouping" congressuale e si costituirono società di servizi assolutamente inedite per la zona: per la gestione del catering, per il noleggio delle tecnologie, per la fornitura di personale assistente, ecc.

Arriviamo così alla seconda metà degli anni 80: Rimini è consacrata come destinazione prediletta dei congressi politici. Ne derivano grande visibilità e notorietà, e di qui anche le prime esperienze internazionali. Negli anni 90 infine si diffonde finalmente anche a Rimini la consapevolezza che il turismo congressuale non è un surrogato o una semplice integrazione di quello balneare, ma può reclamare pari dignità ed importanza. Non più quindi un risultato effimero, ma durevole nel tempo, capace di produrre

benefici tangibili e di incidere in maniera efficace nell'economia del territorio.

Questa convinzione incoraggiò importanti investimenti soprattutto nel ricettivo alberghiero e la nascita di nuove figure professionali. Gli alberghi aperti tutto l'anno arrivarono a più di cento, 25 gli hotel a 4 stelle per un totale di 1.750 camere. Si incomincia a parlare di qualità della destinazione, di approccio programmatico globale, di coordinamento della filiera. Nel 1994 nasce il Convention Bureau della Riviera di Romagna (CBRR). E così si arriva ad oggi, con lo sviluppo programmato, con la compatibilità fra la vocazione turistica e quella congressuale e con la necessità di sistematizzare l'offerta congressuale locale attraverso la creazione di una rete fra gli operatori, fondata sulla collaborazione ed integrazione di tutte le sue componenti. Di questo sistema, il Convention Bureau della Riviera di Romagna è oggi il punto di riferimento più autorevole e rappresentativo, il fautore ed il garante della qualità complessiva della nostra destinazione.

Questo il contesto storico di crescita del settore congressuale riminese. Ad una prima e superficiale analisi i risultati ottenuti sembrano avere del miracoloso, ma il processo di sviluppo ha richiesto volontà, determinazione nel superare gli ostacoli, forte coesione e chiarezza di obiettivi.

L'ostacolo più difficile è stato all'inizio il superamento della logica individualistica. Bisognava capire che l'impegno e l'iniziativa del singolo operatore, pur rappresentando una importantissima base di partenza, non erano sufficienti da soli per soddisfare la richiesta di un prodotto composito e completo da parte di una domanda sempre più esigente e selettiva. Anche i rigurgiti campanilistici erano in agguato. Fino a quando finalmente è prevalsa la consapevolezza che nella competizione venivano messe in gioco non le singole città, ma l'intero territorio con tutto il suo complesso di fattori: infrastrutture, strutture, beni sia materiali che immateriali, organizzazione sociale, dotazioni turistiche e congressuali. E' su questa globalità di fattori che è stata progettata e costruita l'offerta congressuale di Rimini. I risultati di oggi sono quindi il frutto sia di punti di forza esogeni - come l'ubicazione centrale, la raggiungibilità, l'attrattiva turistica, la funzionalità logistica, la tradizione gastronomica, la cordialità della gente - sia di punti di forza endogeni all'offerta specifica del congressuale, che si sono via via nel tempo delineati: come i centri congressi specializzati, le tariffe vantaggiose con buon rapporto qualità/prezzo, la pianificazione e la buona visibilità dell'offerta, il back-up organizzativo composto da interlocutori

autorevoli ed affidabili. Naturalmente permangono tuttora aree di intervento su cui agire, fattori di debolezza "storici" che ci penalizzano come destinazione congressuale, come l'incerto funzionamento dell'aeroporto, oggi finalmente in fase di pieno rilancio, la necessità di una forte riconoscibilità ed identificabilità del marchio congressuale, la valorizzazione di un patrimonio artistico, culturale, ambientale non sufficientemente conosciuto, e infine un maggiore impegno degli enti pubblici verso il settore.

Accanto a questi punti di debolezza sui quali stiamo lavorando, esistono anche nuovi fattori di criticità che potrebbero frenare il processo di miglioramento in atto: lentezza ed insufficienti risorse economiche necessarie all' adeguamento del ricettivo e delle strutture congressuali, ritardi del macrosistema socioeconomico nel garantire il livello dei prezzi che potrebbe farci perdere competitività, e soprattutto l'assenza di centri decisionali di potere, di mass media, di istituzioni culturali, di un apparato produttivo ed imprenditoriale in grado di fare "lobbying" di pressione a favore della città.

### **3. CBRR: punto di riferimento per ogni evento organizzato in riviera**

In questo scenario, nel quale il segmento congressuale è ormai una componente decisiva del fatturato di molte imprese alberghiere, svolge la sua attività il Convention Bureau della Riviera di Romagna. Si è costituito nel luglio del 1994 e rappresenta l'offerta congressuale dell'intera provincia di Rimini: i 5 comuni costieri di Rimini, Riccione, Bellaria-Igea Marina, Misano e Cattolica, 15 comuni dell'entroterra e la repubblica di San Marino.

Si tratta di una struttura mista pubblico-privata, nella quale i massimi livelli del governo locale, Comune, Provincia di Rimini insieme alla Camera di Commercio, sono presenti attraverso il socio di maggioranza, Rimini Fiera, che detiene il 55% delle quote. Gli altri membri della compagine sono la Società di gestione dell'aeroporto, Confcommercio ed Associazione Albergatori, una società di servizi integrati per il turismo, il governo dello Stato di San Marino, tutti soggetti che a diverso titolo sono interessati a sviluppare l'economia dei congressi della destinazione. Inoltre Rimini Fiera ha affidato al Convention Bureau della Riviera di Romagna, attraverso una convenzione, la commercializzazione del Palacongressi di

Rimini. Da questa attività il Convention Bureau trae le risorse economiche per sostenere i propri costi di gestione e gli investimenti promo-commerciali per l'intero territorio. La struttura finanziaria è quindi costituita da questa voce di entrata e dai "fee" erogati dalle imprese sui lavori acquisiti a titolo di rimborso spese per l'attività promozionale svolta.

L'organigramma del CBRR è composto da un Presidente, un consiglio di amministrazione "snello", un direttore con il compito di coordinare l'attività di marketing, un responsabile promozione e sviluppo, una struttura tecnica e operativa formata da quattro project leader, un responsabile amministrativo.

La missione del CBRR consiste nel:

- promuovere, valorizzare e coordinare l'offerta congressuale locale;
- fungere da punto di riferimento per ogni evento organizzato sul territorio;
- sviluppare i segmenti della domanda ad alto valore aggiunto per unità di prodotto come i congressi internazionali e scientifici;
- garantire al cliente la qualità della destinazione nel suo complesso, attraverso l'innalzamento degli standard qualitativi del servizio e l'omologazione delle procedure fra i soggetti principali della filiera;

- creare un sistema coordinato dell'offerta congressuale riminese che miri all'efficacia degli investimenti promozionali ed all'efficienza della rete commerciale delle aziende operanti nel mercato congressuale;
- divulgare la cultura dell'accoglienza, al fine di indurre gli operatori turistici in generale, e quelli congressuali in particolare, a coagire in maniera solidale con gli altri attori della filiera;
- certificare la qualità di tutta la filiera.

Le principali categorie di attori che interagiscono con il Convention Bureau della Riviera di Romagna operano sul fronte dell'offerta:

- strutture congressuali (palazzi dei congressi, centri congressi, dimore storiche, ecc.)
- alberghi
- vettori aerei, ferroviari, e trasporti locali
- teatri, musei, ecc.
- imprese di ristorazione e catering
- PCO (professional congress organizer) e DMC (destination management companies)
- società di comunicazione
- agenzie di interpretariato e di traduzione

- imprese di servizi tecnici e audiovisivi
- imprese di allestimento, di arredi, di addobbi, ecc.
- imprese di oggettistica e gadget; enti pubblici locali e turistici (regione, provincia, comune, ecc.)
- associazioni di categoria ed enti camerali.

Il numero degli appartenenti a ciascuna categoria aumenta di continuo, perché la capacità di offrire alla clientela un ventaglio sempre più ampio di proposte diventa indispensabile e costituisce per noi, insieme alla velocità ed alla completezza delle risposte, la variabile di successo rispetto alle altre destinazioni concorrenti. L'adesione delle imprese passa quindi attraverso la convinzione e la consapevolezza dei vantaggi derivanti dell'essere parte di una organizzazione.

La maggior parte delle imprese private collabora in modo permanente con il Convention Bureau attraverso un sistema di convenzioni nel quale vengono chiaramente indicati e descritti sia il ruolo, gli obiettivi, i vincoli di entrambi, sia le condizioni commerciali che regolano il rapporto. Per essere accettate tuttavia le imprese devono soddisfare una griglia di requisiti di accesso che il Convention Bureau ha elaborato, sia sulla base del confronto con esperienze analoghe a livello nazionale sia sugli

standard internazionali adottati dall'industria congressuale, soprattutto europea.

Un notevole passo avanti nel processo di maturazione dei rapporti con le imprese della filiera, il Convention Bureau della Riviera di Romagna lo ha compiuto con la costituzione un anno fa del marchio "**Rimini per i Congressi**" e con il varo del suo primo progetto, "Coordinamento e qualità del sistema congressuale riminese". Il progetto, di cui si parlerà in dettaglio più avanti, è praticamente giunto al termine della sua prima fase e ha prodotto una "Quality chart", accettata da tutti gli operatori, che vi si riconoscono per requisiti e per tipologia di servizio, ed un "Manuale operativo" al quale devono attenersi. Attraverso questi due strumenti il Convention Bureau della Riviera di Romagna permette alle imprese di accedere alla rete di sistema, oppure si riserva di escludere gli operatori che non corrispondono o che cessano di corrispondere agli standard predefiniti.

Sul versante della domanda, gli attori che interagiscono con il Convention Bureau sono:

- aziende
- associazioni professionali
- associazioni scientifiche
- associazioni culturali      soggetti collettivi come sindacati, partiti, ecc.
- associazioni sportive
- PCO e MP (meeting planner)

- agenzie di viaggio
- società di comunicazione.

Generalmente si tratta di promotori di manifestazioni con un numero elevato di partecipanti oppure di eventi con un impianto logistico, tecnico ed organizzativo complesso e molto articolato.

Un dato che tra l'altro è emerso dalle indagini sull'andamento del settore, è che da qualche anno Rimini si muove in maniera asincrona rispetto al sistema congressuale italiano: infatti qui i congressi aziendali sono cresciuti in maniera più sostenuta del segmento non corporate e costituiscono i maggiori clienti sia delle singole strutture alberghiere che dei grandi e specializzati centri congressi, anche se il principale e tradizionale interlocutore del Convention Bureau rimane tuttavia il mondo delle associazioni, realtà meno strutturate ed organizzate che di conseguenza necessitano di un supporto maggiore nella fruibilità della destinazione.

#### **4. I principali fronti di intervento**

Oltre agli scopi e agli obiettivi istituzionali, il Convention Bureau della Riviera di Romagna svolge precise attività pratiche per promuovere la destinazione. Li descriviamo in questo paragrafo.



#### ***4.1 Attività promozionale***

E' l'attività prevalente attraverso la quale il Convention Bureau intende comunicare e diffondere la conoscenza e l'identità della destinazione. Gli strumenti utilizzati sono diversi:

- materiale promozionale cartaceo e multimediale
- pubblicità su stampa specializzata nazionale ed internazionale
- partecipazione a fiere ed esposizioni
- sostegno a eventi di grande impatto e visibilità
- organizzazione di workshop, educational e familiarization trip;
- sito internet.

