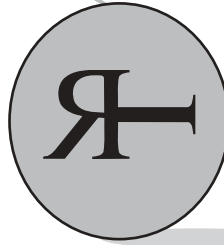


le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

RISPOSTE



CONSULTING



TRAINING



MANAGEMENT

interventi di

Michele Tamma
Josep Ejarque
Giovanna Barni
Jan van der Borg
Andrea Giannetti
Eugenio Ragusa
Enrico Caporale
Gloria Rech

le pagine di Risposte Turismo

Vol. 2/2003

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

Dorsoduro 1479

30123 Venezia

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
I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza? <i>di Michele Tamma</i>	11
Destination Revolution <i>di Josep Ejarque</i>	20
Il contributo delle card culturali all'identificazione e fruizione dei sistemi turistici locali <i>Atti del convegno: Barni, Ejarque, Giannetti, van der Borg</i>	27
Volareweb.com: interpretare il low-cost <i>di Eugenio Ragusa</i>	53
Promuovere l'Abruzzo attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte e valutare le decisioni <i>di Enrico Caporale e Gloria Rech</i>	59

INDEX

Risposte Turismo: the activities	9
The Local Tourist Systems: end or starting point? <i>by Michele Tamma</i>	12
Destination Revolution <i>by Josep Ejarque</i>	21
The role of the cultural cards in the identification and utilization of the tourist local systems <i>Conference proceedings: Barni, Ejarque, Giannetti, van der Borg</i>	28
Volareweb.com: interpreting the low-cost philosophy <i>by Eugenio Ragusa</i>	54
To promote Abruzzo Region by sports events: an evaluation scale to drive the decision making process <i>by Enrico Caporale and Gloria Rech</i>	60

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 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 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.

I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?

Michele Tamma

La produzione turistica e i suoi output acquistano senso solo in ragione dell'insieme di attori, risorse, attività che lo compongono. Sono molteplici le forme organizzative che, nei diversi contesti, presidiano la pianificazione e la gestione dell'offerta turistica. Rispetto ad altre produzioni risultano fortemente rilevanti gli aspetti culturali, sociali e territoriali di contesto. E' da questi fondamentali, anche se non unici, elementi di complessità che è opportuno partire nel discutere in merito alla migliore direzione da dare agli approfondimenti di ricerca, che poi rimandano all'attuazione delle scelte strategiche e gestionali, in materia di management del turismo.

Nel riflettere ed elaborare il pensiero le Scuole di turismo in Italia hanno cercato di mantenere sempre al centro il paradigma del "singolo nel collettivo", di discutere dunque dell'indipendenza dell'attore, dell'impresa, in uno scenario dove la collaborazione, la cooperazione appaiono doveri imprescindibili ancor prima che scelte elitarie e virtuose. Alla luce di tali considerazioni ci si chiede

se la recente figura di Sistema Turistico Locale, nell'intenzione del legislatore, si ponga l'obiettivo di risolvere una volta per tutte ed in modo univoco il problema dell'organizzazione turistica del territorio o se, al contrario, vada intesa come una direzione da dare al cammino di pianificazione operativa che localmente gli attori protagonisti dovranno intraprendere.

Il dettato normativo - che tocca elementi già da tempo inseriti nella teoria del Destination Management cui forse più frequentemente bisognerebbe tornare - non appare chiaro e di immediata interpretazione: gli stessi concetti presi a riferimento e i paradigmi che da altri settori vorrebbero essere mutuati non rimandano ad univoche interpretazioni e modelli attuativi. E' allora forse più il caso di porre alcune domande centrali per indirizzare la discussione "locale" che potrà portare all'individuazione della migliore forma - differente, appunto, da contesto a contesto - da dare all'assetto organizzativo di settore.

The Local Tourist Systems: end or starting point?

by Michele Tamma*

The tourist production and its output acquire sense only considering the complex of actors, resources and activities which constitute it. The organisational structures are various and, in different contexts, they manage the planning and the management of the tourist offer. Compared with other productions, in these ones the cultural, social and territorial aspects result strongly significant. It is from these fundamental, but not unique elements of complexity, that is appropriate to start the discussion about the best direction to give to the research deepening, which will regard the carrying out of the strategic and management choices, concerning the tourist management. The Italian tourist Schools, meditating and elaborating their thought, have always tried to keep in mind the paradigm of the “individual in the group”, to discuss therefore about the independence of the actor, of the company, in a scene where the collaboration, the co-operation seem unavoidable duties rather than elitist and virtuous choices.

In the light of these considerations we wonder if the recent figure of the Local Tourist System, in the aim of the legislator, has the purpose to resolve once and for all and in one univocal manner the problem of the tourist organization of the territory or if, on the contrary, it is to be interpreted as a direction to give to the path of the operative planning which should be followed by the local actors. The law - which concerns elements already included in the theory of the Destination Management, elements that should be more frequently taken in consideration - is not clear and of direct interpretation. The same concepts, taken as reference points, and the paradigms, which will be extrapolate from other sectors, do not refer to an unique interpretation and implementation models. Maybe, it is the case to make some fundamental questions in order to guide the “local” debate, which could bring to the identification of the best shape - just different from context to context - to be given to the organizational asset of the sector.

* Professor of Business Strategies, Ca' Foscari University of Venice

I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?

*Michele Tamma**

In questo breve contributo chi scrive intende proporre alcune note fondate sull'esperienza di studio maturata, in circa quindici anni, nell'ambito del gruppo di ricerca sul management del turismo attivo presso il Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Fin dall'inizio, parallelamente a quanto andava maturando anche in altre Scuole di ricerca, si è posta una decisa attenzione agli elementi di complessità di questa attività: fra gli altri, di particolare importanza, la significativa condizione di interdipendenza in cui operano gli attori coinvolti nella produzione (nel senso ampio del termine) e l'imprescindibile legame con il territorio.

Come è noto ciascuna esperienza di viaggio e soggiorno vissuta da un turista assomma e porta inevitabilmente a sintesi una varietà di beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale. In altre parole, il prodotto nell'industria dei viaggi e del turismo deve essere considerato un bundle, ovvero un insieme che acquista signifi-

cato e valore nell'unità e nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono e che è ottenuto con il concorso, diretto e indiretto, di numerosi operatori (imprese, ma anche altre organizzazioni, private e pubbliche, profit e non-profit) e del turista stesso. Ciò si traduce, come ampiamente riconosciuto, nell'esigenza, da parte di tutti gli attori coinvolti, di "fare sistema", ovvero di disporre delle risorse e delle competenze manageriali necessarie ad affrontare, ciascuno al livello che gli compete, la situazione di interdipendenza economica, ma anche decisionale, in cui si trova ad operare.

Un secondo elemento di complessità può essere riconosciuto nell'ampia varietà di forme assunte dalle organizzazioni che operano nel turismo e che costituiscono il tessuto dell'industria. Si è di fronte ad un aggregato fortemente eterogeneo in termini di:

- tipo e ampiezza dell'attività svolta;
- target di mercato;
- dimensione;
- età;

* Docente di Strategie d'impresa presso l'Università Ca' Foscari di Venezia

- tipo di sviluppo (locale, multilocale, globale);
- assetto organizzativo e cultura manageriale;
- livello delle risorse umane e tecnologiche, assetto giuridico e proprietario;
- capacità economiche e finanziarie, ecc.

Si può affermare che “l’Impresa Turistica” non esiste, non vi sono cioè né una né poche realtà da prendere quale riferimento, ma invece una varietà di forme (non di rado anche inter-organizzative) che meritano di essere approfondite, cercando di non perdere in generalità e confrontabilità, nei loro tratti specifici strategici e operativi, tenendo conto, tra l’altro, delle peculiarità dei contesti economici, sociali, culturali, di riferimento.

Un terzo elemento di complessità riguarda la valenza assunta da aspetti culturali, sociali, territoriali. Innanzitutto il turista, sia leisure che business, nel viaggio e soggiorno fa un’esperienza di vita lontano dal proprio luogo di residenza abituale, esperienza che coinvolge fortemente la sua sfera relazionale e sociale. In secondo luogo essendo il turismo un fenomeno che ha forte impatto sull’assetto naturale, culturale, sociale, economico, dei luoghi che coinvolge, di grande rilievo è il rapporto con il territorio e con le comunità che vi risiedono. Non di rado il turismo si trova in una sorta di “competizione” per l’utilizzo delle risorse con le altre attività produttive e sociali che insistono sullo stesso spazio

geografico; vi è quindi la necessità di rapportarsi positivamente (passando da competizione a sinergia) con le istanze, gli obiettivi, dei molteplici stakeholders e decisori che, direttamente o indirettamente, hanno verso quel territorio responsabilità e interessi: imprese, amministrazioni pubbliche, istituzioni diverse, la stessa popolazione residente.

In estrema sintesi si può affermare che per quanto riguarda gli studi di management del turismo la maturazione dei percorsi di ricerca - tutt’altro che slegata dall’evoluzione fattuale - abbia portato, da un lato, ad accumulare un insieme notevole di conoscenze sulle diverse attività, forme di produzione, organizzazioni, che, a varie scale, danno vita al fenomeno della produzione turistica, dall’altro, a dare corpo e contenuto all’approccio sistemico, da tempo “adottato” ma non sufficientemente sviluppato sul fronte delle implicazioni manageriali e degli approcci di gestione impiegabili.

Attraverso l’osservazione e l’interpretazione dei tratti evolutivi della domanda e delle forme di offerta, ma beneficiando anche dei risultati degli studi sulle trasformazioni del più generale mondo economico-produttivo¹, si è giunti a porre come *unità di analisi, e poi di*

¹ Il turismo e la sua industria hanno infatti dei caratteri specifici, ma non sono di certo impermeabili, anzi, a quanto accade fuori dai loro, peraltro labili, confini “settoriali”.

intervento, il complesso di risorse, attività, attori, coinvolti, in via più o meno diretta ed esclusiva, nella produzione-fruizione di esperienze di viaggio e soggiorno², in un ambito locale connesso al globale. Con questa locuzione, approssimativa ma sufficientemente evocativa, si intende dare ragione di un “oggetto” di comune attenzione (o di un “soggetto” se lo si pensa in termini di entità - collettiva - capace di esprimere propri fini e comportamenti) che trova poi più puntuale declinazione in diversi concetti e definizioni. Per citare solo alcuni tra i più noti: luogo, località, area, regione, comprensorio, distretto, sistema locale, destinazione, accompagnati dall’aggettivo turistico. Se si approfondiscono i caratteri metodologici, gli strumenti di rappresentazione, gli aspetti elettivamente considerati, sottostanti ciascuna di queste figure, nonché le conseguenze interpretative e prescrittive, le differenze non appaiono di poco conto. Tuttavia ci pare si possa trovare un tratto comune nelle diverse strade battute dalle Scuole italiane di ricerca sul management del turismo: assumendo questo oggetto/unità d’indagine non si è perso di vista, a

motivo forse di un vizio (positivo) di origine (l’ottica di management), “il singolo nel collettivo”, ma piuttosto si è cercato di affrontare il difficile compito di rappresentare e spiegare le interazioni tra i due piani³. Si è dato così spazio a tentativi, più o meno riusciti, di ricostruzione dei rapporti cooperativi e competitivi fra gli attori, della presenza-assenza di politiche e strumenti di progettualità strategica collettiva, degli assetti e delle modalità di gestione di forme anche inter-organizzative, delle condizioni che possono consentire o non consentire sviluppo e innovazione, ecc. Senza pretesa di esaustività - non vi è qui infatti lo spazio per un vero approfondimento e comunque, a parere di chi scrive, serve ancora molta ricerca per giungere a delle indicazioni attendibili - si può proporre qualche osservazione su alcuni dei temi principali evocati dalla figura di Sistema Turistico Locale introdotta dai recenti provvedimenti di riforma della legislazione del turismo (L. 29 marzo 2001, n.35; D.P.C.M. 13 settembre 2002). Innanzitutto ci si può chiedere se con l’espressione Sistema Turistico Locale, “oggetto e/o soggetto” di intervento, le norme intendano

² Ovvero di prodotti, ciascuno dei quali composto da un “set” di beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale e dotato di un significato/valore “sistemico”, cioè correlato ma distinto da quelli dei suoi singoli componenti.

³ L’approccio sistemico del resto lo richiede, e, se si può dire a mo’ di rinforzo, particolarmente in questo campo, dal momento che gli attori parte dei “sistemi” concretamente osservabili sono decisamente dotati di propri fini e mantengono un grado, più o meno elevato ma comunque significativo, di autonomia.

fare riferimento ad una precisa figura e in questo caso a quale. Ponendo attenzione ai termini chiave utilizzati, all'intera espressione, nonché a quanto affermato nel regolamento attuativo, non sembra si evinca una indicazione precisa, né tanto meno rigida.

Rinunciando ad una disquisizione scientifica sulla nozione, o meglio sulle nozioni, di sistema, cosa peraltro tutt'altro che semplice, si possono invece porre due questioni. La prima è che accostare l'idea di STL agli schemi e alle valenze descrittive e interpretative dei concetti di distretto industriale o produttivo, piuttosto che di sistema in senso lato o in senso stretto, piuttosto ancora che di destinazione, per non citare che alcuni di quelli possibili, non appare un'operazione neutrale; i risultati di ricerca e le esperienze di applicazione maturate attorno a questi concetti, tra l'altro non sempre nel campo del turismo, non è detto conducano alle stesse indicazioni sulle politiche e gli strumenti da utilizzare.

La seconda riguarda la valutazione dell'indeterminatezza del dettato delle norme, ovvero dello spazio relativamente ampio che queste di fatto paiono lasciare all'interpretazione dei diversi attori pubblici e privati chiamati in causa. Giudicare tale "spazio" meramente come il risultato di una formulazione insufficiente è forse riduttivo, e ciò al di là di un esame tecnico giuridico delle norme in quanto tali che chi scrive, pur avendo a propria

volta dei dubbi, lascia ad altri più competenti in materia. La scelta di quali contenuti dare alla figura di STL, oltre che un significativo problema teorico e tecnico, appare infatti *essere una questione di scelte strategiche e operative difficilmente risolvibile una volta per tutte e a prescindere dagli specifici contesti*. In altre parole la definizione dell'oggetto stesso, nonché delle politiche, degli strumenti e delle azioni per implementarlo, potrebbe (dovrebbe!) diventare parte integrante degli specifici progetti di sviluppo che le diverse realtà sono chiamate a esprimere.

Vedere le cose in tal modo significa ovviamente accettare un'idea di sviluppo futuro che oggi - a priori - si configuri come un percorso tutt'altro che chiaro, definito, privo di errori e contraddizioni (già qualche evidenza empirica in tal senso può essere colta esaminando le differenti impostazioni seguite dalle Regioni che hanno adottato i primi provvedimenti), foriero anche di difficili problemi di coordinamento tra gli Enti responsabili, ai vari livelli, delle politiche e degli interventi. Ma è realistico pensare, in alternativa, che si possa progettare "a tavolino" una trasformazione del modo di operare di questa portata? Ciò che si ha di fronte molto verosimilmente è un processo di innovazione, un percorso di crescita del concetto di STL e delle sue reificazioni che in buona parte non potrà che trovare "lungo la strada", attraverso

la sperimentazione e l'apprendimento condotto dagli stessi attori privati e pubblici coinvolti⁴, forme eccellenti (benchmark, figure di riferimento da adottare e adattare) che si impongano per il successo che ottengono, in un cammino che si spera non impieghi decenni, ma sicuramente impegnerà più di qualche anno...