Le brochure del Palacongressi e della destinazione, disponibili anche su CD-rom, hanno una funzione di carattere tecnico ed informativo nei confronti dei promotori, dei buyer e del trade in generale.

Il sito internet, [www.riminiconvention.it](http://www.riminiconvention.it), che da pochi mesi abbiamo completamente rinnovato, è oggi uno strumento ricco e completo di informazioni pratiche ed utili. Una sezione News consente al potenziale cliente di stabilire un contatto diretto con ciò che avviene nella destinazione, quasi in tempo reale.

Partecipare alle fiere ed alle borse dell'offerta nazionali e internazionali è uno degli aspetti più importanti del nostro marketing operativo, nonostante in questi

ultimi anni si sia notata una certa perdita di credibilità ed affidabilità da parte anche di alcune delle manifestazioni più qualificate. In tutti i casi, continuano a rappresentare occasioni uniche – purché la partecipazione venga adeguatamente programmata con appuntamenti prefissati - per intessere rapporti e futuri contatti, per le attività di pr e per il marketing relazionale con istituzioni, promotori, fornitori, media, e consentono di conoscere prodotti e servizi della concorrenza. E possono essere momenti di aggiornamento professionale attraverso il fitto programma seminariale.

La presenza sulle testate specialistiche attraverso redazionali o più semplicemente come advertiser è da sempre il modo più tradizionale utilizzato dal Convention Bureau per far veicolare l'immagine della destinazione Rimini e le informazioni sulle proprie offerte.

#### ***4.2 Attività di consulenza***

E' sicuramente, fra le attività svolte dal Convention Bureau della Riviera di Romagna, quella più strategica perché di fatto costituisce il punto d'incontro fra la domanda e l'offerta e si configura come una azione di vendita vera e propria. Al cliente il Convention Bureau fornisce tutte le informazioni sulla destinazione e lo assiste in maniera imparziale e gratuita in tutte le

fasi, da quella decisionale alla realizzazione dell'evento.

#### Il CBRR:

- svolge per conto del cliente attività di "bidding", avanza e sostiene le candidature, personalizzandole sulle effettive necessità del promotore, preparando kit di presentazione completi e dettagliati in cui viene proposta l'offerta della località in tutti i suoi aspetti e accompagnandoli con brochure, materiale audio-video e multimediale;
- lavora a stretto contatto con gli alberghi e le sedi congressuali, li seleziona in base alle richieste del cliente, ne verifica la disponibilità preliminare;
- coordina e pianifica site inspection e sopralluoghi alle strutture;
- effettua una prima ricognizione sui prezzi e contribuisce a formulare il preventivo di spesa preliminare;
- informa sulle agevolazioni e sulle offerte speciali in corso di validità;
- fornisce l'elenco delle imprese, delle società e dei professionisti presenti sul territorio e che certifica/garantisce;
- mette in contatto diretto il cliente con i locali PCO, che gli forniscono un servizio di assistenza organizzativa e

di coordinamento completo dell'evento;

- ricerca finanziamenti e sponsor locali;
- collabora all'identificazione dei pre e post meeting tour, all'individuazione dei programmi più idonei sia sociali sia per gli accompagnatori, alla selezione delle serate a tema proposte dalle DMC;
- favorisce i contatti con il mondo dell'imprenditoria locale, con le istituzioni e le amministrazioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con l'università;
- supervisiona il processo organizzativo, mantiene una buona competitività d'area, controlla la qualità del sistema e le prestazioni dei fornitori.

Vogliamo soffermarci su uno degli aspetti dell'attività svolta per il cliente dal Convention Bureau della Riviera di Romagna, che riteniamo di particolare rilievo: la preparazione di candidature. L'attività di "bidding" è principalmente rivolta verso eventi di portata internazionale e costituisce, senza alcun dubbio, la parte più complessa del ruolo istituzionale e operativo del Convention Bureau. Particolarmente delicata è la fase precedente alla formulazione della candidatura, costituita da una serie complessa di attività:

dall'acquisizione delle informazioni sugli eventi con open venue alla raccolta di informazioni sulle edizioni precedenti, essenziale per l'approccio con il promotore fino alla ricerca e conquista del consenso del rappresentante/membro italiano per poter ottenere l'invito del board internazionale.

Solo dopo aver superato il primo livello "di giudizio" si può partecipare ufficialmente alla gara. Il livello di competitività fra le destinazioni candidate è altissimo, non solo fra quelle europee, ma anche fra quelle italiane in corsa. Generalmente si tratta di eventi che si svolgeranno in media 5 o 6 anni dopo, ma la candidatura deve essere costruita con la cura del dettaglio e la concretezza dell'immediato. Deve emergere la capacità di una città che non solo garantisce strutture logistiche e congressuali adeguate e funzionali (il cliente dà quasi per scontato che ci siano), ma che sa pianificare l'evento in maniera affidabile e sicura, mettendo al riparo il cliente da qualsiasi imprevisto: definizione dei prezzi, disponibilità delle strutture, piano dei trasporti, sponsorizzazioni. In questa fase è fondamentale il sostegno e la collaborazione del Comune e della Provincia di Rimini i quali, come i loro omologhi europei, devono assumersi impegni e dare garanzie tanto quanto gli operatori privati.

Prima di arrivare ad una decisione definitiva da parte del promotore può passare anche

più di un anno, durante il quale la richiesta di informazioni supplementari, integrazioni, visite di delegazioni, ecc., sono nell'ordine normale delle cose. L'investimento di denaro e di tempo è notevole, ma il successo di una candidatura è sempre ampiamente ripagato, sia nel significato stretto del termine sia per la reputazione che si riesce a costruire intorno alla città. Attualmente Convention Bureau della Riviera di Romagna riesce a partecipare ad oltre sessanta candidature all'anno.

#### ***4.3 Attività di informazione***

Convention Bureau della Riviera di Romagna svolge un'intensa attività anche sul fronte dell'informazione al fine di accrescere la visibilità e reperibilità di informazioni sulla destinazione. Le azioni principali sono generalmente programmate secondo scadenze precise durante il corso dell'anno:

- attività di direct mail
- telemarketing
- web marketing
- pubblicazione periodica di una newsletter
- studi e ricerche, sondaggi, statistiche
- conferenze stampa.

Le iniziative che hanno dato più notorietà al Convention Bureau sono la Newsletter "Hallonews" e l'Osservatorio Congressuale Italiano. La prima è una vetrina non solo di

quanto offre il territorio al mondo degli eventi, ma anche di quanto succede nella provincia di Rimini, con il racconto della tradizione e della storia della nostra destinazione per farla conoscere in tutte le sue specificità. Esce tre volte all'anno e viene distribuita in 12 mila copie: 6000 in italiano e 6000 in inglese per il mercato internazionale, in coincidenza con appuntamenti importanti ed internazionali del settore congressuale, e permette di mantenere un filo diretto e continuo con la clientela. L'Osservatorio invece si è affermato come lo studio più autorevole dell'industria congressuale italiana, strumento ormai unico e insostituibile per conoscere i dati a livello macroeconomico, le tendenze, le quote e la segmentazione del mercato.

#### ***4.4 Attività di commercializzazione***

Convention Bureau della Riviera di Romagna, al di là della commercializzazione del Palacongressi di Rimini, non svolge direttamente alcuna attività organizzativa, ma si pone esclusivamente come punto d'incontro tra domanda ed offerta. Quando esistono più fornitori per lo stesso servizio, tutti vengono interpellati dal CBRR e il cliente riceve le proposte di ognuno. Sarà poi quest'ultimo a scegliere, sulla base delle offerte ricevute, dei sopralluoghi e degli incontri fatti direttamente con i fornitori. Il

Convention Bureau si rivolge anche a fornitori non convenzionati, qualora non sia in grado di offrire fra quelli appartenenti al network ufficiale determinati servizi o prestazioni.

#### ***4.5 Attività di formazione***

Convention Bureau della Riviera di Romagna ha esordito recentemente in questa attività con la creazione del marchio "Rimini per i Congressi", un'iniziativa che punta al raggiungimento della qualità totale dell'offerta del sistema congressuale riminese: dal miglioramento del livello qualitativo dei singoli servizi alla qualità della destinazione nella sua globalità.

### **5. Il progetto "Rimini per i Congressi"**

In un mercato che tende a diversificare e a moltiplicare convulsamente le offerte, appare evidente la necessità per il cliente di disporre di strumenti che lo guidino nelle scelte. La domanda, in questo senso, ha lanciato chiari segnali sul modo in cui valuta le singole offerte e sulle sue dinamiche decisionali. Diviene pertanto strategico differenziare e posizionare il nostro prodotto in linea con le aspettative del cliente, comunicare la qualità che s'intende

proporre, garantire i livelli di prestazioni con continuità nel tempo.

L'evoluzione del mercato richiede lo sviluppo di strategie innovative di cooperazione tra aziende per offrire un prodotto sempre più competitivo. Con questo progetto Convention Bureau della Riviera di Romagna ha trasformato l'idea di concorrenza in quella di cooperazione per il territorio, ritenendola la sola strada possibile per far emergere in maniera armonica ed efficace la personalità della destinazione. La stessa offerta deve essere concepita come modello unitario di comunicazione globale, dove tutte le componenti, i suoi aspetti, i suoi momenti, i suoi processi, le strutture, i servizi siano coerenti con il modello individuato. Dunque, qualità globale della destinazione: questo è l'obiettivo del progetto. Per raggiungerlo si è agito su due fronti:

- la qualità delle strutture congressuali e alberghiere, che deve essere adeguata agli standard internazionali;
- la qualità dei servizi, i quali devono sempre più rispondere efficacemente alle esigenze del cliente, assecondando la continua velocizzazione dei processi e dell'innovazione tecnologica.

### ***5.1 Standard di qualità***

Il cliente che sceglie Rimini e il suo territorio potrà contare su un progetto che “certifica” la qualità delle categorie merceologiche coinvolte: le sedi congressuali, gli hotel, i PCO, le società di catering, di allestimento, di tecnologie, e di assistenza congressuale (interpreti, hostess, ecc).

Tutti sanno quanto sia importante per un cliente disporre di una sede affidabile, sicura, funzionale. I centri congressi certificati dal network riminese, solo per fare un esempio, sono tutti registrati presso le camere di commercio, sono strutture permanentemente dedicate ed appositamente predisposte allo svolgimento di riunioni, con accessi indipendenti e consentiti ai portatori di handicap, sono in possesso di coperture assicurative e dispongono di piani di sicurezza e di prevenzione incendi nel rispetto della legge.

Inoltre ogni sede dispone di una struttura commerciale in grado di offrire assistenza continua per tutta la durata del congresso, di rispondere alla richiesta di preventivi entro 3 giorni lavorativi e che adotta forme contrattuali e condizioni di pagamento chiare e trasparenti.

Nello stesso modo, il poter contare su un partner affidabile e garantito per l'organizzazione (dalle prenotazioni alberghiere alla gestione pre e post evento

dei partecipanti, dalla segreteria organizzativa alla ricerca e contrattualizzazione degli sponsor, ecc.) è sicuramente la base di partenza per il successo di ogni evento. Così i partner che Convention Bureau segnala ai suoi clienti sono agenzie che rispondono a determinati requisiti: sono regolarmente iscritte presso il Registro delle Imprese della Camera di Commercio, svolgono come attività preminente l'organizzazione di congressi, possiedono una comprovata esperienza (devono aver organizzato un minimo di 10 congressi nazionali ed internazionali con almeno 300 partecipanti ciascuno), devono avere una comprovata attività (operare da almeno 3 anni nel campo dell'organizzazione congressuale con un curriculum di almeno 10 clienti congressuali differenti), ecc.