In questa prospettiva trovano una collocazione forse più chiara alcune delle domande che amministratori e operatori si pongono:

- l'identificazione e la definizione degli STL e dei loro confini (sia che si vogliono riconoscere contesti già "funzionanti", sia che si intenda promuoverne l'avvio e il consolidamento) devono poggiare su un criterio prevalentemente "geografico" o di "prodotto"?
- quale significato attribuire ai concetti di "omogeneità" e "integrazione"?
- il riconoscimento e lo sviluppo di un STL dà inevitabilmente luogo alla creazione di un ulteriore soggetto (pubblico, privato, misto) rispetto a quelli già esistenti?

- in tale caso si dovranno definire nuovi ambiti di competenza o il nuovo soggetto avocherà a sé competenze oggi diversamente attribuite?
- si tratta sostanzialmente di un provvedimento, o di un insieme di provvedimenti, di programmazione turistica?
- l'ambito di competenza, responsabilità, azione, è "limitato" al governo delle risorse e delle attività turistiche (pur intese in senso ampio) o, come taluno ha già ipotizzato, può allargarsi, soprattutto nei contesti dove il turismo costituisce fenomeno molto significativo, ad altri aspetti economici e sociali?
- lo sviluppo e la gestione di un STL dovrà poggiare su un unico e ben individuato soggetto (un regista) o su forme di governo "diffuse" (coalizioni più o meno stabili di attori, strumenti di concertazione e/o che ne favoriscano l'autoregolazione pur nell'autonomia)?

Si potrebbe continuare, senza la certezza di aver riassunto tutti gli aspetti importanti; un'ultima questione merita però forse più di altre di essere segnalata: un STL può "partire" solo se tutti gli attori del contesto sono coinvolti e convinti o può partire anche se ad esserlo ne è solo una parte? La questione è assai rilevante, a meno che non venga seguito un approccio strettamente e rigidamente

⁴ Nel percorso che si ha di fronte la cultura e le competenze necessarie ad affrontarlo non possono maturare ed essere patrimonio di uno o pochi soggetti che, magari a tavolino, progettano a priori la "forma" da dare e scrivono il "copione" per i numerosi e diversi attori: l'articolazione del problema, se non si vuole dire la sua complessità, infatti non lo permette.

top-down, cioè calato dall'alto da un'autorità. Negli ultimi anni attorno al concetto di Destination Management è fiorito un dibattito, a livello anche internazionale, che ha cercato di affrontare questioni simili, per non dire medesime, a quelle poste dalla discussione sugli STL. Il concetto di Destinazione e le problematiche di management ad esso connesse paiono scarsamente richiamati nell'attuale dibattito, eppure attraverso questo approccio si è tentato di integrare la dimensione del prodotto e quella del territorio, il livello globale e quello locale, l'azione del singolo attore e quella collettiva, il ruolo del privato e quello del pubblico. Si tratta evidentemente solo di una delle strade di approfondimento percorribili che testimonia però come l'esplorazione di approcci e strumenti

interpretativi sia costantemente nei programmi di ricerca di un buon numero di Scuole. Ed è questo un dato positivo in quanto se, da un lato, non sono poche le perplessità e le critiche, spesso fondate, che vengono rivolte alla figura di STL proposta dal Legislatore e alle "visioni" proposte dagli studiosi, dall'altro, nessuno dubita del fatto che l'evoluzione del turismo e della sua produzione proceda verso forme che implicano una diffusione più ampia di modalità di aggregazione fra gli attori, un'integrazione maggiore con il "territorio", inteso non solo in senso geografico, una ineludibile interazione fra livello locale e globale. In questo senso l'individuazione e la costituzione dei Sistemi Turistici Locali rappresentano un episodio, una tappa, pure importante di un percorso inevitabile e di orizzonte non breve.

⁵ Nella piccola bibliografia di riferimento proposta in fondo al contributo sono compresi alcuni dei testi più recenti sul tema.

Riferimenti Bibliografici

Brunetti F., *Il turismo sulla via della qualità*. Cedam, Padova, 1999.

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

Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Giappichelli, Torino, 2002.

Golinelli C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*. Giappichelli, Torino, 2002.

Pechlaner H. e Weiermair K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring Editore, Milano, 2000.

Pencarelli T. (a cura di), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*. Edizioni Goliardiche, Udine, 2003.

Rispoli M. (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino, 2001.

Rispoli M. e Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli, Torino, 1995.

Scaramuzzi I., *Inventare i luoghi turistici*. Cedam, Padova, 1993.

Destination Revolution

Josep Ejarque

Il contributo che segue affronta una delle tematiche che stanno caratterizzando il dibattito turistico di questi ultimi anni: il destination management.

Il direttore di Turismo Torino, consorzio di promozione turistica di una realtà urbana turisticamente critica, con potenziali ed opportunità sui quali riflettere, prova a fare il punto della situazione su alcune possibili chiavi per impostare al meglio politiche di destination management applicate a realtà cittadine di medie dimensioni.

Diversi sono gli aspetti del mercato turistico che, negli ultimi anni, hanno subito notevoli trasformazioni (ecco perché Destination Revolution) e che costringono a rivedere quello che è stato il tradizionale approccio dell'offerta italiana a tale mercato.

Il contributo prende avvio dall'analisi, appunto, della "rivoluzione" che ha caratterizzato il contesto, sia dal punto di vista del profilo dei turisti-consumatori che dall'affermazione di nuovi segmenti definiti interessanti come quello della terza età, disposto a viaggiare anche nei periodi di minor afflusso turistico.

L'autore sposta poi l'attenzione su un altro fattore che ha influito notevolmente sui

comportamenti d'acquisto della domanda turistica odierna: il tempo, variabile sia nell'accezione della durata del processo decisionale d'acquisto sia della frequenza e durata media degli spostamenti per vacanza durante l'anno. Accessibilità è l'altra parola chiave del concetto di rivoluzione sul quale è impostato l'articolo. L'autore, infatti, tocca questo aspetto significativo facendo riferimento all'accessibilità "fisica" delle destinazioni (con particolare riferimento ai collegamenti aerei low cost), ma anche all'accessibilità "informativa", vale a dire della maggiore disponibilità di indicazioni, notizie, dovuta alla diffusione di internet. Strumento, quest'ultimo, che assieme agli altri mezzi di comunicazione di massa ha portato alla trasformazione della cosiddetta "cultura" del turista.

Infine, non può mancare una riflessione sull'attuale necessità di "catturare il turista" anche attraverso la creazione di un'immagine della destinazione. Un "brand" che ne sottolinei ed esalti le peculiarità, che leghi la località a caratteristiche d'immagine specifiche, e che quindi permetta di attrarre e catturare nuova domanda, agendo in uno scenario sempre più competitivo.

Destination Revolution

by Josep Ejarque*

The present article considers one of the topics characterising the tourist debate of the last years: the destination management.

The director of “Turismo Torino”, Authority for the Tourist Promotion of a difficult tourist urban reality, which has potentials and opportunities to be discussed, tries to make the point of the situation analysing some possible key factors that should help to plan, at best, destination management policies of city realities of medium dimension. Several are the aspects that have passed through remarkable transformations during the last years (this is the Destination Revolution) and they oblige us to review what has been the traditional approach to the market of the Italian offer. The article starts precisely with the analysis of the “revolution” that has characterised the context, both from the tourist-consumers point of view and from the consolidation of new interesting segments such as the old-age one, which is free to travel during the periods of less tourist flux. Then the author moves his attention on another factor that has considerably influenced the purchase behaviour of

the present tourist demand: time as a variable, either in the meaning of the duration of the decision buying process or as the frequency and the average duration of the movements for holidays purposes during the year. Accessibility is the other key word of the revolution concept on which is construed the article. The author, involves this significant aspect referring to the “physical” accessibility of destinations (with particular reference to the low cost air connections), but also to the “informative” accessibility, that is the huge availability of information and news, thanks to the internet diffusion. Tool, the last one, that has brought, together with other mass communication media, to the transformation of the so-called tourist “culture”. At last, it should not be missed a consideration about the need of nowadays to “catch the tourist”, even through the creation of a destination image. A “brand” that exalts the destination peculiarities, that links the resort to distinctive features, that allows, therefore, to attract and capture new demand, an always more competitive setting.

* President of Turismo Torino

Destination Revolution

*Josep Ejarque**

Il turismo delle città d'arte è un prodotto tipicamente italiano, senza pari nel resto d'Europa. E' indubbio che la concentrazione, l'importanza e il carattere che le città della nostra Italia possono vantare grazie al patrimonio artistico, culturale e architettonico esistenti fanno del modello italiano un caso a parte. Tuttavia proprio questo aspetto peculiare, motore del turismo in Italia fino ad oggi, comincia a manifestare i primi sintomi di esaurimento ed evidenzia un livello di maturità del prodotto turistico delle città d'arte che si potrebbe definire preoccupante.

I nuovi trend della domanda, ovvero cosa i turisti e i clienti cercano, sono cambiati. Fino a poco tempo fa, il turista puntava a soddisfare la sua curiosità, visitando i luoghi che hanno fatto la storia, le bellezze architettoniche ed artistiche, interpretando la città come un contenitore d'arte e cultura. Ma oggi le cose stanno in maniera diversa: il cliente non si limita più a godere passivamente di una città, ma vuole vivere, sentire, avere un'esperienza a tutto tondo. Il turista oggi vuole l'ar-

te e la cultura, ma anche lo shopping, il passeggio, il caffè e i piaceri del palato; la città d'arte deve sì essere un contenitore di arte e cultura, ma anche e soprattutto di vita, di divertimento e di piacere. Soltanto in quest'ottica si può comprendere il successo crescente delle nuove destinazioni europee come, ad esempio, Berlino, Manchester, Glasgow, Barcellona, Lione, Lille, Stoccarda, Copenhagen e, fra queste, Torino. Ma mentre il turismo di città cresce in Europa, in Italia viviamo una situazione di regressione.

Nel settore turistico, che per tanti anni non ha conosciuto cambiamenti significativi e che è riuscito a superare un periodo di grave crisi grazie all'inesauribile voglia di viaggiare, è necessario cominciare quindi a pensare che adesso tutto è cambiato e che, passata l'attuale incertezza, niente sarà più come prima. Il mercato è cambiato, i gusti e i desideri dei nostri clienti non sono più quelli di prima: non è più il settore a decidere cosa offrire, ma il turista a determinare ciò che vuole. Ci troviamo dinanzi ad un mercato esigente, che

* Presidente di Turismo Torino

viaggia quando e come desidera, che sa quanto intende spendere e che non è disponibile a pagare di più senza una buona ragione, per il quale il valore aggiunto è un'esigenza.

Stiamo assistendo a una rivoluzione nel modo di fare e di vedere il turismo, si apre oggi una nuova strada che il settore turistico e le destinazioni dovranno necessariamente intraprendere. Un buon destination manager dovrà dimenticare il modo in cui, fino a qualche tempo fa, si gestiva ed organizzava il marketing della destinazione, perché i vecchi interlocutori, per esempio i tour operator tradizionali, hanno perso il loro primato e ridimensionato la loro importanza. I mercati dai quali provengono i nostri clienti non sono più quelli tradizionali, ne esistono di nuovi. Molte sono le rivoluzioni in atto. Vediamo quali.

La prima rivoluzione riguarda il **mercato**. Il profilo del cliente è cambiato, si stanno affermando nuovi segmenti interessanti. La terza età non è più un settore di basso livello, i "grey" - sia in coppia che in piccoli gruppi - viaggiano, spendono e permettono anche, grazie alla loro disponibilità a spostarsi durante la settimana, di sviluppare il turismo di loisir in città nei giorni lavorativi; non c'è soltanto il turismo d'affari, ma anche il turismo di mid-week. La risposta che le destinazioni dovranno fornire esige un'offerta di prodotti e servizi adeguati alle loro esigenze.

La caratteristica fondamentale del cliente di oggi è sì l'età anagrafica ma anche quella "del cuore": il turista ha una disponibilità economica notevole, ma poco tempo di cui usufruire, pertanto il turismo diviene un piacere per il quale si è pronti a pagare. La conseguenza per le destinazioni consiste nel fatto che **si riducono i tempi** per la decisione di viaggiare, ovvero la prenotazione non avviene con anticipo. I dati sul mercato del turismo "short break" dicono che la media di prenotazione in Europa non supera le quattro settimane prima dell'arrivo; ciò implica che le destinazioni dovranno abituarsi all'incertezza. Inoltre, per le mete tradizionali, l'irruzione di tante destinazioni nuove rappresenta un problema, perché ha creato un lungo elenco di concorrenti e ampliato considerevolmente la rosa di scelte del potenziale cliente.

Oltre a ciò, è ormai consolidata la tendenza che indica una riduzione della **durata della vacanza** a favore di viaggi e soggiorni "mordi e fuggi", ovvero dello "short break". L'effetto più evidente di tale cambiamento è la riduzione degli incassi e del giro d'affari per le destinazioni abituate a clienti che optavano per una permanenza di una settimana o più. Se ciò non bastasse, il 50% degli europei che viaggiano preferisce fare due o più vacanze nell'arco dell'anno: ci troviamo davanti a una rivoluzione del mercato.

Il turismo di “short break” è oggi il nuovo volto dello sviluppo turistico, non soltanto per il turismo di città, ma anche per il turismo di montagna e balneare. In un recente studio realizzato a livello europeo dal gruppo Tui si evidenzia che, mentre i tedeschi prediligono la vacanza balneare - anche se per pochi giorni - gli olandesi partono alla scoperta del territorio, gli italiani preferiscono il visitare le città d’arte e i francesi il turismo rurale.

Ma è in atto un’altra rivoluzione, forse la più significativa. Parliamo del cambiamento nell’**accessibilità alla destinazione**. Fino a poco tempo fa il potenziale turista aveva spesso difficoltà a raggiungere una destinazione. Senza dubbio la rivoluzione delle compagnie “low cost” ha portato con sé un cambiamento di enorme portata. Le compagnie a basso costo offrono sì nuove destinazioni, ma soprattutto - è questo il fattore più interessante per chi si occupa di turismo - a prezzi abbordabili. L’impatto delle low cost nel turismo è stato poderoso, in molti sensi. Da una parte esse hanno permesso l’affermazione di nuove destinazioni che prima neanche esistevano come, ad esempio, Strasburgo, Dinard, Pau, Glasgow-Prestwick, Liverpool e Manchester e, nel caso italiano, Ancona e Bergamo, secondo il modello seguito da Ryanair. In altri casi, invece, l’arrivo delle low cost ha permesso a destinazioni come Roma, Am-

sterdam, Barcellona, Bilbao e Stoccolma di crescere grazie a nuovi flussi turistici che prima non esistevano.

Certo è che una destinazione che voglia crescere turisticamente e svilupparsi, oggi, deve necessariamente avere collegamenti low cost. Tuttavia il fatto che il 15% degli inglesi viaggi con questo tipo di compagnie, come circa il 5% degli europei, significa che esiste un mercato “prigioniero”, affascinato della possibilità di viaggiare a prezzi bassi verso destinazioni che magari non offrono tanto quanto le nostre città d’arte, ma che possono comunque andare bene per un paio di giorni fuori casa. L’aspetto più preoccupante per queste destinazioni consiste in una eccessiva dipendenza dalle low cost, delle quali si tende ad accettare il primato, cosicché, come è già accaduto, se la compagnia chiude il collegamento, i turisti spariscono con la velocità con cui sono arrivati.

Le destinazioni devono affrontare questa rivoluzione sviluppando strategie specifiche per questo tipo di mercato e di cliente. Rivoluzione dell’accessibilità significa, per le destinazioni, che oggi il cliente è globale e non più locale e proprio grazie alle low cost la tipologia di arrivi, i segmenti interessati e la provenienza dei turisti tenderà a diversificarsi attirando clienti totalmente nuovi. Ignorare il fenomeno low cost per una destinazione

turistica porta con sé rischi enormi. Non dobbiamo dimenticare che se nel 2000 le compagnie a basso costo hanno trasportato il 5% del totale del mercato europeo, le previsioni per il 2010 concordano sul fatto che ben il 25% degli spostamenti intra-europei saranno effettuati dalle low cost.

La facilità d'accesso non si riferisce solamente ai vettori low cost, ma anche al ruolo di **internet** e alla sua incidenza nel turismo. Le mete turistiche devono fare i conti con il Web, nella consapevolezza che l'accessibilità che il cliente ha oggi dipende da questo. Internet permette la ricerca diretta di informazioni e, quindi, se la destinazione non dispone di un sito internet adeguato perde molte opportunità. Internet, infatti, permette alle destinazioni ed ai loro sistemi, formati da tutti coloro che offrono i servizi e i prodotti presenti in essa, di arrivare al cliente finale e di facilitare la possibilità di prenotare.

Esiste una ulteriore rivoluzione che coinvolge le destinazioni turistiche: la rivoluzione nella **cultura**. Uno dei grandi problemi con i quali l'Italia si trova a dover fare i conti è il concetto di cultura con la "C" maiuscola, che non corrisponde del tutto alle realtà dei principali mercati europei. Occorre tenere in debita considerazione quel fenomeno che va sotto il nome di "cultura popolare", ovvero la cultura visiva che si introduce nella socie-

tà e di conseguenza diventa oggetto di consumo. E' indubbio che la televisione abbia una grande influenza sulla cultura e sui desideri delle persone, contribuendo a far nascere icone e creando tendenze di mercato. La "cultura popolare" non prevede la visita al museo ma al luogo visto in televisione o al cinema, che è diventato alla moda. E' la cultura riportata alla vita reale.

Di questo le destinazioni devono tenere conto, nel senso che non basta avere una bella chiesa o una bella spiaggia, occorre creare e confezionare un prodotto che risponda alle esigenze e, dunque, agli stereotipi della cultura popolare.

Altro aspetto rivoluzionario è dato dalla "**captura del turista**". Infatti, fino a poco tempo fa, era assolutamente normale che le destinazioni aspettassero il turista, senza svolgere un ruolo attivo e propositivo volto alla ricerca del cliente, soprattutto in Italia. Se la partecipazione a una fiera poteva rappresentare un investimento in questo senso, una campagna pubblicitaria era considerata eccessiva e superflua. Ebbene, oggi il cliente si cerca, lottando per attirare una manciata di turisti in più. La destinazione ha assunto, quindi, un ruolo più attivo: firma accordi di partenariato con altre destinazioni turistiche, con vettori aerei ed operatori internazionali e, soprattutto, va a cercare il turista "a casa sua".

Per fare tutto questo diventa fondamentale un concetto: creare marchi, fare “branding”. La destinazione turistica è un “**brand**” che deve essere riconosciuto e che deve racchiudere in sé tutto quello che essa offre. Il brand è il risultato delle diverse idee, dei pensieri e delle impressioni che il mercato ha di una determinata meta turistica.

La rivoluzione finale per le località turistiche è l’**immagine**. Oggi, se una destinazione turistica non è in grado di crearsi un’immagine, il relativo “brand” avrà difficoltà ad affermarsi nell’ampio portafoglio turistico europeo. Basti pensare che di molte città italiane difficilmente si riesce a identificarne immediatamente l’immagine. Una destinazione deve essere associata a un’immagine, che si tratti di una città moderna, storica, classica, divertente o altro. E’ quindi fondamentale concentrare i propri sforzi sulla creazione di un’immagine riconoscibile.

La chiave del successo delle destinazioni di oggi consiste nel legarla a caratteristiche d’immagine specifiche. Quali sono gli elementi che oggi il mercato cerca nelle destinazioni turistiche e che possono costituire la

base per tale successo? Innanzitutto l’interesse per l’architettura e per le “nuove cattedrali”, ragione per la quale Bilbao è entrata nel mercato turistico. Interessa anche la cultura “younger”, ovvero si cercano destinazioni vive, nuove, che offrano divertimento e sport. La cultura e la creazione di attrazioni culturali è quindi fondamentale ed è alla base dell’interesse esistente per le capitali europee della cultura e per quelle destinazioni che hanno una spiccata personalità e che vantano differenze rispetto ad altre. Edimburgo con la sua tradizione legata alla storia scozzese e Glasgow sono un buon esempio di questo trend.

In definitiva, le destinazioni vincenti nel nuovo scenario che si è venuto a creare a seguito delle diverse rivoluzioni del turismo saranno quelle che possiedono cultura contemporanea e che si presentano in maniera moderna, senza dimenticare il divertimento e lo sport. Saranno destinazioni accessibili, dotate di un aeroporto competitivo con molti collegamenti e, in particolare, con i vettori low cost. E soprattutto, dovranno tenere a mente che senza una forte presenza su internet e una facile reperibilità e fruibilità, la destinazione non esiste.

Il contributo delle card culturali all'identificazione e fruizione dei sistemi turistici locali

Nel corso del Salone dei beni e delle attività culturali svoltosi a Venezia dal 27 al 30 novembre 2003, Risposte Turismo si è fatta promotrice dell'organizzazione di un convegno su una delle tematiche che stanno caratterizzando il dibattito in materia turistica: le card culturali come strumento di migliore organizzazione, valorizzazione e fruizione del territorio.

Al convegno, moderato da Francesco di Cesare, docente di marketing del Turismo dell'Università Ca' Foscari di Venezia e presidente di Risposte Turismo, sono stati invitati come relatori alcuni rappresentanti di società di gestione di card culturali italiane. In particolare sono intervenuti per Campania Artec card Giovanna Barni presidente di Pierreci, la società che segue operativamente il progetto, per Torino Card Josep Ejarque presidente di Turismo Torino e per Venice Card Jan van der Borg presidente di Venice Cards e docente di economia del turismo all'Università Ca' Foscari di Venezia. A completare il panel e a rappresentare il comparto della distribuzione turistica, è intervenuto Andrea Giannetti, presidente nazionale di Assotravel, nonché membro del Consiglio Direttivo Nazionale di Federturismo.

I relatori sono stati invitati a presentare le loro esperienze partendo dalla ratio che ha portato alla creazione di questo strumento per passare poi a parlare di aspetti più tecnici come le problematiche legate al coinvolgimento degli operatori, le politiche di prezzo adottate o i canali distributivi scelti.

Sono state evidenziate le differenze, a volte spiccate, tra le esperienze presentate, differenze in particolare rimandabili agli obiettivi alla base dei progetti, obiettivi in alcuni casi di governo e distribuzione dei flussi, in altri di incremento, in altri ancora di valorizzazione del patrimonio culturale locale. Centrale nel dibattito è stato anche il rapporto tra le società di gestione e gli operatori dell'intermediazione, rapporto dal quale dipende non poco il successo di tali strumenti.

Pur senza riuscire a coprire e discutere tutti gli aspetti legati a tali iniziative, il convegno si è rivelato una occasione preziosa per fare il punto sulla situazione in modo critico e dare spunti utili a chi in altri contesti si accinge ad avviare simili progetti così come ai protagonisti stessi dei casi presentati.

The role of the cultural cards in the identification and utilization of the tourist local systems

During the Show of Cultural Goods and Activities that took place in Venice from the 27th to the 30th Novembre 2003, Risposte Turismo has been promoting the organization of a conference about one of the topics that are characterising the tourist debate: the cultural cards as a tool to improve the organization, valorization and utilization of the territory. The moderator of the conference Francesco di Cesare, is Professor of Marketing of Tourism at the University Ca' Foscari in Venice, the spokespersons invited are some representatives of Italian companies managing cultural cards. In particular the spokespersons were the following: Giovanna Barni, representing Campania Artec card, in the role of President of Pierreci, the company that follows the project in its operative aspects, Josep Ejarque, representing Torino Card and President of Turismo Torino, at last Jan van der Borg representing Venice Cards (President) and Professor of Tourist Economy at the University Ca' Foscari in Venice. To complete the panel, Andrea Giannetti representing the tourist distribution sector and National President of Assotravel, as well as, member of the National Board of Federturismo.

The spokespersons have been invited to present their experiences, starting from the ratio that have brought to the creation of this tool to pass, further, to talk about some technical aspects, such as the problems linked to the operators involvement, the price politics undertaken or the distributive channels chosen. The differences, sometimes strong, among the experiences presented have been underlined, in particular the ones taken back to the objectives at the basis of the project. In some cases, the objectives can be either the management and distribution of the flux or its growth, moreover the valorization of the local cultural heritage. The relationship between the card management companies and the operators of the distribution was another central topic of the debate considering that this relationship is fundamental for the success of this tool. Even if the conference has not been able to cover and discuss all the aspects involved in these initiatives, it has revealed oneself as a valuable occasion to give, critically, the point of the situation and useful cues to those who, in different contests, feel ready to start a similar project, as well as to the actors of the presented cases.

Il contributo delle card culturali all'identificazione e fruizione dei sistemi turistici locali

Atti del convegno

Moderatore: **Francesco di Cesare**, presidente di Risposte Turismo s.r.l. e docente di marketing del turismo Università Ca' Foscari di Venezia

Relatori: **Giovanna Barni**, Presidente di Pierreci s.c.ar.l.

Josep Ejarque, Direttore Turismo Torino

Jan van der Borg, Presidente di Venice Cards S.p.A. e docente di economia del turismo Università Ca' Foscari di Venezia

Andrea Giannetti, Consigliere Nazionale di Federturismo Confindustria e Presidente Assotravel

Francesco di Cesare

Perché Risposte Turismo ha scelto di organizzare un incontro su questo tema? Perché tra tutte le tematiche che in questi mesi stanno caratterizzando il dibattito turistico è di certo presente quella che riguarda le cosiddette card turistico-culturali.

Il matrimonio cultura e turismo trova dunque diverse declinazioni, una delle quali è anche legata a questo strumento operativo qual è appunto la card.

Al convegno abbiamo deciso di dare un titolo che parli di contributo alla identificazione e fruizione dei Sistemi Turistici Locali, chiamando in causa un altro tema decisamente attuale in materia di riordino di competenze e gestione dell'organizzazione turistica nazionale.

Abbiamo provato a verificare, e lo faremo anche assieme ai relatori invitati, se le card culturali possano essere innanzitutto uno strumento di gestione della domanda, con vantaggio dunque di chi presidia il territorio, così come uno strumento di migliore fruizione del contesto locale da parte della domanda turistica, con vantaggio dunque speculare per quest'ultima. Già su questo punto ci possono essere tutta una serie di dubbi e riflessioni. Ma non è affatto da escludere l'individuazione di un apporto che tali iniziative possono dare alla definizione stessa (prima ancora, dunque, della gestione della domanda che ad essi si rivolge e del fornire a quest'ultima uno strumento di fruizione) dei Sistemi Turistici Locali, verificando se, in qualche maniera,

questo tipo di lettura (sistemica, turistico-culturale) del territorio possa contribuire anche ad identificarli e a dare loro una connotazione e dei confini che, sappiamo bene, non devono essere amministrativi, ma logici, di contenuto, di interpretazione dal punto di vista della domanda che sceglie una destinazione in funzione delle proprie motivazioni al viaggio e dunque di quello che andrà a trovare, o si aspetta di trovare, in essa.

Come potevamo affrontare questo ragionamento? Non potevamo farlo se non invitando a dialogare con noi chi in prima persona ha seguito e sta seguendo progetti di card culturali lanciati, dunque avviati, e per i quali esistono già dei risultati, delle valutazioni da poter fare. Lo sentiremo dai diretti protagonisti. Naturalmente per discutere di questo argomento ci sembrava utile coinvolgere anche chi, viceversa, pur non occupandosi della regia di questi progetti, potesse contribuire al reale utilizzo di questo strumento, assicurandone l'efficacia. Questa premessa sul tema, che chiudo, mi ha aiutato anche a motivare il perché siedano con me i relatori che vado a presentare e che ringrazio. Diamo dunque spazio al primo giro di interventi dei relatori.

Giovanna Barni

Nel descrivere la nascita della card devo innanzitutto ringraziare la Regione Campania

ed i due Assessorati Beni Culturali e Turismo, perché la nostra società è estremamente lieta e soddisfatta di seguire la gestione della Campania Artec card.

Una delle prime caratteristiche della Campania Artec card è che ha appunto una valenza regionale e, in quanto tale, è riuscita a coordinare l'intervento di due Assessorati che si occupano di questo settore ma anche di tantissime Sovrintendenze, enti locali e soggetti privati.

La ratio di questa card è quella di riconferire un'identità ad una regione particolare, dove vi sono delle grandi emergenze da gestire come la città di Napoli o gli scavi archeologici di Pompei ed Ercolano. Sino ad oggi, infatti, questa era una delle regioni prese come esempio per una forma di sviluppo turistico che si congestiona in alcuni punti e che non si diffonde sul territorio, un turismo mordi e fuggi, che fruisce in modo piuttosto rapido senza soffermarsi sul patrimonio altrettanto importante di tutta la regione. Da questo punto si è partiti per dire che "in Campania l'arte conta", tracciando così da due anni, attorno a questo principio, tutta la politica regionale, con la convergenza di ben sei Sovrintendenze, i Comuni di Napoli, Salerno, ecc., i privati come la Città della Scienza, i soggetti che gestiscono attività culturali campane.