Anche i fornitori di allestimenti, servizi tecnici, personale e altro, segnalati al cliente da CBRR, devono rispondere a determinati requisiti ed attenersi nei propri processi funzionali e produttivi a determinate regole (la reperibilità nelle giornate lavorative, personale competente con conoscenza delle nozioni informatiche di base in grado di dare al cliente risposte immediate, presenza di personale tecnico di assistenza per tutta la durata dell'evento con conoscenza della lingua inglese e in divisa ecc.).

### ***5.2 Metodologia di Lavoro***

Il progetto è stato realizzato da CBRR con l'ausilio dell'Università di Bologna, sede di Rimini, e del Master in Gestione e Sviluppo dei Servizi Turistici.

Lo studio ha definito gli standard di qualità ai quali i fornitori di Convention Bureau si devono attenere e le procedure operative da seguire durante la trattativa con il cliente e durante l'erogazione del servizio vero e proprio. Non ci si è però limitati solo a questo: la definizione di standard e procedure è stata preceduta da una fase di incontri nelle quali si è lavorato insieme agli operatori per "formare" la mentalità della rete. All'interno di questa, ogni impresa conserva la propria autonomia, carattere, personalità, ma nello stesso tempo ogni operatore ha contribuito in maniera unitaria e condivisa, a stabilire i requisiti e le regole per l'adesione a questo progetto di sistema che ha per obiettivo fare acquisire all'offerta congressuale di Rimini maggiore competitività sui mercati anche internazionali.

La collaborazione degli enti pubblici è stata importante: la loro adesione al progetto e la condivisione alla filosofia di rete, infatti, è stata senza riserve, proprio perché l'aggregazione alla base del network ha anticipato le direttive della nuova legge di riforma del turismo sul Sistema Turistico

Locale e sulla sistematizzazione del concetto di Distretto Turistico.

Interesse e assenso sono anche stati dimostrati dalla regione Emilia Romagna che è intervenuta con una percentuale di finanziamento pubblico al progetto.

### **5.3 Articolazione del progetto**

Questi i passi principali nella definizione del progetto:

- Creazione del gruppo di studio
- Identificazione dei soggetti della filiera congressuale e dei servizi forniti
- Analisi del sistema di relazioni esistente fra i soggetti della filiera e definizione dei livelli di qualità richiesti
- Progettazione del sistema di verifica della qualità, sia in riferimento alla qualità percepita dai clienti finali che dagli operatori professionali
- Codifica di standard qualitativi condivisi e di metodologie di lavoro comuni
- Stesura del Manuale operativo

### **5.4 I numeri del progetto**

Dopo quasi un anno dalla partenza e a pochi passi dalla sua conclusione, le cifre più significative relative agli operatori coinvolti, al tempo e alle energie utilizzate sono la testimonianza più valida per dimostrarne l'ampia portata.

- 307 imprese inserite nell'universo, di cui:
  - 173 alberghi
  - 5 organizzazioni congressuali
  - 8 servizi tecnologici
  - 13 società di allestimento
  - 72 sedi congressuali
  - 10 società di assistenza congressuale
  - 2 società di catering
  - 20 società di intrattenimento
  - 4 società di trasporti
- 195 fornitori intervistati
- 293 ore impiegate per l'attività di interviste
- 16 manifestazioni monitorate
- 1616 questionari customer satisfaction raccolti
- 6 persone coinvolte nel gruppo di studio.

## **6. I risultati**

Per l'attività di promozione, consulenza, informazione e formazione il Convention Bureau della Riviera di Romagna mette annualmente a disposizione della destinazione un budget intorno ai 210mila Euro, che in alcuni anni, per la presenza di

progetti speciali, possono arrivare a superare 310mila Euro.

Ancora oggi, dopo più di sette anni dalla sua nascita, è impossibile verificare una correlazione diretta ed esclusiva di causa-effetto, ma sarebbe negare l'evidenza non riconoscere che Convention Bureau abbia accelerato il processo di crescita di un settore che stentava a razionalizzare la propria offerta e a superare la logica individualistica dei singoli. Non solo si sono raggiunti risultati qualitativi, ma anche quantitativi: gli eventi congressuali sono aumentati, si è consolidata la fidelizzazione dei clienti storici, è cresciuto il volume congressuale dei centri congressi specializzati rispetto a quello degli alberghi, si sono raggiunte le 3.000 camere in hotel di categoria a 5 e 4 stelle.

Rimini e tutto il suo territorio possono inserirsi in questo processo se saranno in grado di proporre soluzioni altamente qualificate: sia con strutture congressuali adeguate, moderne e funzionali sia con una riqualificazione progressiva della ricettività alberghiera per l'ospitalità dei congressisti, della ristorazione, dello shopping, dell'offerta culturale, museale, ambientale.

La città oggi sta andando con chiarezza di obiettivi in questa direzione. Sono molti gli elementi che lo dimostrano: finita la promiscuità di utilizzo con le manifestazioni fieristiche, Rimini oggi dispone di un

Palacongressi completamente dedicato all'attività congressuale, con una notevolmente maggiore disponibilità di spazi di diverse dimensioni, in grado di soddisfare la domanda di grandi e piccoli eventi e di traghettare, senza interruzioni, l'intero sistema riminese fino al termine della costruzione dei due nuovi Palazzi dei Congressi di Riccione e di Rimini, la cui realizzazione è prevista fra il 2004 e 2005.

Il rinato aeroporto di Rimini oggi collega regolarmente la Riviera con doppi voli giornalieri ai due hub internazionali di Milano Malpensa e Roma Fiumicino ed è prossimo a varare altri nuovi collegamenti con destinazioni strategiche, nazionali ed europee.

Infine, la nuova Fiera, progettata con criteri innovativi e di livello internazionale, offre formidabili possibilità di sinergie e interazioni con il comparto congressuale, e grandi potenzialità per ora appena esplorate, alle quali il Convention Bureau sta cominciando a lavorare.



***Applicazioni di destination management:  
il Sistema Locale di Offerta Congressuale della Provincia di Venezia***

Francesco di Cesare e Danilo Lunardelli

*Il territorio provinciale veneziano vanta risorse paesaggistiche e culturali dal valore indiscutibile, che ne fanno meta preferita da milioni di turisti che annualmente arrivano da ogni parte del mondo. Un territorio nel quale, però, gli operatori, pubblici e privati, dovrebbero organizzare le attività e guidare il comparto in modo sempre innovativo, mirato, evitando di limitarsi ad approfittare di una fortunata rendita di posizione.*

*Tra i principali obiettivi da porsi, c'è quello di eccellere nell'organizzazione dell'offerta di servizi specifici progettati ed erogati per bacini di domanda con specifiche esigenze. Tra i comparti che più stanno concentrando l'attenzione e le energie della Provincia di Venezia vi è quello congressuale. Un progetto di ricerca voluto dall'Assessorato Provinciale al Turismo e realizzato da Risposte Turismo ha fatto il punto della situazione sull'offerta locale di servizi in questo particolare settore e, soprattutto, ha cercato di cogliere pareri e giudizi di importanti soggetti di domanda nazionali ed internazionali, così come di qualificati organizzatori di eventi e meeting. Attraverso domande puntuali su aspetti determinanti dell'erogazione di servizi congressuali è*

*stato operato un confronto rispetto ad altri sistemi locali di offerta congressuale (Firenze e provincia, Rimini e la Riviera, Napoli e la Costiera) competitor di quello veneziano. Ne sono emerse interessanti segnalazioni rispetto alle aree critiche sulle quali la Provincia di Venezia dovrà lavorare nel futuro, territorio che se emerge dal punto di vista della appetibilità turistica, molto deve fare per qualificarsi come vero e proprio sistema, abbandonando un assetto che appare troppo polverizzato.*

*Altrettanto utili indicazioni sono emerse attraverso una indagine approfondita del territorio/destinazione provinciale: esse suggeriscono la necessità e l'opportunità di tratteggiare, per diverse aree riconoscibili ed in parte autonome all'interno dell'area indagata, direzioni strategiche differenti, compiendo così un disegno complesso, capace di presentare alla domanda un ampio range di soluzioni. Valorizzazione dell'esistente, sostegno alle iniziative sistemiche e articolate, azione di garanzia per l'erogazione di servizi di assoluta qualità sono gli obiettivi che la Provincia di Venezia intende raggiungere nell'immediato futuro.*

***Destination Management Applications:  
The Local System for Congress Offer of the Provincial Territory of Venice***

Francesco di Cesare\* and Danilo Lunardelli\*

*The provincial territory of Venice boasts an heritage of indisputable high value which makes it one of the favorite destination for millions of tourists from all over the world. However, we deal with a territory where public and private operators should organize the activity and guide this sector in an always more innovative way and avoiding the simple benefiting from its lucky positioning on the market. Among the main objectives there is the organization of services tailored for a demand composed by different targets, characterized by specific needs. In fact, the Province of Venice is focusing its attention and resources on the congress tourism more than on any other sector. A project of research ordered by the Provincial Tourist Authority and carried out by Risposte Turismo has summed the situation of the local congress offer. Above all it has tried to catch opinions and statements of important national and international bodies, as well as qualified congress organizations. The questions about*

*significant aspects of the congress services have allowed to compare this territory with other competitor local systems of offer (Florence and its province, Rimini and the Riviera Romagnola, Naples and its coast). Some interesting suggestions have come to light especially about the critical fields on which the Venetian provincial system shall work in the next future. The Venetian territory emerges for its tourist attractiveness but a lot must still be done so that it can become a real local system. Other helpful suggestions emerged from an exhaustive inquiry on the provincial territory/destination. The suggestion has prompted the necessity to identify different strategic lines for distinct and partially independent areas of the territory, in order to present a wide range of solutions at the demand. The objectives to be reached for the very next future are the valorization of the present heritage, the support to articulated projects and the guarantee on the complete quality of the services offered.*

---

\*Partner of Risposte Turismo

\*Tourist Concillor for the Provincial Territory of Venice

## **Applicazioni di destination management: il Sistema Locale di Offerta Congressuale della Provincia di Venezia<sup>1</sup>**

*Francesco di Cesare\* e Danilo Lunardelli*

### **1. La Provincia di Venezia: la gestione complessa di un territorio vocato al turismo**

La ‘risorsa turismo’ rappresenta per l’area veneziana una ricchezza dalle dimensioni complessive difficilmente calcolabili in quanto sembra quasi non esserci settore economico – produttivo che non abbia in un qualche modo attinenza con la presenza turistica. E difficilmente potrebbe non essere così in una provincia popolata da poco più di 800 mila persone e che annualmente accoglie presenze turistiche per oltre 30 milioni di unità. Agricoltura, artigianato, servizi, edilizia: comparti che ovunque

hanno riferimento al mondo turistico, nell’area veneziana manifestano proporzionalmente l’incidenza condizionante di quest’interazione.

Il turismo veneziano allora non è solamente importante in quanto uno dei cardini del contesto generale dell’economia nazionale, ma deve essere letto anche come un ‘volano’ fondamentale dal quale trarre energia per alimentare il complesso dello sviluppo socio – economico di questa parte del nordest. Le condizioni perché questo processo possa essere innescato ci sono tutte; difficoltà e pericoli comunque non mancano.