La Campania Artec card nasce all'inizio del 2002 solo per la città di Napoli comprendendo

tutti i musei e tutte le realtà culturali della città inclusi i trasporti, per estendersi già alla fine del 2002 anche agli altri attrattori della regione. Dietro l'idea della Regione Campania "l'arte conta" c'è la volontà di valorizzare tutti i grandi attrattori culturali della regione, ovvero Napoli, l'area del Cilento con le aree archeologiche di Paestum di Velia e il parco del Cilento, la zona dei Campi Flegrei, la zona di Caserta, Capua, Santa Maria Capovetere e la Reggia di Caserta, l'area vesuviana con Pompei, Ercolano, Oplontis ecc. Quindi, alla fine del 2003, siamo a nemmeno un anno di sperimentazione di una carta regionale che comprende tutti i musei e tutte le aree archeologiche principali della regione ed anche tutto il sistema di trasporti regionali; quest'ultimo è un altro grande risultato raggiunto, ovvero la convergenza di varie aziende di trasporti, non solo la metropolitana ma anche il treno ed il metro del mare: un grande sistema di collegamento tra i vari attrattori regionali. Include anche una serie di sconti ed agevolazioni per la fruizione di altri servizi nell'ambito culturale e non. Un altro grande risultato raggiunto è il poter comprendere ed inserire anche i grandi eventi: a Napoli, in questo momento, c'è la mostra di Gauguin che è visitabile da tutti i possessori di Campania Artecard.

Le carte sono di tre tipi dal momento che, pur avendo questo grande respiro regionale, si è

voluto mantenere una carta solo per Napoli, in quanto città principale, così come è stata mantenuta la carta "Napoli e Campi Flegrei", zona particolare con una sua specifica identità, con un costo molto basso nella versione giovani di solo 8 euro e nella versione adulti di 13 euro. In seguito vedremo come si è arrivati alla determinazione ed al mantenimento di un prezzo così basso, qual è dunque il processo operativo che sta dietro al contenimento. Poi c'è la versione "Regione Campania tutti i siti" che comprende i trasporti di cui abbiamo parlato prima, tutti i siti elencati nel dépliant ed il cui costo è di 25 euro, 18 per la versione giovani. Questa carta consente di visitare due siti gratuitamente, accedere a tutti gli sconti ed avere il 50% di riduzione su tutti gli altri musei e siti che si vogliono visitare. La terza carta "tutti i siti" è valida 7 giorni e comprende l'ingresso gratuito a tutti i siti culturali, ma senza il sistema dei trasporti. Quest'ultima, infatti, è stata voluta per chi soggiorna per un periodo più lungo e che molto spesso è già dotato di mezzi di trasporto; ricordiamoci infatti che in Campania ci sono anche forme di turismo stanziale come quello balneare o termale. Anche per questa carta è prevista una versione giovani a 21 euro. Attualmente viene gestito un sistema composto da sei carte, ognuna venduta con un kit che contiene tutte le informazioni necessarie: da come si usa la carta (le informazioni pratiche)

a come si accede ai siti, ai musei e a tutti gli sconti e agevolazioni a cui la carta dà diritto. In qualche modo, quindi, l'altra ricchezza della card è di fornire un sistema di informazione completo al turista. Questo, che può sembrare scontato in alcune regioni come il Veneto, in Campania può essere considerato un grandissimo successo in quanto, molto spesso, i turisti non sapevano dove recuperare informazioni relative agli orari dei musei, alle tariffe, ecc. Il kit è quindi un ulteriore vantaggio per il turista, così come gli altri supporti informativi a sostegno della carta: un call center, un numero verde al quale si può chiedere ogni tipo di informazione ed al quale si può anche prenotare la carta, ed un sito internet in cui la si può preacquistare.

Francesco di Cesare

La Campania Artec card, lo abbiamo visto, ha allargato il territorio di riferimento e ci ha già dato un primo importante elemento di discussione legato al costo, decisamente conveniente, possibile solo grazie a particolari scelte di gestione e ad un sistema di accordi sul quale si tornerà più avanti.

La seconda esperienza che andiamo a leggere assieme, e che in qualche modo cominceremo a conoscere, è quella della città di Torino.

Josep Ejarque

Cominciammo a ragionare sulla Torino card nel 1999 per poi farla nascere nel 2000; è, di

conseguenza, la carta più vecchia che oggi abbiamo in Italia. Perché nasce la Torino Card? La Torino Card nasce con degli obiettivi molto concreti e molto chiari: quelli di avvicinare la cultura al turista. Purtroppo il turismo culturale rappresenta soltanto il 3,6% del totale dei viaggi short break realizzati in Europa, mentre il turismo city break è una forma di vacanza un po' più aperta dove la cultura è un elemento importante, ma non l'unico. Si tratta di un tipo di turismo che sta raggiungendo quasi il 40% del totale dei viaggi che si fanno in Europa con un numero di pernottamenti inferiori alle 4 notti. Basandoci su questa forma di turismo abbiamo tentato di svilupparci turisticamente e la Torino Card è uno degli strumenti operativi del piano strategico turistico di Torino e del suo territorio.

Questa card nasce con degli obiettivi molto concreti. Da un lato sviluppare il turismo city break, dall'altro aumentare la fruibilità turistica della propria offerta culturale e dei servizi del territorio. Si tratta anche di promuovere la totalità dell'offerta, perché normalmente, se si osservano i flussi verso determinati musei, si riscontra che essi si dirigono sempre verso gli stessi e vi sono, quindi, siti ad elevata visita e fruizione ed altri che ricevono un minore afflusso di visitatori. Uno degli obiettivi di questa card era, per quanto possibile, anche quello di distribuire i flussi verso la totalità di musei o servizi culturali.

Come già sottolineato, l'obiettivo fondamentale è di tentare di legare l'offerta turistica con i servizi culturali: sono due mondi che normalmente convivono, che a volte non si capiscono molto bene, e che, se si vuole far crescere dal punto di vista turistico il territorio, è necessario lavorino assieme.

La Torino Card si indirizza chiaramente a due target diversi: da un lato al turista individuale (fai da te), dall'altro al turista che prenota il suo viaggio tramite agenzia di viaggi o tour operator (turista organizzato).

Com'è nata questa card? E' nata da un'idea di Turismo Torino, l'ente di promozione ed accoglienza turistica di Torino e del suo territorio, che ha poi cominciato a ragionare anche con la città di Torino per far funzionare questo progetto. Di conseguenza, i promotori sono stati la città di Torino e Turismo Torino. Oggi i partner di questo progetto, realtà decisamente consolidata, sono ovviamente Turismo Torino, ma anche l'associazione Torino Città Capitale Europea, che è un'associazione che raggruppa tutta l'offerta museale di Torino e del Piemonte, la regione Piemonte con un forte sostegno economico, la città di Torino e GTT, la società di trasporto urbano ed interurbano di Torino e della sua provincia.

Cos'è la Torino Card? La Torino Card è uno strumento per la gestione turistica, è uno strumento per avvicinare il patrimonio culturale al turista, è uno strumento per tentare di ren-

dere fruibile al turista il territorio in tutte le sue ricchezze, ma è anche uno strumento di marketing che tenta di fare restare il turista almeno due o tre giorni per aumentare la spesa.

Quali sono i benefici che la Torino Card dà? Una buona carta deve essere equilibrata, deve poter dare dei benefici al cliente che la acquista come anche alla destinazione turistica. Ed in questo caso concreto quali sono i benefici ed i vantaggi per il turista? Sono il risparmio economico che si ottiene acquistando la card ed utilizzandola ed il risparmio di tempo perché permette di evitare le code per l'accesso ai musei ed ai diversi servizi. Inoltre, uno dei più grandi vantaggi è "mettere in tasca" tutte le informazioni turistiche relative alla zona. Dall'altra parte, invece, quali sono i benefici che noi abbiamo per la destinazione? Innanzitutto il fatto di avere una carta turistica genera un indice più elevato dell'uso dell'offerta, si incrementa il flusso di visitatori verso l'offerta culturale, e dall'altra si possono valorizzare musei e risorse culturali di secondo o terzo livello, che purtroppo rimangono solitamente nascosti ma che, invece, con questi strumenti, possono essere messi in luce. Serve anche per promuovere e per indirizzare flussi specifici in occasione di manifestazioni o eventi particolari. Questo è molto importante e risponde al nuovo concetto del *dynamic packaging*, ovvero

alla creazione di pacchetti dinamici in cui il turista si organizza in base a quello che vuole vedere all'interno del territorio.

La Torino Card è un titolo che permette l'accesso ai servizi turistici, a quelli culturali, a quelli complementari ed al trasporto. Ogni singola carta è valida per un adulto e per un bambino fino ai 12 anni. Questa non è stata una scelta casuale poiché uno degli obiettivi che si vuole perseguire è di indirizzare ed attrarre a Torino il turismo familiare. Di conseguenza, l'opzione scelta è quella di dare il massimo delle agevolazioni possibili perché sia la famiglia il target naturale della card.

Sono due le versioni disponibili: la Torino Card da 48 ore e la Torino Card da 72 ore, mentre non esiste e non esisterà, quella da 24 ore, poiché a noi interessa il turismo che pernotta e non quello mordi e fuggi ed è necessario comprendere che una carta turistica, come tanti altri strumenti del genere, serve precisamente a questo, a far crescere il turismo sul quale si punta. È stata dunque una scelta strategica quella di non avere una Torino Card da 24 ore.

Quali sono le agevolazioni che offre la Torino Card? Dà l'accesso gratuito ed illimitato a tutti i musei e mostre della città di Torino, della provincia e della Regione Piemonte. Dà l'accesso gratuito a servizi turistici come la navigazione sul Po, diversi prodotti a cavallo tra il turismo e la cultura. Permette sconti

fino al 50% per spettacoli, concerti e teatri, ma la cosa più importante è che è un contenitore di 143 proposte diverse sia a Torino come in Piemonte.

La chiave di un prodotto come una card cittadina o di un territorio è il sapersi rinnovare e pensare alle esigenze del cliente. Questo ha permesso una notevole evoluzione. Nel 2000 chi acquistava la Torino Card aveva la possibilità di visitare soltanto due musei gratuitamente più il 50% di sconto sugli altri, oltre al trasporto. Mano a mano che si è andati avanti si è creato un prodotto abbastanza completo in cui abbiamo 120 musei gratuiti sia a Torino che nei dintorni sino a comprendere tutta la regione Piemonte più il trasporto urbano illimitato, il servizio bus-Torino, che la città mette appositamente a disposizione per i turisti, e le riduzioni già presentate. Nel momento in cui si vende la card al cliente la si consegna all'interno di un kit con una brochure che include informazioni in 5 lingue sull'offerta e gli orari oltre ad una mappa della città che gli permette di orientarsi e di sfruttare adeguatamente il territorio.

Le chiavi del successo di una card sono la promozione e la comunicazione, che devono essere fatte sia in loco, sia al di fuori della propria destinazione. Noi utilizziamo diversi strumenti di promozione: dal *flyer* ai totem che possono essere sparsi nella città o in un territorio più vasto, alle pubblicità e inserzioni

che facciamo presso media turistici o nelle brochure dei tour operator, al sito web specifico della Torino Card. La politica di promozione è molto aggressiva e comprende anche operazioni di co-branding con ad esempio la FNAC (i soci della FNAC hanno delle agevolazioni per l'acquisto della Torino Card e quest'ultima viene venduta in tutti i FNAC d'Italia e di Francia) e con diverse associazioni come l'ACI, l'Automobil Club Britannico, ecc. Siamo, inoltre, integrati all'interno della rete europea European City Cards, vale a dire una rete di 24 città europee che dispongono di una propria card, e facciamo promozione incrociata con altre città, in questo caso francesi come Briançon e Chambéry. Altre azioni di co-marketing riguardano gli accordi con il Juventus Club per concedere ai tifosi delle riduzioni sull'acquisto dei biglietti per la partita, ma anche con i CRAL aziendali, con i soci Coop e con il Touring Club Italiano.

L'elemento importante per il successo di una card è la sua facilità di accesso/reperibilità. Per questo motivo la rete di distribuzione è formata da alberghi e residence di Torino, agenzie di viaggio, tour operator sia nazionali che internazionali.

Il 2003 è l'anno del consolidamento della Torino Card, con le card da 72 che costituiscono il 27% del totale delle card vendute.

Quali sono le chiavi di successo della Torino

Card? Innanzitutto una grande visibilità in città e sul mercato turistico. Poi l'essere stata costruita seguendo le esigenze del fruitore, e non imponendo ad esso dei modelli di consumo. E' una card grazie alla quale si spingono al massimo due concetti importanti: il value for money ed il value for time. Il cliente deve poter percepire il risparmio economico ma anche il risparmio di tempo per fruire al massimo e nel migliore dei modi la destinazione. Il turista deve poter vedere il maggior numero di cose nel minor tempo possibile e godere del massimo delle offerte e dei servizi culturali (come i musei) che la destinazione offre; deve essere di facile utilizzo, deve avere una vasta rete di vendita, ed un prezzo in grado di contenere anche una commissione sulla vendita per poter coinvolgere ed interessare intermediari quali le agenzie di viaggio o gli stessi responsabili delle reception degli alberghi.

I risultati ottenuti per il turismo a Torino sono spettacolari. Nel 2000 non c'erano prospettive, abbiamo lavorato per sei mesi e non abbiamo venduto neanche un migliaio di card. Nel 2001 ci siamo fissati un obiettivo di 2.000 card vendute e ne abbiamo distribuite quasi 4.000, per arrivare al 2003 in cui la previsione era di raggiungere le 12.000 unità ed invece, ad oggi, abbiamo superato le 15.000. Quali sono i benefici che si possono trarre dalla *liaison* tra turismo e cultura espressa nella

card? Dal punto di vista del turismo la card permette la creazione di pacchetti turistici, prodotti che legano l'offerta culturale con quella turistica, costituendo un elemento complementare di vendita per i tour operator sia internazionali che nazionali; facilita il turismo del weekend e, dall'altra parte, aiuta ad aumentare gli incassi degli operatori turistici come ad esempio gli alberghi, perché vendono anche la Torino Card e rendono un buon servizio al cliente. Per il mondo culturale la Torino Card si traduce in un doppio concreto effetto: incrementa il numero dei visitatori dei musei e i fatturati degli stessi e, cosa molto importante, aiuta ad aumentare gli incassi di tutte quelle attività complementari all'interno del museo (bar, caffetteria e bookshop). Uno degli elementi fondamentali, come già detto, è quello della rete di vendita. La card deve essere ben distribuita e facilmente accessibile al cliente.

Oggi la rete di vendita della Torino Card è costituita da alberghi ed hotel: sono 36 gli hotel in cui è possibile acquistare la Torino Card, ci sono 15 tour operator che vendono o includono la card nelle proposte individuali per i propri clienti e sono 10 i punti vendita a Torino, come il Touring Club e gli enti turistici della regione Piemonte. Nel 2000 quasi il 100% delle card è stato venduto nei punti informativi di Torino ed un residuale 0,5% negli alberghi. Oggi la situazione è cambia-

ta. Un 60-61% delle vendite continua ad essere all'interno dei punti informativi di Torino, ma gli alberghi raggiungono il 32% del totale di vendite. Il 3% del venduto è costituito da clienti che giungono a Torino avendo pre-acquistato la card tramite agenzie di viaggio o tour operator, ma anche PCO che la utilizzano per i loro congressisti.

L'attuale livello di soddisfazione è molto elevato: l'80-85% (noi facciamo anche indagini trimestrali sul grado di soddisfazione) di chi ha acquistato la card si dichiara molto soddisfatto della Torino Card. Un altro elemento importante è che oggi il 26% di turisti *city-break* di Torino compra la card per visitare la città e questa è una delle percentuali più elevate che si possano trovare in Europa.