Da un lato infatti possiamo considerare la ‘tradizione’ all’ospitalità dell’area

---

<sup>1</sup> Il presente articolo arriva a conclusione di un percorso di ricerca voluto dall’Assessorato al Turismo della Provincia di Venezia e realizzato da Risposte Turismo; il lavoro è stato presentato nel corso della edizione 2002 della BIT di Milano. In questo contributo si presentano solo alcuni dei risultati prodotti dal progetto. L’articolo, per quanto frutto di un lavoro comune, è suddiviso in cinque paragrafi, dei quali il primo e l’ultimo sono da attribuire a Lunardelli ed i tre centrali a di Cesare.

\* Partner di Risposte Turismo

• Assessore al Turismo della Provincia di Venezia

veneziana. La città storica, nel corso dei secoli in cui fu Repubblica Serenissima, fu ospite magnanime e tollerante di genti e popoli diversi; anche dopo la caduta della Repubblica, restò mèta ambita di viaggiatori e nei racconti di letterati e musicisti, pittori e scienziati di ogni parte del mondo trovò alimento il mito di una città conservatasi unica al mondo, nella sua struttura urbana e nella magia che sa proporre. Quei visitatori dei tempi passati furono gli anticipatori del fenomeno turistico oggi divenuto di massa, fino a porre problemi reali di equilibrio della pressione turistica in rapporto alla salvaguardia fisica della città quando, in una sola giornata, il numero di turisti arriva a triplicare quello degli abitanti.

Andando oltre le suggestioni, i problemi sono quelli che maggiormente meritano d'essere indagati. Alcuni sono oggettivi e generali, legati al clima generatosi dopo l'11 settembre (Venezia, che pure non ha registrato cadute drastiche nelle presenze nemmeno nel 2002, certamente ha subito i riflessi fortemente negativi per il clima di incertezza internazionale) e alle diffuse difficoltà economiche in Europa e nel nostro Paese. In uno scenario di sempre più stringente e qualificata concorrenza al prodotto italiano sui mercati mondiali e dopo l'approvazione della Legge quadro sul turismo, ci troviamo oggi in uno scenario

normativo completamente nuovo nel modo di orchestrare il turismo nazionale, in forma decentrata. Al centro di questa svolta c'è l'operare delle Province, il loro nuovo ruolo nel territorio e con le Regioni, soprattutto il nuovo rapporto al quale sono chiamate con l'imprenditoria, secondo quanto definito dall'art.2 della stessa Legge 29 marzo 2001 N°135.

Già precedentemente, con Decreto Legislativo 112/98, ampia parte delle funzioni in materia di turismo era stata trasferita alle Regioni, le quali a loro volta avevano provveduto a trasferire alle Province importanti compiti (non sempre con la stessa efficacia e lungimiranza). Il processo di riforma dell'organizzazione turistica ha vissuto nel 2002 il suo passo cruciale per la provincia di Venezia con la nascita delle nuove APT. Due le tappe percorse. Nella prima è stato attuato il trasferimento delle funzioni, con la fine delle vecchie APT regionali e la nascita della nuove S.R.L. provinciali. La Regione Veneto ci ha trasferito le competenze (informazioni ai turisti; promozione del territorio; valorizzazione e promozione del patrimonio artistico, culturale naturalistico; rilevazioni statistiche), le risorse umane e le strutture ereditate dalle ex A.P.T. di nomina regionale che, a seguito del trasferimento di competenze, venivano soppresse.

Dopo una fase di consultazione delle forze imprenditoriali, sociali e amministrative locali abbiamo deciso di costituire delle Società a responsabilità limitata con prevalente capitale pubblico (il 51% è detenuto dalla Provincia, il 15% dai Comuni dell'area territoriale di competenza ed il 35% detenuto da soggetti privati) caratterizzate da una forte snellezza operativa. Campo giuridico privato, Presidente con ampie funzioni, consiglio di amministrazione di 7 unità composto esclusivamente da imprenditori, nessuna figura politica presente all'interno dei Consigli sia come presidenza che come consiglieri. Le società, nella sostanza, sono formate esclusivamente da imprenditori dell'area di competenza e sono da considerarsi, a tutti gli effetti, come bracci operativi della Provincia che ha mantenuto a sé le funzioni di programmazione e di coordinamento, che ci pare possano essere di esclusiva potestà dell'Ente Pubblico.

La seconda e più recente fase attraversata dalla nostra organizzazione turistica è legata al testo unico varato dalla Regione che riordina tutta la legislazione regionale in materia. Sottolineo la positività della nuova concezione di turismo che il testo unico afferma: non più solo una questione ricettiva, ma il frutto di una politica che considera tutte le risorse del territorio

dall'artigianato all'agricoltura, dalla tecnologia al patrimonio storico e culturale di ogni singola zona. Far conoscere e promuovere un prodotto turistico vuol dire allora offrire sui mercati internazionali un 'pacchetto' che valorizza il complesso di un territorio e che lo qualifica per le sue peculiarità. Mi pare che sia un modo molto adeguato sotto il profilo economico e promozionale di concepire il fenomeno turistico e che ne consegua che tutte le attività che i vari enti pubblici ed i soggetti privati intendono proporre in atto andranno programmate unitariamente e coordinate da chi determinerà le scelte politiche ed operative.

Ma c'è un ultimo elemento gestionale legato alla stessa struttura del tessuto turistico veneziano che ritengo doveroso sottolineare e sul quale è necessario intervenire: l'oggettiva necessità che il comparto esca da una sorta di 'artigianato familiare' per consolidarsi davvero in una impresa, con tutte le caratteristiche industriali di capitalizzazione, di organizzazione, di marketing, di professionalità. Dobbiamo sentirci impegnati affinché il comparto consolidi le proprie caratteristiche attraverso la formazione professionale degli addetti, l'incentivazione della certificazione di qualità, l'organizzazione del territorio. Contestualmente uscendo da una logica 'conservativa', fondata sulla 'rendita di

posizione' dettata da un contesto ambientale, storico e culturale di prim'ordine. Credo necessario che l'imprenditoria turistica veneziana si apra all'investimento in nuovi settori di mercato: innovativi, 'di nicchia', che prolunghino la stagionalità. La stessa Provincia di Venezia si è impegnata ad incentivare queste prospettive investendo in direzione del 'fluviale' e, in particolare, del 'congressuale'.

## **2. Inquadrare il territorio provinciale nell'industria congressuale nazionale ed internazionale**

L'analisi di un sistema locale di offerta prevede la contemplazione di una molteplicità di aspetti, da una molteplicità di punti, di vista, utili a fotografare un tessuto complesso all'interno del quale possono essere costruiti prodotti e, quindi, un'offerta da presentare ad un mercato nel tentativo di conquistarlo, facendo leva sui tratti distintivi e le peculiarità positive che possono contraddistinguere quella/e proposta/e specifica/he all'interno dell'arena competitiva. E' stato necessario quasi un anno di lavoro per progettare e realizzare un progetto atto a fotografare la realtà dell'industria congressuale nella Provincia di Venezia, analizzarne le principali

caratteristiche in termini soprattutto di posizionamento ed individuare alcune possibili traiettorie di sviluppo come sistema o come sistemi locali di offerta

Non si è lavorato per effettuare un nuovo censimento dell'esistente ma per interpretare, in un quadro mondiale e poi nazionale del settore, la realtà, mettendo in luce alcuni importanti aspetti utili ad impostare una riflessione di programma sul futuro

Per entrare nel dettaglio di un territorio particolarmente e variamente articolato, quale quello della Provincia di Venezia, si è cercato di cogliere non solo valore e percezione che dell'insieme hanno i principali decisori di domanda ma anche differenze e peculiarità di sottosistemi territoriali presenti nella Provincia. Il risultato cui si è giunti, senza la pretesa di indicare l'unica via possibile, e rispettando e accogliendo le varie opinioni raccolte da qualificati attori di domanda e di offerta, locali e nazionali, è stato quello di fornire alcune indicazioni per supportare e migliorare la posizione del sistema locale nell'arena competitiva. Per la fase di inquadramento del problema e del settore indagato a livello internazionale e nazionale sono state utilizzate le fonti più accreditate, elaborandone le informazioni fornite per giungere a dati di facile lettura ed interpretazione.

Per lo studio del territorio provinciale, non disponendo di fonti ufficiali che abbiano censito ed indagato il settore rispetto a questo livello geografico, si è scelto di procedere compiendo indagini ad hoc, per una rilevazione dell'offerta e, successivamente, un'interpretazione della domanda

Guide pubblicate da riviste di settore, siti web, directory di fiere e workshop, depliant e brochure ed altri materiali hanno rappresentato la base per una fotografia dell'esistente, utile ad esprimere il potenziale dell'area più che a rappresentare un censimento vero e proprio.

Tralasciando, per ragioni di spazio, una *overview* sul settore a livello internazionale, si rammentano in questa sede alcuni principali tratti del mercato nazionale per aprire il sipario sull'area di nostro interesse.

Il mercato congressuale italiano può essere oggi considerato ragionevolmente maturo, ben strutturato, con un equilibrio raggiunto dopo anni di improvvisazione, sperimentazione, cambiamenti continui di rotta alla ricerca di incrementi di risultato senza poggiare le basi su una solida pianificazione strategica ed inattaccabili modelli operativi.

Fattori congiunturali quali fenomeni di moda o temporanee agevolazioni normative e fiscali hanno comportato, soprattutto negli anni '80, una crescita eccessiva, ma fragile

perché effimera, del settore, con molti operatori che, direttamente o indirettamente legati a questa industria, tentavano in ogni modo di carpire il massimo dei risultati pur con azioni improvvisate, non ben programmate.

Gli anni '90, invece, hanno visto uno sgonfiamento della bolla con conseguente calo dei numeri legati al settore: meno incontri, meno spese, minor spazio per operatori specializzati.

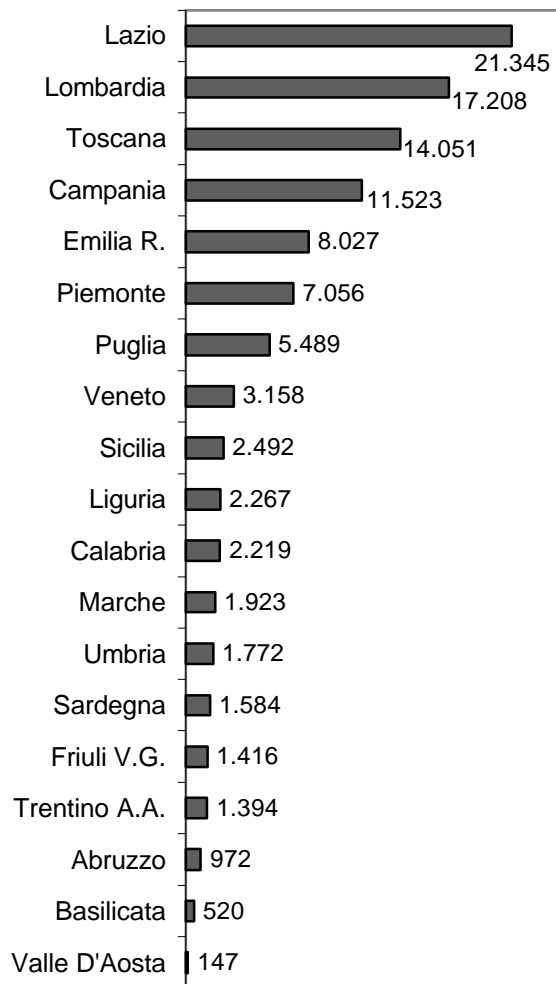
La contrazione del mercato ha eliminato dal gioco tutti gli attori che vi erano entrati alla ricerca di facili guadagni, lasciando spazio solo ai più preparati o a chi, più seriamente, decideva di candidarsi ad esserlo. Su più solide basi, dunque, si è preparata una ripresa che non ha tardato ad arrivare, permettendo di nuovo al congressuale in Italia di rappresentare uno dei più importanti settori della macroindustria turistica.

Oggi interi sistemi territoriali si candidano ad ospitare importanti manifestazioni nazionali ed internazionali, contando su aggregazioni di operatori privati e rappresentanze pubbliche che, colta l'impossibilità di agire come singoli, puntano al dialogo ed alla collaborazione per arrivare a risultati comuni. E' in questo mutato quadro che è necessario leggere le dimensioni e le tendenze che possono suggerire le principali direttrici di inserimento e di sviluppo di sistemi di offerta locale.

Solo al fine di cogliere il peso nel contesto nazionale della regione che ospita la Provincia di Venezia nonché del suo capoluogo, ricordiamo che nel 2000 (ad oggi l'ultimo riferimento a consuntivo fornito dall'Osservatorio Congressuale Italiano) era il Lazio la regione cui andava il primato con il 20% degli incontri (che in totale erano circa 105.000) ed il 21% dei partecipanti (che in totale erano circa 17,5 milioni). Per numero di incontri è la Lombardia, tra le regioni di testa, ad aver registrato il calo più consistente in valore assoluto (3.760 in meno rispetto al 1998), mentre il primato in negativo per quello percentuale spetta, unitamente alla Sicilia, al Veneto (3.409 incontri in meno che significano un - 52% rispetto al 1998). Altre regioni quali Toscana, Campania, Emilia Romagna e, soprattutto, Piemonte fanno registrare incrementi quasi sempre in doppia cifra.

Al Veneto spetta l'ottavo posto nella classifica per incontri (era il sesto nei due anni precedenti), il decimo in quella per partecipanti (era il sesto ed il quinto nel 1999 e 1998). In quest'ultima registra ancora una volta un primato in negativo, perdendo oltre l'88% del totale dei congressisti fatti registrare nel 1998.

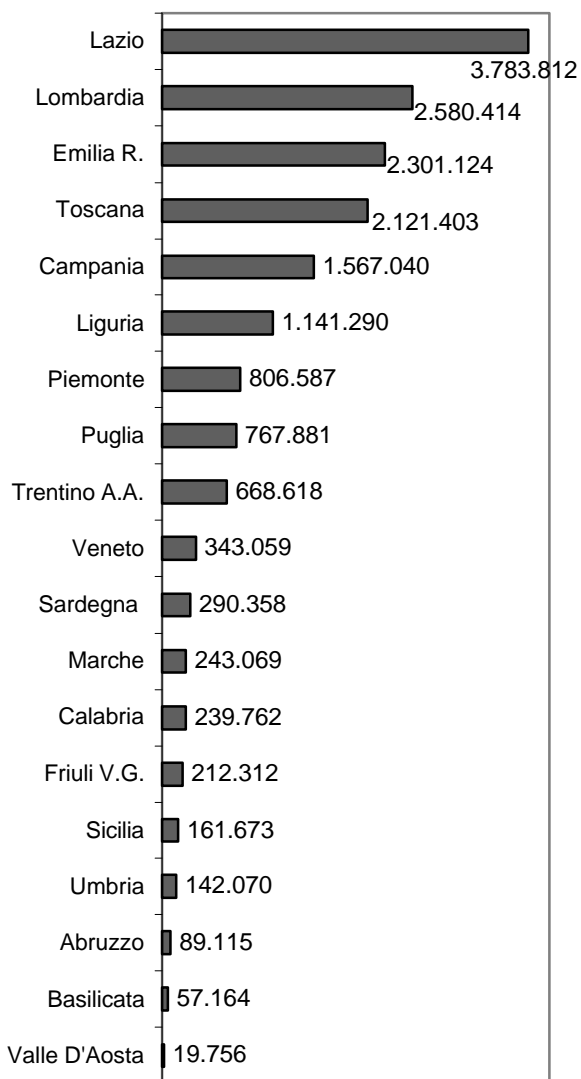
**Graf.: 1 - Incontri per regione, 2000**



fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni



**Graf.: 2 - Partecipanti per regione, 2000**



fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

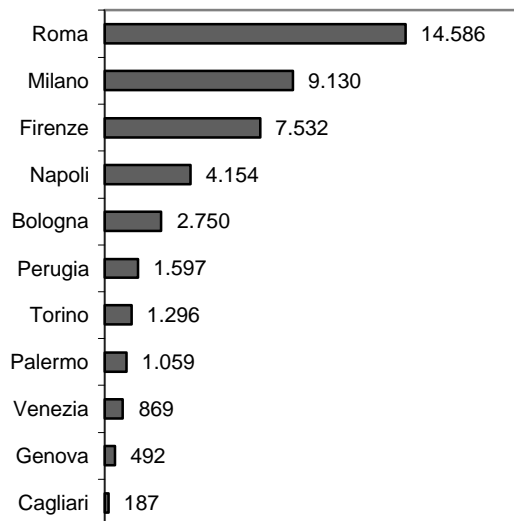
Da questo punto di vista, senza dubbio, al di là di eventi congiunturali che possono aver appesantito oltremodo il dato, una causa va ricercata nella debolezza di organizzazione sistemica palesata dall'area regionale e dalle sue componenti territoriali, a differenza di altri sistemi locali decisamente più organizzati per competere nel mercato nazionale ed internazionale.

Nell'esame per concentrazione si evidenzia come le prime tre regioni in classifica (Lazio e Lombardia con Toscana in un caso, Emilia Romagna nell'altro) controllino, da sole, la metà del mercato, quest'ultimo espresso sia in termini di incontri che in termini di partecipanti.

Sono 11 le città principali delle quali l'Osservatorio fornisce il dato in dettaglio. In questo caso le posizioni in classifica non conoscono variazioni sia se si considera il totale dei congressi sia quello dei partecipanti.

A Roma, Milano e Firenze spettano le prime posizioni. Venezia si colloca, nel 2000 così come nei due anni precedenti, al nono posto in ambedue le classifiche, perdendo il 26% in termini di incontri in due anni, ma raddoppiando il numero dei partecipanti.

**Graf.: 3** - *Incontri nelle principali città, 2000*

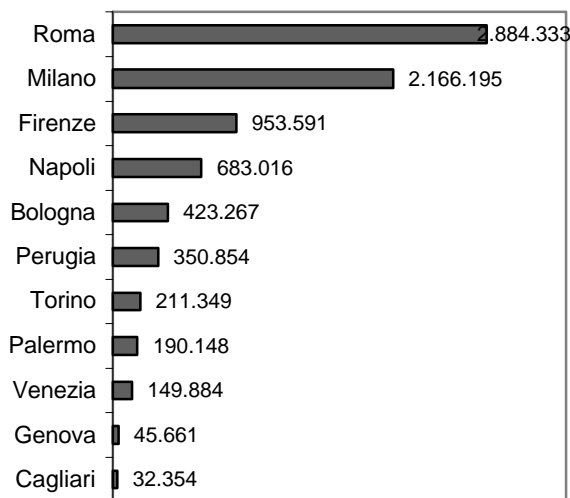


fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

Concentrando l'attenzione e l'analisi sul sistema locale d'offerta congressuale (SLOC) della Provincia di Venezia bisogna fare i conti con l'assenza di informazioni in dettaglio capaci di fotografare la situazione. Come già anticipato, si è tentato di ricavare la maggior parte dei dati disponibili in alcune fonti: in questo caso, oltre al già citato Osservatorio, le due principali riviste di settore (*Convegni* - Guida 2000/2001 - e *Meeting & Congressi* - Guida 2000), elaborando e trattandone i dati per trarne alcune indicazioni. Inoltre si è proceduto ad

analisi condotte ad hoc per ottenere ciò che ci si prefiggeva ad inizio lavoro.

**Graf.: 4** - *Partecipanti nelle principali città, 2000*

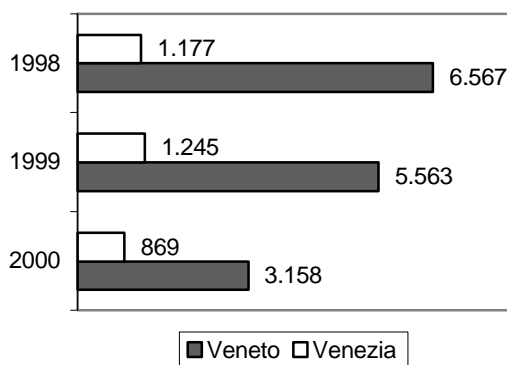


fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

Attraverso i grafici 5 e 6 è possibile fotografare nuovamente i numeri della regione Veneto e della città di Venezia nel triennio 1998-2000: sono i riferimenti ufficiali che "interessano" il territorio provinciale. Va notato come gli incontri ospitati in Veneto scendano da 6.567 nel 1998 a 3.158 nel 2000, mentre i partecipanti da 1.578.534 a 343.059. Nel capoluogo, invece, gli incontri passano da 1.177 nel

1998 a 869 nel 2000, mentre salgono da 74.976 a 149.884 i partecipanti: la città ha concentrato, dunque, nel 2000 il 27,5% in termini di congressi ed il 43,7% per intervenuti

**Graf.: 5 - Incontri a Venezia e nel Veneto, 1998-2000**

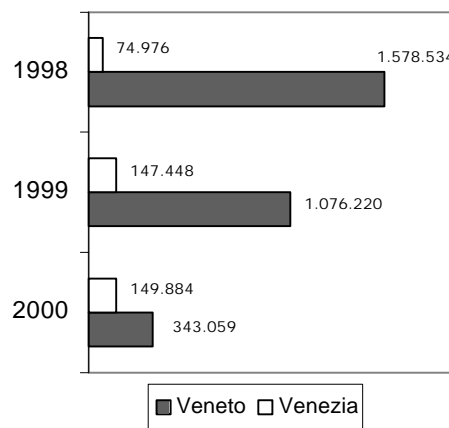


fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

Se sul fronte della domanda sono state tratte informazioni da una fonte ufficiale, per l'offerta si è lavorato combinando i dati contenuti nelle guide ufficiali delle sedi congressuali edite da Convegni e Meeting & Congressi con alcune rilevazioni effettuate su altre fonti (siti internet, depliant, directories di fiere e workshop, ...): senza avere intenzione di effettuare un censimento, sono state così individuate, in Provincia di Venezia, 70 sedi per convegni caratterizzate dal possedere alcune condizioni fondamentali

(dalle caratteristiche strutturali alla continuità nell'attività di comunicazione e promozione dell'offerta). Di queste 58 sono sedi alberghiere, 12 sono dimore e sedi storiche, 7 sono strutture e spazi di altro genere adatti ad ospitare eventi. Una rilevazione sul totale regionale, condotta con gli stessi criteri, ha portato ad individuare 248 sedi complessive, rispettivamente 172, 55 e 21.

**Graf.: 6 - Partecipanti a Venezia e nel Veneto, 1998-2000**

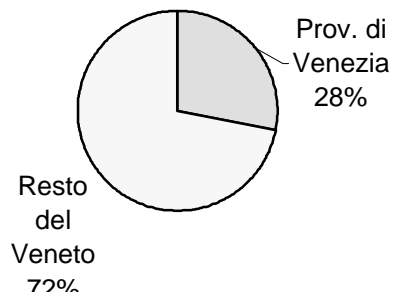


fonte: Rapporti annuali Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

Dal confronto Provincia su Regione emerge come nella prima siano localizzate poco più del 28% del totale delle sedi, percentuale che sale nel caso delle alberghiere ed altri contenitori, mentre scende per le dimore storiche (graf. 7 e 8). Naturalmente le operazioni imprenditoriali già in essere,

quelle prevedibili e quelle non, potrebbero mutare, anche sensibilmente, l'assetto attuale.