Francesco di Cesare

Nella sua presentazione il dott. Ejarque è andato a toccare elementi quali la distribuzione, gli incentivi alla vendita e dunque i canali di distribuzione, il prezzo, tutti elementi su cui torneremo nel secondo giro di interventi, quando anche la dottoressa Barni presenterà altri risultati. Anche in questo caso, come per la Campania, prioritaria sembra essere la volontà di incentivare il turismo o un certo tipo di turismo all'interno del territorio. Ma già nei presupposti alcune esperienze si differenziano, ed è il caso della Venice Card.

Jan van der Borg

Nel secondo anno di attività il numero di Venice Card vendute è cresciuto da poco più di 6.000 carte nel 2002 a oltre 60.000 carte nel 2003. Il valore complessivo incassato da Venice Cards SpA per conto delle aziende ed istituzioni facenti parte del pacchetto (ACTV, Musei Civici, Vesta, ASM e Alilaguna) è pari a circa Euro 1.950.000. Di questi, poco più di Euro 200.000 è stato incassato direttamente via Internet, con un modulo di commercio elettronico sviluppato appositamente per Venice Cards SpA da Venis, attivato a maggio, che consente a chi prenota di pagare online con carta di credito. Nel 2003, il fatturato di Venice Cards dovrebbe avvicinarsi a Euro 450.000.

Inoltre il pacchetto di convenzioni si sta notevolmente ampliando anche grazie a interlocutori che dimostrano un sempre crescente interesse nel prodotto Venice Card. Nel 2003 sono stipulati accordi importanti con APT e AVA. Inoltre, Costa Crociere, data l'alta richiesta da parte della sua clientela, nella nuova stagione crocieristica dovrebbe avviare una serie di attività di co-marketing con Venice Cards. Infine, altro importante interlocutore nuovo è Groundline, un tour operator svizzero specializzato in city card che da ottobre 2003 ha iniziato a distribuire all'estero la Venice Card. Comunque si sta continuando a lavorare per rendere il pacchetto sempre più

attraente e conveniente per i clienti. Va decisamente in questa direzione la proposta 'Venice Card 2004' elaborata dall'Assessore Peres insieme alla società e presentata ai principali attori del "Sistema Turismo Veneziano".

Oltre al business della carta turistica, la Venice Cards SpA ha commercializzato, per conto del Comune, la Rolling Venice Card che ha visto pressoché raddoppiare il valore del volume delle vendite. Nel settembre 2003 è stata inviata la Carta Giovani a 1200 quindicenni residenti del Comune. Inoltre, è stato messo a punto un sistema di carta multiservizi per i residenti che prevede, oltre all'accesso ad una serie di servizi pubblici interessanti come quelli demografici del Comune e quelli sanitari dell'ASL, l'attivazione di un borsellino elettronico che consente al possessore di effettuare micropagamenti. Infine, in partnership con la Regione Emilia Romagna, la Venice Cards SpA ha ottenuto un cospicuo finanziamento europeo che dovrebbe aiutare a rendere i suoi servizi, in particolare il suo sito internet e il modulo di prenotazione della Venice Card, più accessibili ai portatori di handicap.

La differenza tra Venice Cards e le altre city card è che Venezia non ha problemi di promozione turistica in senso classico: non si vogliono incrementare i flussi, bensì selezionare e gestire l'afflusso turistico. Chi conosce il settore turistico sa che per gestire un albergo al meglio delle sue capacità, o un aereo, si

utilizza un sistema di prenotazione. La prenotazione ci garantisce l'utilizzo ottimale di una risorsa scarsa. Abbiamo, dunque, pensato che anche la città di Venezia può essere considerata una risorsa scarsa e quindi il Comune di Venezia ha creato, nel 2001, una società che ha come missione istituzionale la responsabilità di gestire al meglio il turista nel centro storico della città lagunare. Gestire al meglio significa incentivare la prenotazione, cioè diffondere la cultura dell'organizzazione della visita alla città piuttosto che l'improvvisazione o l'organizzazione della visita alla mostra, dell'utilizzo del posto letto e così via. Credo che questa sia una differenza sostanziale con gli obiettivi delle altre carte che rende l'esperienza veneziana abbastanza unica.

La missione comporta anche alcune difficoltà di gestione. Per farne un esempio: una Torino Card costa 15 euro e prevede l'ingresso gratuito a 120 musei; in questo caso il sistema di clearing fa sì che i singoli musei che partecipano al progetto si debbano accontentare di pochi centesimi. A Venezia invece conviviamo con degli attori che "vivono" dell'afflusso turistico, quindi il trasporto pubblico locale o i musei veneziani difficilmente rinunciano a quello che percepiscono con le vendite dei loro prodotti al mercato turistico. L'adesione al progetto Venice Card non era e non è tutt'oggi così scontata! In secondo lu-

go ci troviamo in un Comune che non vuole, anche giustamente, dedicare risorse finanziarie alla promozione turistica e quindi la società deve vivere della vendita di Venice Cards. Una terza difficoltà è che la maggior parte dei turisti veneziani è del tipo "mordi e fuggi" che rimane nel centro storico meno di 24 ore. Siccome non possiamo escluderli dal sistema di prenotazione, in quanto segmento di mercato prioritario per il controllo dell'afflusso turistico, abbiamo dovuto creare un pacchetto molto leggero per venire incontro alle loro esigenze nonostante porti pochi benefici sia alla società che all'utente stesso. Al di là di queste difficoltà di fondo, che derivano dalla peculiarità del progetto Venice Card, la struttura del pacchetto è molto simile o uguale alle altre city card: vi è una forte componente di prepagato e una scontistica molto simile alla Torino Card ed alla Campania artecard.

Le premesse per l'anno prossimo sono molto positive. Da ottobre 2003 Venice Cards SpA ha sottoscritto una convenzione con un tour operator di Basilea che è specializzato nella vendita di *city card* e che per noi distribuisce all'estero la carta. Inoltre si sta studiando assieme all'Assessore al Turismo, una serie di ulteriori miglioramenti al pacchetto: si cerca, da un lato, di rendere la carta ancora più attraente per chi prenota, con vantaggi tangibili sul prezzo d'acquisto, e dall'altro si vuole

far convergere e razionalizzare le varie carte che oggi molte aziende del Comune gestiscono e promuovono.

Venice Cards è sì una S.p.A. con una certa autonomia gestionale, ma anche, come già sottolineato, un'azienda del Comune. Siamo quindi legati ad una serie di decisioni politiche che non ci facilitano il lavoro come operatori turistici: ad esempio le tariffe di convenzioni 2003 le abbiamo avute nel maggio 2003. Sapete benissimo che i tour operator stanno in questo momento preparando i cataloghi per l'inverno dell'anno prossimo e che se la società esce con le tariffe Venice Card a maggio 2004, è evidente che questo sarà un problema per i tour operator, perché rischiano di vendere qualcosa che poi nel corso dell'anno cambierà.

Nonostante tutto stiamo cercando di muoverci per rafforzare il prodotto: il fatto che ne vendiamo 60.000 rende la cosa più attraente per i nuovi partner privati. È ovvio che, se nessun turista ha la Venice Card, il ristoratore o l'albergatore non vede vanataggio nel convenzionarsi con la carta, tuttavia adesso stiamo assistendo, sempre di più, ad un movimento legato ad essa. Il privato chiede di essere convenzionato e anche questo in qualche modo dovrebbe aiutarci a crescere di più e velocemente.

Un altro punto che stiamo affrontando è quello della comunicazione: siamo sempre stati presenti in internet che è un canale di comu-

nicazione molto economico, ma non ancora così diffuso come molti pensano. Dobbiamo in qualche modo spingere di più e trovare dei canali tradizionali meno costosi poiché un'azienda del Comune ha dei vincoli maggiori ed è sempre stata abituata a comunicare attraverso il quotidiano locale, mentre la clientela Venice Card si trova fuori città. Dobbiamo dunque intensificare e investire di più in comunicazione.

Francesco di Cesare

Volevo chiedere subito una cosa prima di dare la parola al dott. Giannetti: quante card sono state vendute prima che il turista arrivasse nel territorio?

Jan van der Borg

Gestire i flussi turistici significa intervenire sulla clientela prima della partenza: questa è un'occasione persa quando il cliente acquista la Venice Card in loco. In questo momento (dati di questa estate) la vendita consiste di un 80% di carte prese in loco e un 20% prenotate via internet. Nei mesi invernali, ottobre e novembre, la clientela si è sensibilizzata all'acquisto on line, vista anche la creazione di uno sconto con l'acquisto tramite carta di credito, e questo ha fatto sì che il 70% sia acquistato in loco ed il 30% via internet. Molti di questi pagano anche on line e ciò significa incassare prima della partenza: questo è fondamentale perché il sistema funzioni,

facendo trovare alla clientela il kit con la Venice Card al momento dell'arrivo nei terminal. Si tratta di un sistema logistico piuttosto complesso, non è banale intercettare la domanda turistica a New York di un individuo che dice "io arrivo a Venezia con quel volo tra tre giorni", dandogli la sicurezza poi di trovare il suo kit a Venezia presso la biglietteria del trasporto pubblico ACTV con il suo nome e tutte le cose dentro. Gestire un sistema di questo tipo costa e necessita di un certo know-how, ma l'acquisto on line è quello su cui puntiamo e vogliamo incentivare prossimamente.

Francesco di Cesare

Chiedo questo dato perché prima il dott. Ejarque ci ha detto che nel 2002 le vendite in loco, sommando quelle in alberghi ed uffici informativi, sono state il 93%. Poi lo chiederemo anche alla dottoressa Barni, ma volevo toccare questo aspetto della distribuzione, perché ora diamo la parola al dott. Giannetti che rappresenta la voce degli operatori che possono farne della card un uso più o meno efficace nel gestire, nel dare soddisfazione, nel rispondere alle domande che i loro clienti possono porre. Dunque, dopo la presentazione delle esperienze, sentiamo cosa ci può dire un autorevole rappresentante di una categoria fondamentale, il collegamento e l'intermediazione tra domanda e offerta.

Andrea Giannetti

Innanzitutto quello che si evince dalla presentazione fatta dai responsabili delle card è che hanno obiettivi completamente diversi; l'unica cosa che le accomuna è l'area della comunicazione esterna e come essa viene presentata al turista. L'obiettivo è o dovrebbe essere quello di cogliere e rispondere alle esigenze dei turisti, ed in questo senso una card che recuperi una dimensione culturale da associare al fare turismo può essere d'aiuto, purché nella concezione stessa di cultura non ci si riduca esclusivamente a discutere di ingressi ai musei. Queste tre carte sono un mezzo con obiettivi diversi. Venezia è atipica perché la direzione di tutte le operazioni fatte dalla città è di bloccare o di incanalare i flussi turistici che arrivano in città. Obiettivi diversi ha la carta della Campania che è stata ed è tuttora un grande strumento di comunicazione. Partecipai al primo lancio che Bassolino fece di questa carta nel febbraio del 2000 a New York in una conferenza stampa in cui presentò questo concetto di carta ancora in fase embrionale, non c'era niente di operativo, ma era evidente la volontà di dare vetrina a tutta una serie di offerte e servizi disponibili in regione. Però poi alla fine ciò che conta sono i numeri. Se è essenziale, come si è detto, impostare bene la fase distributiva, noi possiamo e capiamo che vi sia difficoltà nel contattare i tour

operator, ma per pura curiosità ho telefonato due giorni fa ad alcuni associati per chiedere se avessero ricevuto delle informazioni sulle specifiche delle tre card: no, nessuno. Può darsi che abbiano mentito, ma ho nomi date e possiamo verificare. Vi parlo di grandi aziende come American Express. Solo il Touring Club ne era a conoscenza, perché chiaramente segue attraverso la divisione “non tour operator” questo tipo di progetti. E’ vero che la gestione di canali lunghi di intermediazione può comportare costi non proprio insignificanti, ma è altrettanto vero che si va ad agire su professionisti che possono influenzare il cliente finale suggerendogli la possibilità, l’opportunità di acquistare la card. Lavorare direttamente con il turista, se da un lato elimina i costi di intermediazione, dall’altro si traduce nella necessità di investire in comunicazione una quota di tutto rilievo del proprio budget, puntando ad una frequenza di uscite tali da assicurare che il cliente finale si accorga e si ricordi dell’esistenza di questo strumento quando ne potrebbe valutare l’acquisto.

Allora, debbo dire in questa sede, e non è assolutamente un rimprovero, utilizziamo anche un sindacato di categoria e cerchiamo di creare rapporti istituzionali di questo genere; probabilmente l’unico che l’ha fatto in maniera sensibile è stato Bassolino, in prima persona e quando la card doveva ancora uscire. Poi non c’è stato seguito a tale intenzione,

anche perché il nostro mondo ha bisogno di essere sollecitato. Non ne parlo solo come una possibile opportunità di business per la categoria che rappresento, per cui non è detto che il tour operator, il travel agent, o l’incoming server debba per forza fare un ragionamento economico. Mi ricordo molto bene quando tutti i tour operator europei consegnavano il carnet del New York Convention and Visit Bureau gratuitamente, inserendolo nei pacchetti, perché era comunque un servizio alla città di New York ma anche ai clienti che arrivavano con tutto il pacchetto predisposto. Questo accadde quando Miami fece la stessa operazione, quando Parigi tirò fuori i primi carnet, al primo sistema di visite combinate, anzi pre-combinate per i turisti.

Sono, queste, esperienze in qualche maniera assimilabili a quelle presentate oggi, e dunque non è detto che non si possa arrivare ad accordi che prevedano lo stesso tipo di soluzione, l’inserimento, cioè, della card all’interno di un pacchetto completo che il tour operator vende al cliente, senza chiedere ai gestori della card una commissione per la transazione. Il tour operator, l’agente di viaggio lavorano per fornire al cliente un servizio di qualità, se la card interviene davvero nel rendere più soddisfacente l’intera esperienza del viaggio, potrebbe essere importante per il tour operator consegnarla al cliente ed in qualche maniera fornirgli un servizio migliore.

È una scelta strategica e di marketing l'uso che deve essere fatto delle carte, io qui mi limito a dare una posizione per quanto attiene al mio punto di vista. Posso solo aggiungere che se un obiettivo condiviso è di far sentire il turista a casa propria, nel momento in cui lo faccio arrivare a Venezia in Campania o a Torino, devo preventivamente informarlo di tutte le possibilità che la città gli offre, perché se il suo soggiorno è breve, anche di tre giorni, non posso pensare che perda tre ore di tempo per capire come funziona la card, dove andare ad acquistarla, impararne l'utilizzo. Questo mi pare talmente banale che è necessario lavorare velocemente per raggiungere i livelli di conoscenza e di utilizzo che tutte e tre le carte si auspicano.

Francesco di Cesare

Dunque il discorso si sposta, come era anche naturale nel progetto del convegno, dalla validità dei progetti e dei meccanismi interni - sui quali chiedo ancora un momento di riflessione da parte degli altri relatori - al problema del raggiungimento degli obiettivi di mercato, non solo qualitativi ma anche quantitativi. È giusta poi l'osservazione che se non si intercettano a monte i fruitori è difficile incidere sulla gestione dell'incoming turistico, al di là dell'aspetto puramente quantitativo.