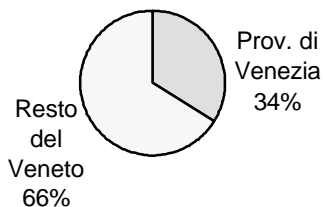
**Graf.: 7** - Sedi congressuali in Veneto e in Provincia di Venezia, 2000



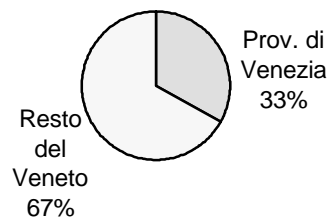
fonte: Meeting e Congressi, Convegni e nostre elaborazioni

**Graf.: 8** - Distribuzione delle sedi in Provincia di Venezia e nel resto del Veneto, 2000

Strutture alberghiere congressuali



Sedi storiche non alberghiere



Altri spazi per eventi congressuali

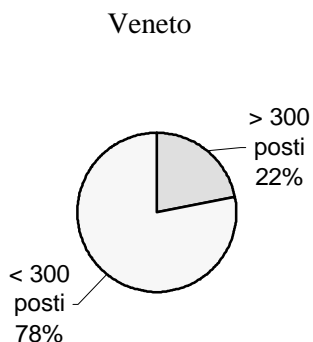
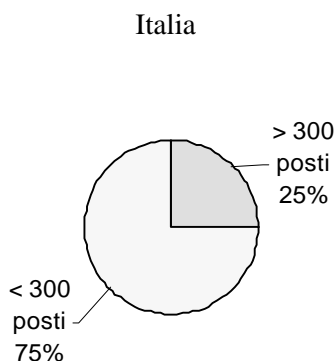


fonte: Meeting e Congressi, Convegni e nostre elaborazioni

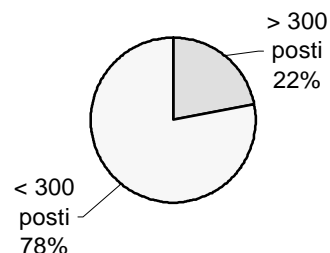
Limitando l'analisi ed il confronto alle sole sedi congressuali più significative per dimensione, quelle cioè in grado di ospitare in sessione plenaria incontri con almeno 300 partecipanti, il dato Provinciale vede il 22% delle sedi avente questa caratteristica, mentre il restante 78% dispone di una sala principale con meno di 300 posti (graf. 9). Il dato provinciale è, però, in linea sia con quello regionale che con quello nazionale: nel primo caso c'è perfetta coincidenza, mentre nel secondo la percentuale di sedi con sala

principale superiore ai 300 posti di capienza  
tocca quota 25%.

**Graf.: 9** - *Distribuzione delle sedi di grandi dimensioni in Italia, Veneto e Provincia di Venezia, 2000*



Provincia di Venezia



fonte: Meeting e Congressi, Convegni e nostre elaborazioni

Un'indagine sul sistema di offerta congressuale di una destinazione non può limitarsi, ovviamente, ai soli contenitori per eventi, trovando, viceversa, negli organizzatori ed in alcuni fornitori (agenzie di servizi tecnici, catering, allestimenti ed intrattenimenti, in particolare) altri operatori fondamentali nel processo produttivo. Sempre senza pretesa di fornire un dato esaustivo sulla questione, è possibile dare un'idea della presenza di tali soggetti – secondo la loro sede legale – in Provincia di Venezia rispetto al totale regionale: in un caso e nell'altro il valore risulta pari al 26%, piuttosto in linea con quello rilevato per le sedi.

Le elaborazioni prodotte sul fronte dell'offerta hanno permesso di avanzare considerazioni e calcoli e giungere ad una

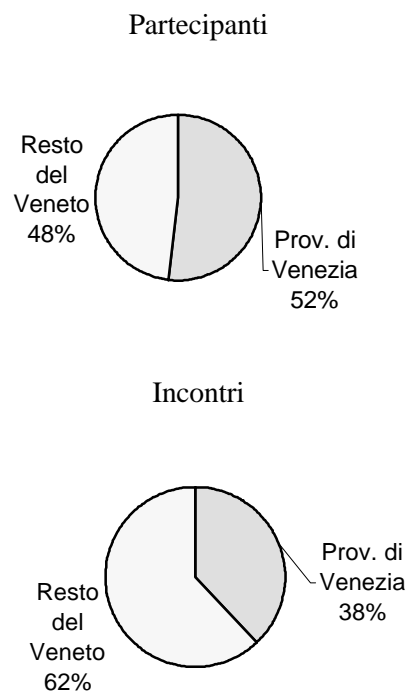
stima del traffico congressuale provinciale. Saltando per ragioni di spazio e di opportunità i passi metodologici seguiti per le proiezioni, ci limitiamo a segnalare come i risultati ottenuti indichino in **1.208 i congressi e 178.537 i partecipanti nella provincia di Venezia nel 2000**. Rispetto al totale regionale la Provincia di Venezia risulta concentrare il 38% degli incontri ed oltre la metà del totale dei partecipanti agli stessi. Sul totale nazionale le quote superano di poco il punto percentuale (tab. 1 e graf. 10).

**Tab: 1 - Incontri e numero di partecipanti in Provincia di Venezia, 2000 (stime)**

|                             | <b>Congressi</b> | <b>Partecipanti</b> |
|-----------------------------|------------------|---------------------|
| <b>Provincia di Venezia</b> | 1.208            | 178.537             |
| <b>Veneto</b>               | 3.158            | 343.059             |
| <b>Prov. Ve/ Veneto</b>     | 38,25%           | 52,04%              |
| <b>Italia</b>               | 104.563          | 17.536.507          |
| <b>Prov.Ve/ Italia</b>      | 1,16%            | 1,02%               |

fonte: Meeting e Congressi 2000, Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

**Graf.: 10 - Distribuzione incontri e partecipanti in Provincia di Venezia e nel resto del Veneto, 2000**



fonte: Meeting e Congressi 2000, Osservatorio Congressuale Italiano e nostre elaborazioni

### 3. L'analisi di posizionamento per la Provincia di Venezia

La parte centrale del lavoro realizzato è rappresentata dall'indagine di posizionamento nella quale è stato interrogato – a mezzo questionario a risposta chiusa e, laddove necessaria, successiva integrazione a mezzo intervista telefonica –

un campione significativo di soggetti di domanda nazionale, diviso nelle due categoria PCO (professional congress organizer) e buyer aziendali. Scopo principale era ottenere un giudizio da parte loro su alcuni aspetti fondamentali dell'offerta congressuale della Provincia di Venezia rispetto ad altri sistemi locali (Firenze e la sua Provincia, Napoli e Costiera, Rimini e Riviera, aree attive sul fronte congressuale, di tradizione o meno, e comunque destinazioni anche di traffico turistico incoming *leisure*) nonché percezioni ed impressioni in dettaglio su alcuni sottosistemi del territorio provinciale, ciascuno caratterizzato da peculiarità distintive (Venezia centro storico e Lido, Terraferma Veneziana, Riviera del Brenta, Litorale Provinciale).

Si sono poi testati i risultati di tale rilevazione attraverso alcune interviste personali condotte con altri importanti rappresentanti dell'insieme di domanda potenziale.

La prima questione, posta all'attenzione dei soggetti di domanda indagati, è un confronto tra i quattro SLOC in base a 6 fattori decisivi nelle scelte d'acquisto (disponibilità di soluzioni ricettivo-congressuali; sistema di offerta e validità degli interlocutori; visibilità e reperibilità informazioni; rapporto qualità/prezzo; accessibilità;

appetibilità turistica). Per ogni item era necessario dare un voto compreso tra lo 0 ed il 10. Nella tabella 2 vengono mostrati i totali raggiunti dall'insieme dei voti dati nonché il punteggio medio.

**Tab: 2** – *I sistemi locali di offerta congressuale: punteggi totali e voto medio*

Totale voti

|   | Firenze e provincia | Rimini e riviera | Venezia e provincia | Napoli e costiera |
|---|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | 384                 | 381              | 329                 | 331               |
| 2 | 370                 | 380              | 306                 | 295               |
| 3 | 383                 | 399              | 328                 | 302               |
| 4 | 337                 | 382              | 286                 | 317               |
| 5 | 366                 | 372              | 330                 | 316               |
| 6 | 414                 | 321              | 429                 | 387               |

Voto medio

|   | Firenze e provincia | Rimini e riviera | Venezia e provincia | Napoli e costiera |
|---|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | 7,7                 | 7,6              | 6,6                 | 6,7               |
| 2 | 7,4                 | 7,6              | 6,2                 | 6,0               |
| 3 | 7,7                 | 8,0              | 6,6                 | 6,0               |
| 4 | 6,7                 | 7,6              | 5,7                 | 6,4               |
| 5 | 7,4                 | 7,5              | 6,6                 | 6,4               |
| 6 | 8,3                 | 6,5              | 8,6                 | 7,8               |

Legenda:

1. Disponibilità di soluzioni ricettivo-congressuali
2. Sistema di offerta e validità degli interlocutori
3. Visibilità e reperibilità delle informazioni
4. Rapporto qualità/prezzo
5. Accessibilità
6. Appetibilità turistica

fonte: elaborazione dati da nostra indagine

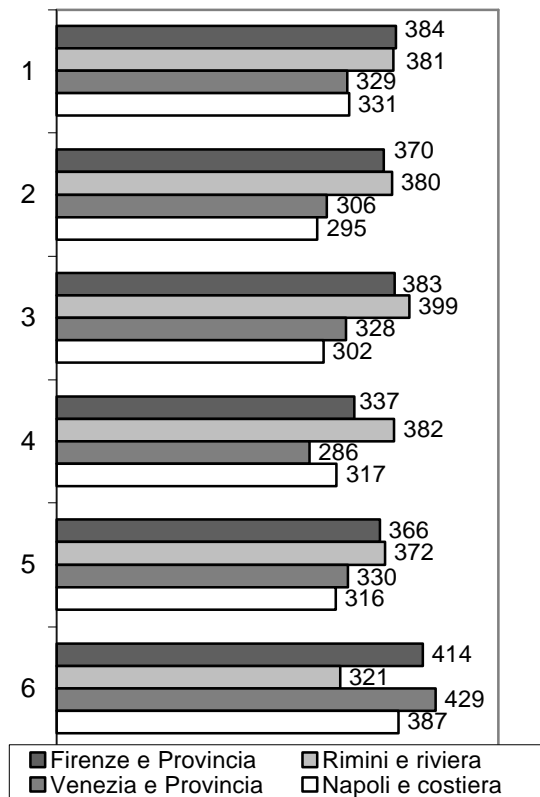
Dividendo il *range* dei possibili punteggi totali in classi da 100, è possibile notare che nessuna casella in tabella 2 fa registrare un punteggio inferiore a 200, solo 2 rientrano tra il 201 ed il 300, ancora 2 nella fascia più elevata tra 401 e 500, e ben 20 in quella medio-alta, tra 301 e 400.

Il punteggio più alto e quello più basso si riscontrano per Venezia e Provincia: il primo per l'appetibilità turistica, il secondo per il rapporto qualità/prezzo. Rispetto a quest'ultimo caso si riscontra, nel riepilogo del voto medio, l'unica insufficienza complessiva.

Il confronto grafico (11) fornisce l'occasione per evidenziare alcune immediate risultanze:

- è il rapporto qualità/prezzo a rappresentare il blocco meno votato nell'insieme dei sistemi indagati;

**Graf. 11** – I sistemi locali di offerta congressuale: un confronto



Legenda:

1. Disponibilità di soluzioni ricettivo-congressuali
2. Sistema di offerta e validità degli interlocutori
3. Visibilità e reperibilità delle informazioni
4. Rapporto qualità/prezzo
5. Accessibilità
6. Appetibilità turistica

fonte: elaborazione dati da nostra indagine



- l'appetibilità turistica registra, nel complesso, valutazioni positive, come era anche logico attendersi visto la scelta delle località esaminate;
- è evidente, sempre dal grafico, come, ad eccezione dell'appetibilità turistica, per le altre voci le valutazioni fanno presentare i sistemi a coppie: da un lato Firenze e Provincia con Rimini e Riviera, dall'altro Venezia e Provincia con Napoli e Costiera; la prima è la coppia di testa, la seconda a seguire;
- un'immediata indicazione di posizionamento, dunque, vedrebbe in Napoli il naturale competitor di Venezia mentre Rimini – in particolare – il *benchmark* cui guardare.

Il grafico 12 riepiloga i valori registrati per la Provincia di Venezia. Al di là dell'appetibilità turistica, il territorio, a leggere i dati raccolti, per divenire destinazione congressuale dovrebbe lavorare su molti aspetti, troppo deboli per competere con successo nei confronti dei più apprezzati e titolati sistemi locali di offerta. Certamente bisogna investire nel rapporto qualità/prezzo (suo valore e sua percezione), ma anche sulla costruzione di una vera rete di operatori, magari mediante la creazione di un soggetto collettivo, nonché sulla preparazione e formazione degli operatori stessi. Dotazione di spazi e strutture nonché capacità di

promuovere l'offerta tutta rappresentano altri aspetti sui quali sarebbe urgente riflettere ed investire.

**Graf.: 12** – *Il posizionamento di Venezia e Provincia*



Legenda:

1. Disponibilità di soluzioni ricettivo-congressuali
2. Sistema di offerta e validità degli interlocutori
3. Visibilità e reperibilità delle informazioni
4. Rapporto qualità/prezzo
5. Accessibilità
6. Appetibilità turistica

fonte: elaborazione dati da nostra indagine

Seconda questione posta all'attenzione dei soggetti di domanda è un confronto tra 4 sottosistemi territoriali di offerta della Provincia di Venezia: Venezia centro storico e Lido, Terraferma Veneziana, Riviera del Brenta e Litorale Provinciale. Le voci

rispetto alle quali è stato chiesto di esprimere un parere, anche in questo caso attraverso un punteggio da 0 a 10, sono: notorietà del territorio, visibilità dell'offerta congressuale (sostanzialmente esito delle azioni di comunicazione), potenzialità di destinazione congressuale e validità/proponibilità di un pacchetto con post-congress a Venezia.

Nella tabella 3, che raccoglie i risultati come somma dei punteggi assegnati e come voto medio, è possibile notare come, ad eccezione della voce "notorietà del territorio" per il centro storico e Lido, nessun punteggio raggiunga quota 400, mentre sono 7 i voti somma al di sotto di quota 300.

In termini di voto medio vanno visti con attenzione i valori relativi ai primi due attributi esaminati, "notorietà del territorio" e "visibilità dell'offerta congressuale", sempre negativi o appena sufficienti ad eccezione di Venezia centro storico e Lido, così come i restanti due, "potenzialità di destinazione congressuale" e "validità/proponibilità di un pacchetto" con post-congress a Venezia, sempre positivi o appena insufficienti.

**Tab: 3** – *I sottosistemi locali della Provincia di Venezia: punteggi totali e voto medio*

#### Totale voti

|   | Terraferma veneziana | Riviera del Brenta | Litorale Provinciale | Venezia C.S. e Lido |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | 306                  | 288                | 282                  | 412                 |
| 2 | 247                  | 257                | 244                  | 330                 |
| 3 | 297                  | 319                | 274                  | 367                 |
| 4 | 316                  | 333                | 300                  |                     |

#### Voto medio

|   | Terraferma veneziana | Riviera del Brenta | Litorale Provinciale | Venezia C.S. e Lido |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | 6,2                  | 5,6                | 5,7                  | 8,3                 |
| 2 | 5,2                  | 5,4                | 5,1                  | 6,8                 |
| 3 | 6,5                  | 6,8                | 5,9                  | 7,4                 |
| 4 | 6,6                  | 7,0                | 6,3                  |                     |

Legenda:

1. Notorietà del territorio
2. Visibilità dell'offerta congressuale
3. Potenzialità di destinazione congressuale
4. Validità/proponibilità di un pacchetto

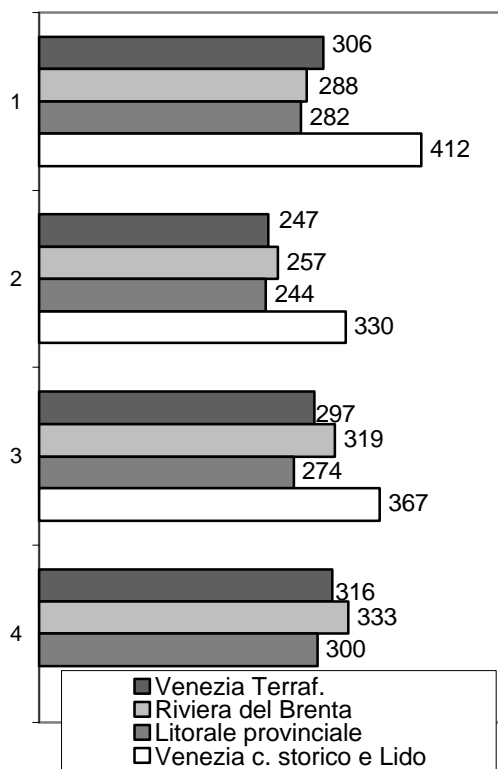
fonte: elaborazione dati da nostra indagine

Il confronto grafico (13) rende ancora più evidente quanto già affermato:

- a Venezia spetta sempre un punteggio più alto;

- è la visibilità dell'offerta congressuale, ad ogni modo, a far totalizzare i voti minori, rappresentando, dunque, un tassello debole, sul quale investire in modo opportuno e programmato, per tutta l'area;

**Graf.: 13** – *Sottoinsiemi locali della Provincia di Venezia: un confronto*



Legenda:

1. Notorietà del territorio
2. Visibilità dell'offerta congressuale
3. Potenzialità di destinazione congressuale
4. Validità/proponibilità di un pacchetto

fonte: elaborazione dati da nostra indagine

- evidente è, inoltre, una non eccessiva distanza di giudizi espressi nei confronti delle tre aree provinciali non coincidenti con il capoluogo, compreso il caso in cui si voleva ottenere una valutazione sul gradimento di proposte a pacchetto che abbinassero, allo svolgimento del congresso in una zona della Provincia, uno o più escursioni a Venezia per arricchire il post-congress

Terza area di indagine è rappresentata dall'esame di un *trade-off* tra intenzioni di acquisto nei confronti di Venezia centro storico e Lido e la volontà, a fronte di uno o più vantaggi, di "spostare" la destinazione su altri comprensori della provincia veneziana. Ai soggetti di domanda, quindi, è stato chiesto di indicare una o più voci tra quelle proposte (minori costi, maggiore comodità/accessibilità, più ampia scelta periodo/stagionalità, maggiore professionalità degli interlocutori o per nessuna ragione) per le quali sarebbero disposti a dirottare le proprie scelte dal capoluogo veneziano verso un altro

sottosistema locale. In questo caso, dunque, la metodologia di rilevazione non prevedeva l'indicazione di voti quanto la semplice segnalazione di una o più voci.

Sommando le indicazioni fornite per ciascun territorio (tab. 4 e graf. 14), è la voce "costi" ad ottenere il maggior numero di preferenze, 42: in ragione di risparmi di costo la domanda sembra maggiormente propensa a rivedere le proprie scelte sulla destinazione dei loro congressi. La seconda voce in ordine di preferenza è la "comodità/accessibilità", con 41 indicazioni: di fronte alla complessità logistica spesso causata dall'organizzazione di un evento in centro storico i PCO ed i buyer potrebbero essere attratti da forti vantaggi in termini di raggiungibilità dell'area e spostamenti nella stessa.

**Tab: 4** – *Gli altri sottosistemi locali vs Venezia: le indicazioni di sostituibilità*

|   | Terraferma veneziana | Riviera del Brenta | Litorale Provinciale |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|
| 1 | 17                   | 8                  | 17                   |
| 2 | 22                   | 16                 | 3                    |
| 3 | 9                    | 18                 | 11                   |
| 4 | 17                   | 8                  | 5                    |
| 5 | 3                    | 7                  | 5                    |

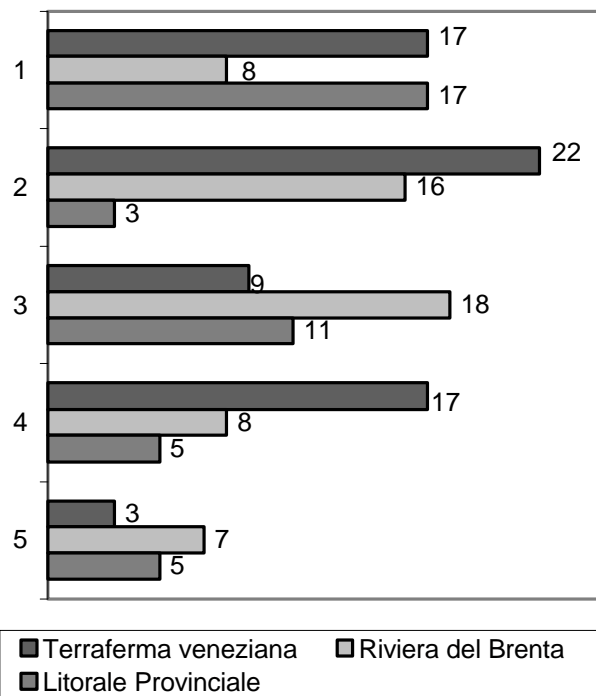
Legenda:

1. Costi
2. Comodità/accessibilità

3. Scelta periodo/stagionalità
4. Professionalità interlocutori
5. Per nessuna ragione

fonte: elaborazione dati da nostra indagine

**Graf.: 14** – *Gli altri sottosistemi locali vs Venezia: le indicazioni di sostituibilità*



Legenda:

1. Costi
2. Comodità/accessibilità
3. Scelta periodo/stagionalità
4. Professionalità interlocutori
5. Per nessuna ragione

fonte: elaborazione dati da nostra indagine

Seguono la possibilità di scegliere per l'evento una data migliore che per il centro storico sarebbe inaccessibile e la possibilità di avere a che fare con interlocutori più professionali. Sono in pochi ad aver sostenuto che per nessuna ragione sposterebbero il proprio evento dal centro storico verso altre aree della Provincia.

#### **4. Alcune indicazioni in sintesi**

Sono state compiute interviste personali in profondità ad alcuni operatori rappresentativi dell'offerta locale, selezionati in base al ruolo giocato nel sistema d'offerta ed alla disponibilità a collaborare: centri congressi, alberghi, altre sedi per eventi, ristoranti e catering, agenzie tecniche e di intrattenimento, organizzatori professionali ed agenzie di viaggio incoming. Dal loro giudizio e dalle loro esperienze sono state tratte utili indicazioni per ipotizzare soluzioni percorribili in grado di aumentare impegno e risultati dello SLOC (Sistema Locale di Offerta Congressuale) della Provincia di Venezia

In questa direzione, prima preoccupazione deve, naturalmente, essere rappresentata dal prodotto: proporsi come destinazione in assenza di vere soluzioni commerciali, modulari e ben definite, può produrre solo

uno sterile tentativo di inserimento in un mercato ormai maturo e professionale.