Nel ridare la parola alla dottoressa Barni chiedo a lei e agli altri relatori di toccare, o tor-

nare a toccare, sia l'aspetto della distribuzione, sia qualcosa di interno allo strumento, che mi incuriosisce molto e spero anche la platea, e cioè il sistema di accordi e convenzioni con chi aderisce e partecipa a questi progetti: se è infatti uno strumento per fare sistema, diviene interessante capire a che condizioni gli operatori coinvolti, dai trasporti, ai musei ad altri, accettano di aderire.

Giovanna Barni

Riprendo l'ultima parte, perché proprio su risultati qualitativi e quantitativi avevo costruito la mia relazione. Si tratta di tematiche di cui ho già parlato, ma ne vorrei riprenderne due: i vantaggi per il visitatore e per tutti i soggetti coinvolti nella carta. Poi sicuramente avremo modo di rispondere alle osservazioni. Per quanto riguarda i vantaggi del turista parto dal presupposto che la Campania Artec card ha avuto un grandissimo successo al di là dei risultati quantitativi, cioè del numero di card vendute. Vediamo i risultati come vantaggi per il turista e vantaggi per gli attori che hanno partecipato al progetto.

La card dà al turista affidabilità e sicurezza. Questa è una delle principali caratteristiche della Campania Artec card che non è un voucher, non è uno strumento che si tramuta in un biglietto, ma è direttamente un biglietto, dotato di un chip, che dà accesso ai musei. Consentitemi di dire che in Campania operiamo

tra due obiettivi: la promozione e il decongestionamento. Dovevamo garantire il decongestionamento per alcune aree e la promozione per altre. Abbiamo dunque studiato uno strumento che permette di dare innanzitutto affidabilità ed efficacia, ovvero di non fare fila dove c'è congestione, di accedere direttamente al tornello che legge la carta e dà tutte le informazioni possibili: "libero accesso", "la carta è scaduta" o "prevede ingresso al 50%". Questa transazione viene registrata a tre livelli:

- nei database locali, cioè nei sistemi di biglietteria dei musei;
- nel database centrale, dove sono registrati tutti i reads delle carte;
- nella carta stessa grazie alla presenza del chip.

Qual è il potenziale di questo sistema? Innanzitutto la sicurezza, perché noi stiamo parlando di Campania e stiamo parlando di ingressi a musei come Pompei dove c'è un gran numero di visitatori e dunque la sicurezza è uno dei problemi principali, una delle tante esigenze per il turista. Poi stiamo parlando di uno strumento potentissimo di marketing: noi abbiamo ad oggi la possibilità di contenere il prezzo dato che la carta ha due ingressi gratuiti e gli altri al 50%; questo significa un complesso sistema di reportistica che è in grado di riconoscere la carta e sapere se è già stata consumata. E' possibile ricostruire per ogni codice di carta la storia della stessa: so

che quel visitatore ha usufruito della carta dal giorno uno al giorno tre e so cos'ha fatto e a che ora. Questo significa, soprattutto qualora si parla di una regione, capire quali sono gli itinerari preferiti dal turista. Diventa, quindi, un potente strumento per fare marketing e per fare economia nella comunicazione. So per quali musei devo rafforzare la comunicazione, in quali siti meno conosciuti e meno noti spostare i flussi. Questo mi consente di avere in tempo reale, anche qui, adesso, tramite collegamento internet e password, chi sta entrando, ad esempio, nella grotta di Pertosa. Questo mi consente di gestire l'intera regione sia dall'ufficio centrale che da qualsiasi parte del mondo e mi permette di conoscere tutti gli accessi che ci sono in quel determinato periodo, dove sono per museo, per sito, per sovrintendenza e soprattutto per tipologia di carta.

Abbiamo dato un vantaggio al turista, cioè quello dell'affidabilità, di poter accedere direttamente e non essere soggetto a frodi ed inganni. L'altro vantaggio che dovremmo dare al turista è quello dell'accessibilità. Qui parliamo di rete distributiva. Deve poter trovare la card nel modo più semplice possibile. La può acquistare al call center, su internet, ma la deve soprattutto trovare in tutti i luoghi strategici dei diversi circuiti della regione Campania. Quindi abbiamo circa 300 punti vendita in Campania, nei musei, ma c'è anche

una fittissima rete di alberghi, soprattutto a Napoli e nel Cilento e nell'area vesuviana, e poi vi sono i punti turistici informativi situati nelle zone di maggior transito turistico come le stazioni e l'aeroporto. Abbiamo un database di tutti i punti vendita ed informativi: li chiamo così perché quando acquisti la carta accedi direttamente anche a tutte le informazioni.

La carta ha un identificativo di inventario con cui viene gestito il magazzino e poi ha un codice unico con cui si registrano gli accessi. Chiaramente il processo gestionale della rete di vendita è abbastanza complesso, ma è supportato da un sistema informatico che ne riduce le problematiche e ne esalta le potenzialità.

Abbiamo molto materiale distribuito assieme alla card con informazioni sulla modalità di utilizzo, ma anche le news trimestrali che forniscono aggiornamenti in base al calendario di eventi culturali.

I punti vendita sono costantemente monitorati. Chiaramente alcuni punti sono strategici sia per dare informazioni sia per effettuare la vendita della card, come musei, alberghi e punti informativi turistici. Nel caso specifico della Campania la formazione del personale è uno dei problemi riscontrati che forse non vale la pena affrontare adesso perché ci svierebbe dal discorso principale. Comunque vendiamo moltissimo le carte nei musei, perché siamo noi a gestire i servizi

museali e quindi abbiamo, in qualche modo, su quel tipo di personale e su quel tipo di situazione un controllo totale. Tuttavia un dato importante è che sta anche crescendo la vendita negli alberghi e, devo dire, che se andate a Napoli non c'è albergo che non abbia sul bancone la carta e che non la metta a disposizione del proprio cliente, perché ne ha effettivamente percepito il vantaggio. Ora questa cosa non avviene in altre zone, perché è difficile sradicare l'idea di vendita del pacchetto o dell'escursione organizzata da alcuni soggetti come le agenzie locali, soprattutto dove c'è il turismo tradizionale, quello balneare. La prevendita della card non è una grossissima fonte di ricavi per le agenzie di viaggi, tanto che molte hanno scelto di non occuparsene, anche se si sta assistendo ad una costante maggiore propensione da parte loro. Abbiamo fatto incontri su incontri, ma la sensibilizzazione è qualcosa di difficile da ottenere da parte degli operatori turistici.

Prima si è parlato di prezzo. Anche dietro a questo aspetto vi è un complesso sistema amministrativo e gestionale, poiché ci sono le card che permettono due ingressi gratuiti e gli altri al 50%, e le quote vengono distribuite fra le sovrintendenze – per i musei – i trasporti e l'aggio di prevendita. Al prezzo vi si arriva grazie ad una serie di accordi con chi aderisce al progetto, in base ai quali alla società di gestione della card ogni biglietto dei

musei costa il 60% in meno, e l'accordo è tale per cui ai musei vengono riconosciuti gli incassi, e dunque le quote girate, sulla base degli ingressi effettivi in quel particolare sito, documentati dal sistema di reporting. In questo modo è più semplice gestire l'adesione da parte di attrattori completamente differenti, tra i quali quelli più noti e più visitati sono solitamente i più scettici. E' il caso, ad esempio, di Pompei. Ci si è affidati, poi, anche ad una soluzione non proprio semplice qual è un fondo di compensazione che raccoglie prima e redistribuisce poi tutti i margini derivanti dalla vendita di card e dal loro parziale non utilizzo. E' evidente, infatti, che non tutti i fruitori usino la card per quanto in essa c'è già di prepagato: può accadere dunque che il sistema incassi l'intero prezzo di vendita della card, ma debba girare a chi aderisce al progetto solo una parte di questo incasso per via di un basso utilizzo dei servizi in essa compresi. In questo caso il sistema, invece di incamerare tali non prevedibili residui, li gira a musei ed attrattori vari in base a quote percentuali legate agli ingressi registrati da parte dei possessori di card. Chi, dunque, ha visto arrivare nel proprio museo più possessori di card riceverà una quota maggiore di tale fondo, a parziale compensazione dello sconto concesso al gestore del progetto. Tale sistema può essere impostato e gestito solo attraverso un elaborato sistema informatico che

ci permette, in qualsiasi momento, di verificare a quanto ammonti la quota da girare a questo o a quell'altro soggetto, sovrintendenza, concessionario, in ragione degli ingressi registrati. Finora abbiamo parlato dei principali vantaggi per il turista: affidabilità, sicurezza, accessibilità, informazione e comunicazione. Ma stiamo già lavorando per presentarci al mercato con un'ulteriore opzione e vantaggio, ovvero la personalizzazione della card. E' la fase a cui stiamo lavorando ora. La nuova card personalizzata dovrebbe uscire agli inizi di gennaio o perlomeno dovrebbe essere completata la parte software. Disporre di una carta personalizzata significa poterla distribuire ovunque. Per esempio la potrò distribuire anche in questa fiera, perché saranno delle "card vuote", che non costano niente, che possono essere caricate direttamente da una postazione internet o tramite il call center. Inoltre sarà possibile caricare non solo una delle tipologie di carte già esistenti con i loro servizi standard, ma anche concepirne di nuove contenenti, ad esempio, buoni pasto, buoni albergo o altri servizi come gli aliscafi per Capri, tutti a prezzi convenzionati. A quel punto la carta diventa uno strumento di accesso non solo per i siti archeologici o i musei, ma anche un contenitore di tutto quello che si può fare in Campania. Non si tratta di un borsellino elettronico, perché si è ritenuto, come scelta strategica, che non abbia senso

caricare cento euro nella carta di un turista che può spenderli dove vuole, ma abbia più senso caricarci alberghi e ristoranti d.o.c. ad un prezzo convenzionato, cogliendo così anche il famoso obiettivo di indirizzare il turista. Sarà possibile caricare la card dal call center, internet ma anche da qualsiasi punto POS. Questa sarà la Campania Artec card del 2004.

Concludo dicendo che, secondo me, una carta funziona sempre nella logica di tenere insieme efficienza, cioè risultati quantitativi, ed efficacia, cioè qualità del servizio, funziona se tutti gli attori coinvolti ne hanno beneficio. Se nel caso di Pompei non ci fosse stato tutto quel complesso sistema per rispondere all'obiezione di una potenziale perdita di margini dovuta al numero di ingressi scontati, Pompei avrebbe potuto non aderire e in quel caso non ci sarebbe stata la Campania Artec card. Il sistema è stato concepito perché ci guadagnino un po' tutti. Se le vendite delle card sono aumentate, tra il 2002 ed il 2003, del 9% significa che c'è un guadagno per tutti quelli che la distribuiscono e per tutti quelli che la gestiscono. Se gli ingressi con Artec card nei siti e nei musei sono aumentati del 30% questo significa che c'è un vantaggio per il sistema museale, perché sono aumentate spaventosamente le visite ai musei minori e si tratta, quindi, di uno strumento unico per valorizzare il patrimonio. Su questo punto penso che tutti siano d'accordo. Ma ci guadagna

anche tutto il sistema territoriale, perché noi abbiamo potuto vedere, anche grazie alle elaborazioni che facciamo nello studio delle modalità di utilizzo della carta, che si soggiorna di più e si visita di più, e così si usufruisce di tutti gli altri servizi del territorio. Credo, quindi, di poter concludere dicendo che sicuramente lo sviluppo delle vendite al di fuori del territorio campano sarà il prossimo obiettivo, e questo lo dico anche recuperando la provocazione fatta dal presidente di Assotravel. Lo strumento che stiamo predisponendo ora è proprio quello adeguato per la vendita remota, perché prima non potevamo spedire in tutt'Italia carte da 25 o 30 euro. Abbiamo preferito che si acquistassero e prendessero via internet e che poi potessero essere ritirate alla stazione centrale di Napoli, ma non abbiamo scelto una distribuzione capillare attraverso le reti dei tour operator, come potrà essere nel futuro per la carta caricabile.

Francesco di Cesare

Al dottor Ejarque chiederai di tornare almeno con una battuta sul tema difficile del coinvolgimento degli operatori. La dottoressa Barni ha messo l'accento sul problema di far aderire siti già molto forti e molto noti ad un progetto in cui si chiede di concedere dei vantaggi e rinunciare ad alcune quote parzialmente recuperate da questi sistemi di compensazione

molto tecnici. Il problema di creare la rete, dunque, sta nel far aderire i nodi più forti, perché per i minori il vantaggio è evidente. Per i più conosciuti il dubbio è che i possessori di card sarebbero comunque andati a visitare il sito pagando però, un biglietto a tariffa intera. Sorprende senz'altro il numero di siti e di musei inseriti nella Torino Card. E' evidente che c'è un meccanismo per cui si sa che in due o tre giorni non è possibile vederne 140, ma bisogna capire a quali condizioni tutti i componenti della Torino Card hanno accettato.

Josep Ejarque

È un meccanismo un po' complicato quello che noi abbiamo condiviso con i musei all'interno della Torino Card. Normalmente i diversi soggetti che partecipano si vedono riconoscere un prezzo per gli ingressi con card che va dal 40 al 60% dell'importo reale della tariffa. L'argomento più importante (per una Torino Card, Venice Card o Campania Artecard) è la negoziazione, perché nel momento in cui arrivi in un museo la risposta è: "adesso incasserò il 30, il 40 o il 50% in meno". Non è vero: "Turismo Torino ti porterà un turista che tu non hai". Questa è la chiave di lettura. Turismo Torino ti porterà un turista che nel 90% dei casi non sarebbe entrato nel tuo museo. Ti aiutiamo a guadagnare un cliente in più. Prima ho fatto la battuta su due

mondi che non si parlano e spesso parlano male l'uno dell'altro, quello turistico e quello culturale. Il mondo della cultura non capisce il mondo del turismo, perché la lettura del primo nei confronti del secondo è "quelli che mercantizzano tutto", mentre viceversa la battuta è "questi non capiscono niente". Questo è un po' il modo in cui vanno le cose, quando in realtà sono due mondi che hanno bisogno l'uno dell'altro. Ora l'argomento è questo: il Museo Egizio di Torino non è che abbia guadagnato tanti clienti con la Torino Card, ma quello che sta succedendo è che arrivano nuovi clienti in musei in cui prima i visitatori erano pochi e comunque aumenta una sensibilità e consapevolezza verso l'offerta culturale della città delle quali beneficeranno tutti, compresi gli attrattori più noti. Chi ha in mente di andare a vedere due o tre musei è un turista culturale e per lui il costo non è importante. Quello che importa è far arrivare ai musei, ai servizi culturali, alle mostre, clienti in più. Il concetto è: "noi ti porteremo un cliente che tu oggi non hai". Non è perdere un incasso, è guadagnare un nuovo cliente.