Prodotto nel congressuale vuol dire sede per ospitare l'evento e regia organizzativa, servizi tecnici e di allestimento così come proposte per l'intrattenimento, ma anche, evidentemente, servizi nel territorio per garantire ospitalità nel senso più completo del termine, dalle risposte alle esigenze di pernottamento e ristorazione alla fruibilità di infrastrutture di trasporto. Ecco, dunque, evidenti, le relazioni tra il comparto congressuale e l'intera industria turistica, a sua volta collegata con altre produzioni utili e necessarie nel e per il territorio.

Solo in seconda battuta, rispetto alla riflessione e configurazione del prodotto/offerta, è corretto porsi il problema della visibilità, quindi il completamento del piano di marketing con l'impostazione, tra le altre, della politica di comunicazione.

La conquista della domanda avviene attraverso la costruzione di un dialogo basato su chiarezza, correttezza e trasparenza di interlocutore e contenuti: la dispersione dei contatti per la definizione di una proposta e la realizzazione di un evento danneggia fortemente l'operato di promotori ed organizzatori, che viceversa cercano pochi ma autorevoli referenti in grado di presentare e rappresentare l'intera offerta locale. Per tale ragione va ribadito con forza come un progetto di entrata nel mercato congressuale,

o di potenziamento della presenza in esso, vada costruito con l'intervento, il coinvolgimento, la partecipazione attiva di numerose categorie e tipologie di operatori, ai quali viene richiesto a diverso titolo un impegno senza il quale difficilmente è possibile arrivare ad un prodotto finale.

La Provincia di Venezia, grazie soprattutto al ruolo esercitato dal suo capoluogo, ha ospitato nel 2000, secondo stime condotte sulla base di rilevazioni a campione, più di 1.200 congressi ospitando quasi 180.000 congressisti. Un ruolo di primo piano nel panorama regionale che però, a livello nazionale, non brilla rispetto ad altre più attive realtà.

Gli operatori impegnati in questo settore ed attivi nel territorio provinciale hanno manifestato opinioni e convincimenti, nonché auspicato futuri cambiamenti, particolarmente utili a completare il quadro di esame attuale e prospettico della realtà congressuale della Provincia.

Sono in molti a palesare l'obiettivo di incrementare i risultati, reso però non proprio a portata di mano da una non perfetta organizzazione del territorio, ascrivibile ad una pluralità di fattori, infrastrutturali, strutturali e di servizio. Frequente è l'indicazione di una scarsa o assente volontà di collaborare manifestata da operatori complementari nel processo produttivo, con il risultato di una scacchiera di accuse

incrociate che andrebbe, viceversa, trasformata in un piano di lettura, commento e revisione del contesto. Emergono una serie di iniziative personali di pregevole fattura, piuttosto scollegate, però, dal resto del tessuto di settore, se non attraverso accordi spot di volta in volta realizzati per particolari eventi e progetti.

Si percepisce con chiarezza, dal punto di vista della comunicazione e della promozione, la limitata spinta ed efficacia delle azioni condotte dagli operatori, il cui investimento singolo, per quanto significativo, difficilmente può raggiungere la dimensione critica per essere efficace.

All'interno del dibattito e nell'insieme delle impressioni raccolte emerge un difficile ma non impossibile equilibrio interno provinciale tra il capoluogo (in particolare il centro storico veneziano) ed il resto del territorio. Ogni sottosistema presenta problemi ed opportunità, nonché punti di forza e leve sulle quali agire per conquistare una propria quota di domanda: in alcuni casi tali caratteristiche sono ben percepite dalla domanda, in altre si dimostra la necessità di agire sull'informazione per ottenere i risultati cui si mira. Qualsiasi iniziativa sul piano della programmazione, dell'organizzazione e della gestione, pertanto, andrebbe valutata nelle due alternative di articolazione per sottoaree o di blocco provinciale.

Certo è, che, un'iniziativa associativa con il compito di contribuire all'organizzazione e promozione dell'offerta locale, come possibile soluzione per un'accelerazione del settore, è invocata da più parti e senz'altro necessaria. In essa andrebbe previsto l'intervento di un soggetto pubblico per dare sostegno, garantire credibilità e trasparenza, pur senza entrare troppo nelle scelte operative.

L'ipotesi operativa per la Provincia di Venezia potrebbe dunque essere quella di assumere un ruolo guida nell'accogliere le principali istanze dei singoli sottosistemi, posto che questi ultimi abbiano agito secondo la prioritaria necessità di creare i sistemi stessi.

In sintesi, sono i seguenti i punti che secondo il parere del gruppo che ha realizzato il lavoro andrebbero presi a riferimento nelle logiche di azione della Provincia:

1. Inquadrare la destinazione congressuale provinciale come articolata ed eterogenea, legando i singoli interventi alle principali vocazioni individuate dal punto di vista della posizione nel mercato congressuale
2. Contribuire ad impostare un'azione nell'ottica di sistema, anche definendo uno SLOC, per favorire iniziative in linea con questa logica,

quindi corali e improntate alla collaborazione

3. Pensare il sistema come creato dal basso, elastico e mutevole in relazione ai singoli progetti, agli specifici obiettivi, puntando su un'*autoregolamentazione* un po' guidata
4. Valutare e procedere nella composizione di un organismo (anche nella forma del Convention Bureau) incaricato soprattutto di:
  - vagliare e coordinare le iniziative locali
  - sostenerle nella loro realizzazione
  - operare per una riqualificazione costante del sistema
  - investire in comunicazione e promozione per agire sul posizionamento dell'area e dei suoi sottosistemi
  - intervenire in prima persona per la sola acquisizione degli eventi più complessi ed ambiti, evitando di esprimere indicazioni vincolanti in merito all'organizzazione e divisione del lavoro

## **5. Candidarsi a destinazione per il turismo congressuale: obiettivi e traiettorie per la Provincia di Venezia**

La terraferma veneziana è costellata di borghi, paesi e città ricchi di elementi storici ed architettonici che attraversano tutti i secoli. Dal nostro Museo nell'isola di Torcello, che copre un arco cronologico dal paleolitico alla tarda romanità ed al medioevo, il percorso che attraversa il sito romano di Altino e giunge fino a Concordia Sagittaria corre alle spalle di una fascia litorale che accoglie sulle sue spiagge milioni di turisti ogni anno. Il tragitto tra Venezia e Padova si svolge lungo la Riviera del Brenta, preziosa 'collana' delle ville dei nobili veneziani. L'area centrale della provincia è tutt'oggi caratterizzata dal 'graticolato romano' ed, ancora, dalle ville della più ricca tradizione veneta. Partendo da tutti questi elementi, la Provincia di Venezia sta operando attraverso la costruzione di specifici 'marchi turistici' (in questa direzione abbiamo avviato collaborazioni con gli Enti Locali, con la Regione, con gli operatori privati), pacchetti di offerta che valorizzino queste realtà con il contributo di tutti i soggetti pubblici e privati del comparto turistico.

Ma ancora questo non basta a rendere un'immagine del nostro territorio, famoso in tutto il mondo per i suoi quaranta chilometri

di spiagge sulle quali può trovare soddisfazione qualsiasi tipo di turismo. L'offerta sui mercati internazionali e nazionali copre infatti, ai massimi livelli, le fasce più alte della vacanza a cielo aperto come quelle basse del turismo familiare, quelle della ricettività alberghiera più qualificata come una vasta scelta di opportunità extralberghiere. Il litorale poi è tra i più attrezzati sia sotto il profilo del tempo libero sia sotto quello dell'assistenza agli ospiti, cosa questa molto apprezzata soprattutto sui mercati esteri. E non c'è momento della stagione che non offra ai turisti occasioni per partecipare ad attività culturali, spettacoli ed intrattenimenti adatti a tutte le età.

A questo si coniughi la ricchezza dell'entroterra, un ambiente straordinario come quello lagunare, affascinanti aste fluviali, boschi planiziali e aree di bonifica: tutto ciò spiega il successo turistico che viene riconosciuto internazionalmente a questo territorio e che ancora può essere incrementato esaltando le ulteriori potenzialità di adeguata accoglienza a turismo diversi: enogastronomici, escursionistici, ciclopedonali, del tempo libero, dello sport, delle attività congressuali.

Quest'ultimo capitolo ha visto nel 2002 considerevoli novità per la Provincia di



Venezia. Innanzitutto sono state verificate le attuali condizioni del sistema locale di offerta congressuale veneziano per cogliere alcuni elementi utili a programmare un sostegno per i futuri sviluppi dello stesso. Il lavoro svolto ha fotografato la realtà dell'industria congressuale nella provincia di Venezia, analizzandone le principali caratteristiche in termini soprattutto di posizionamento. Da questo primo lavoro emergono alcune possibili traiettorie di sviluppo. Mi pare che la prima annotazione faccia riferimento, proprio richiamandosi a quanto poco sopra si diceva, non tanto ad un singolo sistema quanto piuttosto ad una molteplicità di sistemi locali di offerta facenti ciascuno riferimento ad una delle diverse sottoaree attrattive che costellano il territorio provinciale. Non abbiamo, ovviamente la pretesa di indicare un'unica via possibile ed anzi intendiamo proseguire nel nostro lavoro rispettando e accogliendo le varie idee raccolte da qualificati attori di domanda e di offerta, locali e nazionali. Ma che alcune indicazioni per supportare e migliorare la posizione del sistema congressistico veneziano possano essere considerate con priorità.

Il primo elemento dal quale possiamo partire è l'indubbia attrattiva che il nome di Venezia esercita. Al tempo stesso però non possiamo cedere alla tentazione di affidarci

esclusivamente allo strapotere di notorietà garantito dalla città lagunare: vi siano spazi nell'entroterra che proprio perché differenziati, possono oggi lanciare una proposta innovativa e quindi spingere i soggetti di domanda a ridefinire le proprie scelte orientando le verso destinazioni, da un certo punto di vista, alternative. La ricchezza di un territorio così articolato ed eterogeneo, può permettere alla Provincia di candidarsi a ricoprire un ruolo propulsivo e di coordinamento.

E l'anno appena trascorso ha già segnato qualche passo in questa direzione con la messa a disposizione delle realtà locali del patrimonio dell'Ente, storico e recente, che può assolvere ad una funzione congressuale. Contenitori di grande capienza e di grande prestigio sono oggi usufruibili per la promozione di attività congressuali diffuse nel territorio. Si va dalla residenza settecentesca di Villa Widmann Foscari a Mira (con la restaurata ed attrezzata Barchessa) al capiente e multifunzionale Kursaal di Jesolo; dal Kursaal di Sottomarina di Chioggia agli edifici dell'isola di San Servolo, nella laguna sud, dove sono disponibili le più moderne e tecnologiche possibilità di comunicazione. E' quasi una sfida quella che così lanciamo: lo spazio reso disponibile deve essere vivacizzato da un tessuto organizzativo e promozionale che è all'esterno, legato alla

realtà ed alla dinamicità di un comparto turistico e di una imprenditoria che anche sul terreno congressuale voglia conquistarsi

uno spazio ed una visibilità a livello nazionale ed internazionale.