La difficoltà sta nel far capire che io ti do il 30 o 60% dell'importo di un biglietto e l'importante in questo caso è fare leva sul fatto che ciò che non ti do va visto come un investimento in marketing che il museo non fa. Noi di Turismo Torino siamo, infatti, andati

a guardare qual è l'investimento in marketing e promozione che fanno i musei o il sistema culturale e abbiamo svolto una piccola indagine in Piemonte, dove nel 90% dei casi l'investimento è risultato essere uguale a zero. Il sistema di accordi e convenzioni è essenziale, è la chiave di tutto il progetto, dobbiamo presentare determinate richieste e non possiamo permetterci di derogare troppo da esse. L'equilibrio del sistema, del rapporto tra costi e ricavi, è molto delicato. Nel caso della Torino Card l'utilizzo di ogni carta da 48 ore è di 2,8 entrate o servizi consumati dal punto di vista museale, mentre per la 72 ore si raggiunge quota 4. Con questo si vuol dire che siamo quasi al limite di convenienza, rischiamo di rimetterci soldi, mentre la filosofia di funzionamento di Turismo Torino è di chiudere con il bilancio in pareggio, senza guadagnarci ma nello stesso modo senza perderci. L'investimento in comunicazione e marketing, che ha un piano di tre anni, è molto contenuto; non c'è neppure un budget specifico. Funziona molto con il "marketing artigianale", facendo molta negoziazione. Ma se vogliamo crescere di più è necessario fare degli investimenti e questi soldi vanno presi da qualche parte, quindi è sensata e doverosa la trattativa per abbassare le tariffe da riconoscere ai musei del circuito. Da ultimo, per rispondere al presidente di Assostravel sui rapporti con gli attori dell'in-

termediazione, purtroppo il sistema imprenditoriale italiano è molto lontano dal comprendere il funzionamento di queste card, perché, a volte, quando vai da un tour operator per offrirgli la carta sorge il problema del prepagato. Se un tour operator con sede a Roma vende un pacchetto ad un signore o ad un'agenzia di Milano, far arrivare a Milano la card è innanzi tutto complicato ma anche costoso a causa del trasporto. La questione può essere risolta con un voucher, ma il problema di fondo è che questi strumenti sono molto innovativi per l'Italia rispetto all'Europa dove ci sono paesi che da molti anni ne fanno uso. Problemi inoltre sorgono anche con gli alberghi, dove invece di impostare un discorso serio con le direzioni marketing di uno stabilimento single-unit o di una catena, si è costretti a dialogare con i responsabili di reception concordando con essi dei sistemi poco ortodossi di ricompensa per consigliare e vendere la card ai loro ospiti.

Francesco di Cesare

Alla domanda su come costruire la rete di accordi, su quali condizioni proporre e negoziare, è arrivata una risposta fondamentale da parte di Josep Ejarque che punta dritto al concetto di nuova domanda, dunque non di perdita di margini ma di conquista di nuovi clienti. Il problema però sta nel dimostrare ai responsabili degli attrattori più scettici che coloro che

sono entrati attraverso la card davvero non sarebbero mai entrati senza. Il che vuol dire assegnare alla card una valenza di cattura di una quota di domanda diversa, non predisposta o non fortemente predisposta ad una fruizione culturale nel senso solo museale del termine, e che invece grazie alla card sceglie di investire parte del proprio tempo visitando i musei. Questa è una affermazione forte ed è il presupposto di questi progetti, in cui molti di noi credono, ma che non è di facile dimostrazione.

Josep Ejarque

Esiste il caso concreto di un ente che voleva entrare, ma solo alle sue condizioni. Cosa abbiamo fatto: non lo si è incluso e la conseguenza è stata che nessun turista si è recato a visitare quel sito, dimostrando l'ampio margine di intervento per influenzare ed indirizzare un turista. C'è un museo, fuori della città di Torino, che vuole cambiare le condizioni per il 2004 riconoscendoci uno sconto inferiore, e che per questo verrà tagliato fuori. So già in partenza che il prossimo anno avrà grossi problemi, perché difficilmente riuscirà a sostituire i 1.500 turisti che lo hanno visitato grazie alla Torino Card.

Jan van der Borg

L'economia della Venice Card è, comunque, diversa dagli altri casi che abbiamo appena

visto. Il punto fondamentale dell'offerta museale del pacchetto è Palazzo Ducale che fa più di un milione di visitatori all'anno. Teoricamente Venice Card potrebbe perciò portare nuovi clienti a tutte le attrazioni culturali, ma in realtà questa possibilità è alquanto bassa per quelle che già vengono visitate intensamente. Un effetto dovuto alla nuova clientela è visibile, ad esempio, per il Museo del Ghetto, per la Querini Stampalia. Si è studiato a lungo un sistema a microchip che aiuti a gestire meglio e a fare il clearing, ma il costo medio di una carta con il microchip non è irrilevante e pertanto un suo acquisto comprometterebbe non poco l'obiettivo di raggiungimento di un equilibrio economico del progetto e della società. Si sta lavorando con alcuni interlocutori interessanti, tra cui anche alcune banche, per creare una carta con microchip per agevolare alcuni servizi ai residenti, parallela a quella turistica, e con durata ovviamente differente.

Per l'intermediazione, Venice Cards ha avviato una serie di trattative con i grandi tour operator internazionali, con la Thomas Cook, la Holland International, la TUI e con qualche tour operator italiano, ma le trattative risultano particolarmente ostiche dal momento che si comincia sempre dal 20% di commissione per ogni carta venduta. Attualmente è impensabile per la società sacrificare dal prezzo della tessera il 20% per finanziare le

vendite di un tour operator. Si tratta quindi di trattative molto lunghe. Queste trattative sono iniziate ad aprile 2003 quando il Comune ha consentito di avere un piccolo margine da sacrificare per venire incontro alle esigenze di un'agenzia di viaggio o di un altro punto di distribuzione. Con le percentuali che adesso questi tour operator chiedono vedo difficile chiudere le trattative. Tra queste Venice Cards SpA ha potuto chiudere oggi soltanto con la Groundline di Basilea.

Non c'è dubbio che la carta funga anche da potente strumento per fare sistema. Il sistema turistico veneziano è piuttosto frammentato: abbiamo una società che si occupa di raccolta dei rifiuti urbani e che deve riscuotere una tassa sugli autobus, abbiamo una azienda che vende parcheggi e che dovrebbe vendere i suoi posti macchina ai turisti, abbiamo una serie di prodotti turistici commercializzati da altrettante aziende del Comune. La proposta, già stata sottoposta al Comune di Venezia, è di creare un'azienda unica patrimoniale che gestisca più servizi, insomma un'azienda che commercializzi tutti questi prodotti.

Francesco di Cesare

Continuo ad essere convinto del fatto che uno strumento del genere vada a traguardare degli obiettivi quando intercetta una domanda prima che la stessa si rechi nel territorio.

Quindi, dal mio punto di vista, le percentuali di vendita al di fuori del territorio da visitare e dunque prima della visita, oggi piuttosto contenute, dovrebbero crescere. In questa direzione, e qui chiedo anche al dott. Giannetti un secondo intervento, il ruolo dell'intermediazione, degli agenti di viaggio e dei tour operator, con tutto quello che può essere detto e documentato sull'abbattimento dei canali lunghi, è ancora essenziale.

Nel primo intervento il dott. Giannetti ha mosso una garbata denuncia del poco dialogo tra i gestori di questi progetti e i tour operator, mentre dall'altra i gestori dicono che c'è poca sensibilità da parte di questi operatori di farsi artefici, e dunque distributori, di un prodotto sul quale non potrebbero vantare grosse percentuali di intermediazione per le ragioni che si riconducono ai bassi costi, alla difficoltà di stare sul mercato e quant'altro. Prima il dott. Giannetti accennava ad esperienze internazionali, nelle quali i tour operator hanno spesso inserito nei propri pacchetti questo prodotto e questa card. Il turista, cliente finale, non percepisce il costo di questa card perché è all'interno di una proposta chiusa. Non so poi se i tour operator, andando comunque a guadagnare su un pacchetto composto, prendono anche un piccolo margine sulla card che va dentro il pacchetto oppure non ne fanno un'occasione diretta di guadagno. Allora le chiedo dott. Giannetti proprio questo: è

possibile che l'intermediazione si faccia artefice della distribuzione di questi prodotti senza avanzare ai responsabili degli stessi delle richieste di commissioni? E' pensabile che i tour operator e gli agenti di viaggio rinuncino a ricevere una commissione di vendita delle card utilizzando invece queste ultime solo come un ulteriore driver di convincimento dei turisti ad acquistare una proposta più ampia a pacchetto?

Andrea Giannetti

Partiamo da una questione fondamentale: il sistema del tour operator e delle agenzie di viaggi è complesso e diffuso nel mondo. Oggi forse esistono delle aree alternative, come esistevano un tempo. Non pensiamo che in questo settore il mondo di internet possa garantire una capillarità e una capacità di presenza, anche se la crescita su internet, in termini di contatti, dovesse continuare su questi livelli. Nel 1995 si pensava che nel 2000 la carta stampata non sarebbe più esistita ... Affidarsi esclusivamente al canale telematico per raggiungere il cliente in modo capillare significa investire in pubblicità molto più denaro di quanto potrebbe doversi riconoscere agli intermediari che lavorano per la distribuzione del prodotto.

Ciò detto, devo rimarcare la differenza sostanziale tra la Venice Card e le altre. Venezia ha come primo obiettivo il limitare e program-

mare il flusso del turismo. Se dovessi parlare da operatore e fare una trattativa commerciale, chiederei di più a Venezia, perché per quest'ultima la capacità di programmare le visite è maggiormente necessaria rispetto alle altre carte. Non possiamo, da un punto di vista commerciale di obiettivo finale, paragonare queste tre card e dire che sono simili. Sono simili solo perché si chiamano "card" tutte e tre. Venezia ha la necessità assoluta, per l'unicità al mondo, di programmare e di avere nel tempo il controllo esatto dei flussi turistici che avrà, potendoli così giustamente convogliare, da un lato, facendo godere loro al meglio la visita e, dall'altro, contribuendo ad una gestione intelligente e distribuita della domanda turistica. E' una istanza fondamentale, sulla quale è necessario investire, tutti. Appare dunque un controsenso che il Comune di Venezia riservi budget ridotti a tali iniziative costringendo il gestore ad affidarsi a contrattazioni serrate per spuntare tariffe migliori. Comprendo e condivido le difficoltà esposte dal dott. Ejarque in merito al dialogo con i responsabili dei musei, che dovrebbero oramai essere capaci di agire sulla leva di prezzo con una elasticità e strategia pari a quelle usate da altre aziende turistiche, prime fra tutte le compagnie aeree. Chiedere però a tour operator e agenzie viaggi di contribuire al successo delle card senza vedersi riconoscere una normale commissione di

mercato sembra non riconoscere il fatto che, come tutte le imprese, vi sono costi di gestione, di personale, che devono in qualche maniera essere coperti. Ed entrare in progetti simili comporta comunque un costo non indifferente, soprattutto dal punto di vista della gestione dei flussi finanziari ad essi legati. Un discorso leggermente differente potrebbe essere fatto nei riguardi di progetti e situazioni come quelli della Campania e di Torino, pensando, i tour operator, ad un investimento verso possibili nuovi bacini di domanda e, dunque, nuovi prodotti da vendere. Da questo punto di vista la card potrebbe anche

essere inserita come benefit, senza richiedere commissioni specifiche, investendo nella gestione dei rapporti con i responsabili della stessa, ma, appunto, nella prospettiva di convogliare nuovo traffico, nuova domanda, e dunque nuovi ricavi.

Francesco di Cesare

Ringrazio i relatori intervenuti per i preziosi contributi che hanno voluto dare al dibattito su un tema che di certo non si esaurisce qui e che probabilmente continuerà a caratterizzare parte importante della riflessione sulla gestione delle destinazioni.

Volareweb.com: interpretare il low-cost

Eugenio Ragusa

Negli ultimi anni la rivoluzione più importante avvenuta nel mercato del trasporto aereo è stata l'ingresso della compagnie low-cost.

Se i primi a recepire tale tendenza sono stati gli operatori stranieri, in Italia essa è stata accolta e portata avanti con successo da Volare Group, compagnia nata dall'integrazione di Volare Airlines e Air Europe e presto divenuta il primo gruppo nazionale nell'ambito del trasporto aereo totalmente a capitale privato, nonché il secondo in Italia per capacità di offerta.

Con il debutto di Volareweb.com, siglato nel febbraio 2003, il gruppo Volare ha dato ufficialmente i natali alla prima low-cost made in Italy.

Il nuovo marchio è portavoce della strategia del gruppo fortemente volta a catturare nuovi bacini di domanda grazie alla volontà di lavorare al proprio sistema di produzione nella direzione del contenimento dei costi.

Una volta fatte proprie le caratteristiche tipiche di una no-frills, eliminando cioè molti dei servizi non essenziali per permettere di abbassare notevolmente le tariffe, la compa-

gnia ha cercato di fare un passo avanti puntando su una strategia di differenziazione per distinguersi nel panorama di offerta sempre più competitivo. Oltre al classico prodotto diretto al consumatore finale, sono attive, dedicando ad esse appositi siti internet, speciali sezioni rivolte alla clientela corporate, al sistema della distribuzione (agenzie di viaggio) mentre tra breve sarà operativa anche un'interfaccia tagliata su misura per i tour operator.

Ognuna di queste sezioni propone tariffe e servizi specifici che tentano di rispondere alle esigenze di ciascuna tipologia di consumatore. Altro elemento distintivo della low-cost di bandiera italiana è il tentativo di utilizzare sempre più aeroporti centrali e non periferici come avviene invece per la maggior parte dei competitor.

I primi bilanci di attività sembrano confermare il successo di questa strategia: già nel primo anno Volareweb.com ha raggiunto i 3 milioni di passeggeri trasportati, con l'obiettivo di portare la quota a 4 milioni per l'anno successivo

Volareweb.com: interpreting the low-cost philosophy

by Eugenio Ragusa*

During the last years a revolution has occurred in the market of air transportation: the entry of low-cost companies.

If this new disposition was firstly adopted by foreign operators, in Italy it has been successfully welcomed and carried out by Volare Group, a company born from the joining of Volare Airlines with Air Europe, the result became the first private Italian group in air transportation business, and the second one, for offer availability, in Italy.

With the launch of Volareweb.com, in february 2003, Volare Group gave officially birth to the first low-cost made in Italy.

The new brand respond to the company need of capturing new demand thanks to the will of working hard for the costs restraint.

In this way managed to: the absence of accessorial services, in order to reduce the cost of tickets.

Once the company has acquired all the principles characterising the no-frills companies, that is to say removing many of the unneces-

sary services to reduce the cost of tickets, it tried to go a step further, aiming on a strategy of differentiation in order to distinguish itself in a more competitive market.

In addition to the traditional product, addressed to the final consumer, are now operating some special sectors of web-sites directed to the corporate client, to the travel agencies system and, in a short term, will be also activated a web-site tailored for tour operators needs.

Each section proposes specific rates and services which try to satisfy the requests of all these consumers.

Another distinctive feature of the Italian low-cost company is the aim to utilise, even more, the main central airports and not the peripheral ones, as happens for the most of competitors. The first activity balance sheets seems to confirm the success of this strategy: at the end of 2003 Volareweb.com reached 3 million of transported passengers, with the goal to enhance the figure at 4 million for the following year.

* Marketing director of Volareweb

Volareweb.com: interpretare il low-cost

*Eugenio Ragusa**

Il mercato del trasporto aereo ha assistito, negli ultimi anni, ad un notevole mutamento. I processi di deregulation e privatizzazione hanno accelerato lo sviluppo di un settore sempre più caratterizzato da un'elevata dinamicità, dall'ampliamento dell'arena competitiva e dall'affacciarsi di nuove soluzioni in grado di far emergere alcuni operatori del settore che più di altri riescono a distinguersi dai competitor dell'offerta.

L'innovazione più significativa è stata l'introduzione di soluzioni economiche del viaggiare in aereo, tanto che nell'odierno mercato si assiste ad un pullulare di compagnie low-cost che, applicando una politica tariffaria decisamente più competitiva rispetto a quella offerta dai normali voli di linea e charter, hanno reso più conveniente l'approccio all'aereo quale mezzo di trasporto da parte di nuovi mercati di domanda.

E' in questo scenario che si colloca la strategia di Volare Group, compagnia sorta ufficialmente nel 2000 dall'integrazione di Volare Airlines e Air Europe e presto divenuta il pri-

mo gruppo nazionale nell'ambito del trasporto aereo totalmente a capitale privato, nonché il secondo in Italia per capacità di offerta. Nel 2003, infatti, il gruppo ha colto la necessità, ed assieme l'opportunità, di guardare a questi nuovi mercati di domanda e riflettere sulla possibilità di lavorare al proprio sistema di produzione nella direzione del contenimento dei costi, presupposto indispensabile per entrare stabilmente nel comparto low-cost senza dover poi fare i conti con bilanci insostenibili. Era il 5 febbraio 2003, quando, con una conferenza stampa a Milano, Volare Group annunciava la nascita del suo ambizioso progetto: creare la prima low-cost italiana, operativa con voli a basso costo non solo sul territorio nazionale, ma anche sugli altri Paesi europei. Una scelta coraggiosa, che l'ha portata a confrontarsi sia con i grandi vettori tradizionali, sia con le compagnie low-cost europee, molto forti per dimensioni e conoscenza del business.

La nuova low-cost, presentata sul mercato con il nuovo marchio Volareweb.com, si avvale

* Direttore marketing di Volareweb

dell'utilizzo degli aeromobili già in possesso facendo però leva su una serie di scelte operative che hanno contribuito al contenimento dei costi e alla possibilità di presentare alla domanda tariffe decisamente più basse. Tra queste, in particolare, ricordiamo che:

- non viene più emesso il biglietto cartaceo ma, dopo l'acquisto, è sufficiente presentarsi al banco check-in con un documento di identità;
- l'assegnazione dei posti non è più predefinita, ma avviene al momento dell'imbarco;
- i voli collegano sia scali centrali che periferici italiani ed europei;
- i voli effettuati sono solo diretti;
- non vengono più offerti pasti a bordo, snack e bevande sono a pagamento.

Ad esse bisogna aggiungere la volontà di ridurre al minimo i tempi di attesa tra l'arrivo di un aeromobile e il successivo decollo e la possibilità di contare su una flotta uniforme dal punto di vista della configurazione, il che consente una riduzione sulle spese per la formazione degli equipaggi e dei tecnici.

Il gruppo, dunque, decide di creare un nuovo marchio e di renderlo operativo "girando" ad esso alcuni degli impianti Volare Airlines, inizialmente 8 sui 20 a disposizione.

L'obiettivo di Volare Group, però, è di stare nel mercato delle low-cost puntando in ogni caso su elementi di differenziazione, avendo

ormai compreso che il driver del prezzo, esercitato da tutti, non è più sufficiente a garantire la conquista di adeguate quote di domanda. Seguendo questo orientamento Volareweb.com ha inteso rivolgere la propria offerta a più di un segmento, ciascuno senza dubbio motivato dalla volontà di acquistare tratte aeree a basso costo, ma in ogni caso sensibili ad alcuni vantaggi aggiuntivi, in grado, appunto, di segnare una distanza rispetto alle offerte degli altri vettori low-cost. Si assiste, dunque, ad un progressivo recupero di utilizzo di aeroporti centrali e non periferici delle città collegate e una più ampia scelta in termini di distribuzione, non limitandosi ad utilizzare unicamente internet e call center, ma anche la rete delle agenzie di viaggio per permettere ai clienti una più vasta scelta tra modalità d'acquisto.

E' soprattutto sull'utilizzo della leva distributiva che Volareweb.com punta nel tentare di fornire alla propria clientela elementi distintivi rispetto alle proposte dei competitor. Nei processi di acquisto di voli, infatti, assume importanza non secondaria la facilità di reperimento del prodotto, che, assieme ad un prezzo contenuto, conferisce un carattere di semplice accessibilità.

L'utilizzo delle agenzie di viaggio, nonostante il mercato si stia muovendo verso la disintermediazione, è ancora ritenuto preferibile da parte di quote significative di domanda, per

ragioni che vanno dall'abitudine, al senso di fiducia che legano al rivolgersi ad un operatore specializzato, alla poca dimestichezza con le interfacce dei siti che consentono prenotazioni, alla mancata fiducia verso forme di pagamento a mezzo carta di credito via web. Ma sono soprattutto internet ed il call center a rappresentare, anche per Volareweb.com, i canali che garantiscono i maggiori volumi di vendita. Sul totale, infatti, tale doppia soluzione concentra assieme il 70% delle vendite, contro un 30% proveniente dalle agenzie di viaggio. I primi due canali sono gestiti direttamente da Volareweb.com, che se ne avvale sia per la vendita dei biglietti che per l'assistenza alla clientela.

Proprio nel campo della gestione on-line la direzione ha deciso di pervenire a differenti soluzioni, dedicate ciascuna ad un determinato tipo di domanda al quale si rivolge o ha intenzione di rivolgersi. Si è scelto, cioè, di dialogare, innanzitutto, con i clienti individuali, secondo gli ormai testati modelli di vendita su internet, permettendo agli stessi, tuttavia, la possibilità di creare da sé un pacchetto contenente oltre alla prenotazione del volo anche quella di alcuni alberghi convenzionati così come di un'auto a noleggio. Si è scelto anche di dedicare attenzione e strumenti particolari alla clientela aziendale, corporate, scelta tutt'altro che tradizionale per un vettore low-cost; ad essa è stato dedicato il

sito Volarewebcorporate.com nel quale vengono offerti servizi aggiuntivi per la contabilizzazione e l'amministrazione dell'acquisto effettuato e, soprattutto, una tariffa dedicata e flessibile pensata su misura per le esigenze del business travel. Per la prima volta la low-cost ha proposto, riscuotendo molto successo anche presso le aziende, un gift voucher, cioè la possibilità di attivare un buono di un importo a scelta da regalare. Ulteriori incentivi allo sviluppo di questo segmento provengono dall'attivazione di nuove rotte in partenza dagli aeroporti di Milano (Malpensa e Linate) e Roma Fiumicino.

Il web diventa anche un'interfaccia utile per il dialogo e la gestione del rapporto con le agenzie viaggi che trovano in esso uno strumento di contatto continuo con il booking centrale della compagnia. Si è creata infatti un sito internet dedicato (Volarewebagent.com) utilizzabile esclusivamente dagli operatori dell'intermediazione.

Infine, è al momento ancora in via di attivazione una nuova sezione dedicata ai tour operator e che prenderà il nome di Volarewebbleasure.com, diretta a stabilire con essi proficui e continui rapporti, stimolandoli a costruire pacchetti che includano voli a basso costo. Fiduciosi si sono dimostrati i primi bilanci di attività: già nel primo semestre 2003 Volareweb.com raggiungeva quota 1 milione di passeggeri trasportati, con una media di

prenotazioni al giorno in costante crescita, mentre ad agosto il load factor superava l'80%. Ad un anno dall'inizio delle operazioni, invece, Volareweb.com può dichiarare di aver pienamente soddisfatto, superandole, le aspettative del management. Sono stati, in totale, 3 milioni i passeggeri trasportati, con l'obiettivo di raggiungere quota 4 milioni nell'anno successivo, quando il sistema giungerà a pieno regime, per un fatturato stimato in 500 milioni di euro.

Questi segnali più che positivi hanno permesso di proseguire con fiducia in una direzione espansionistica. Ciò si è tradotto innanzitutto nell'inserimento di nuove rotte come Bucarest e Timisoara raggiungibili da Venezia, ma soprattutto nella conversione di tutti i voli di linea già operati in regime tradizionale da Volare Airlines in voli low-cost, portando così il numero delle destinazioni servite da 17 a 25. Attualmente, infatti, la compagnia collega 13 scali italiani ed 11 stranieri, dato che spinge a completare il passaggio degli aeromobili da Volare Airlines, che scompare, a Volareweb.com, portando a compimento l'azione di revisione dell'intera politica di prodotto e di gestione del marchio, iniziata poco prima con logica volutamente incrementale. Tutti i voli domestici, anche quelli operati a bordo di aeromobili "marchiati" Air Europe, vengono commercializzati come Volareweb.com: anche in tale scelta è rintraccia-

bile una precisa volontà strategica, in base esclusivamente a ragionamenti sul prodotto e suo relativo mercato, che vede continuamente riadattare i confini tra due aziende appartenenti allo stesso gruppo.

I 16 moderni Airbus A320 su cui conta l'attuale flotta della low-cost made in Italy consentono oggi di operare con più di 130 voli giornalieri con tariffe base a prezzi decisamente competitivi. In periodi particolari è inoltre possibile contare su promozioni speciali che permettono l'acquisto di biglietti a prezzi ancora più agevolati.

I volumi di vendita registrati confermano ancora una volta il successo delle politiche adottate: la media di biglietti venduti al giorno ha superato quota 16.000, con un load factor medio del 68% e con percentuali più elevate su alcune rotte in particolare, come la Venezia-Bucarest, inaugurata a novembre, che sfiora il 90%. Proprio gli ottimi risultati registrati dalle nuove rotte sulla Romania hanno convinto anche il nuovo socio, l'industriale argentino Eduardo Eurnekian, dell'importanza di investire su un'espansione verso l'Europa dell'Est, un mercato in forte crescita e dall'alto potenziale, con in progetto l'apertura di nuovi voli verso la Polonia, sugli aeroporti di Varsavia e Cracovia, e il potenziamento delle rotte sulla Romania, con l'aggiunta di voli da Milano e Roma.

Promuovere l'Abruzzo attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte e valutare le decisioni

Enrico Caporale e Gloria Rech

La Regione Abruzzo è impegnata da tempo nell'organizzare e/o ospitare eventi sportivi per promuovere turisticamente il proprio territorio. Obiettivo, quello della promozione turistica, raggiungibile attraverso differenti strumenti, scelti ponendo attenzione ai vincoli di bilancio, al rapporto costi/benefici, alle priorità strategiche assegnate.

Il presente articolo, frutto di un lungo lavoro svolto da Risposte Turismo per conto di Abruzzo Promozione Turismo, riassume un tentativo di valutare l'efficacia del ricorso ad eventi sportivi per veicolare il nome e la notorietà di una destinazione turistica, preceduto da una introduzione alla realtà regionale ed una rapida analisi del binomio turismo-sport.

Dall'approfondimento di alcuni voci, relative all'impatto che una manifestazione sportiva può generare su un territorio, si è costruita una scala di misurazione che raccoglie nove differenti aspetti tematici ciascuno dei quali viene valutato attraverso l'assegnazione di un punteggio ponderato. Gli aspetti

indagati vanno dall'investimento dell'ente pubblico a supporto dell'evento, al contributo agli indotti economico ed occupazionale, al contenimento degli impatti fisico-ambientali, alla rilevanza comunicazionale dell'evento così come al traino di notorietà e vetrina di cui può beneficiare il territorio grazie alla manifestazione in oggetto, nonché, ovviamente, alle ricadute sull'economia turistica dell'area. Nell'articolo sono presentate le applicazioni della metodologia a due eventi che troveranno futura realizzazione nella regione: l'Abruzzo Sky Word Cup e la Coppa del Mondo di Mountain Bike.

L'analisi delle singole voci per ciascuno di essi e la conseguente assegnazione del punteggio contribuiscono a dare un giudizio complessivo sulla validità dei due eventi esaminati. Più in generale i primi responsi sembrano rivelare l'opportunità, per la Regione Abruzzo, di continuare ad investire in questa direzione con metodo, rigore scientifico ed anche con l'ausilio di strumenti quale la scala presentata.

To promote Abruzzo Region by sports events: an evaluation scale to drive the decision making process

by Enrico Caporale* and Gloria Rech*

Long since the Abruzzo Region is committed in organising and/or hosting sports events in order to promote tourism in its territory. The aim of the tourist promotion can be achieved using different instruments, chosen in respect of budget restriction, costs and benefits relation, then strategic priorities assigned.

The present article, result of the long job of Risposte Turismo on behalf of Abruzzo Promozione Turismo, resumes an attempt to evaluate the efficacy in the using of sports events to spread the name and the renown of a tourist destination. It is preceded by an introduction to the regional reality and a rapid analysis of the pair terms tourism-sport. The elaboration of some items, concerning the impact that a sport event can have on the territory, has been the base for the creation of an evaluation scale composed by nine different topics, each ones evaluated by the allowance of a weighted score. The investigated aspects range from the investment by the public

authority supporting the event, to the contribute to the economical and occupational linked activities, to the reduction of the physical and environmental impacts, to the communication relevance of the event, as well as to the fame and rumour that can be attributed to a territory thanks to the event in reference, nonetheless, obviously, to the possible relapses on the tourist economy of the area. In the article are presented the applications of the methodology to two events that will take place in the region in the future: the Abruzzo Sky World Cup and the Mountain Bike World Cup. The analysis of each single item for every above-mentioned event and the consequently allowance of the score help to give an overall judgement about the validity of the two events analysed. More in general the first results seem to reveal the opportunity, for the Abruzzo Region, to continue to invest in this direction by method, scientific strictness and also with the help of tools such as the presented scale.

* President of Abruzzo Promozione Turismo

* Junior Consultant of Risposte Turismo

Promuovere l'Abruzzo attraverso gli eventi sportivi: una scala di misurazione per orientare le scelte e valutare le decisioni⁶

Enrico Caporale e Gloria Rech***

1. La destinazione turistica Abruzzo: le scelte di segmentazione e posizionamento

Sebbene l'Abruzzo non sia una delle regioni più note e ricercate della destinazione Italia, la conformazione e le caratteristiche del territorio fanno sì che l'offerta turistica sia estremamente variegata e presenti un potenziale di sviluppo notevole. La regione infatti può contare su un'ampia fascia costiera, su un'estesa area verde protetta senza paragoni in Italia e su un sistema montano ad alta quota che costituisce un riferimento essenziale per la domanda sciistica di tutto il Centro-Sud della penisola. Mare, parchi e montagna sono, dunque, i principali prodotti turistici con i quali può essere presentata la destinazione Abruzzo e che ne costituiscono, di fatto, i 3 comprensori.

La costa rappresenta una delle più apprezzate ed importanti attrattive di tutto il territorio; quasi 130 chilometri di litorale sabbioso

che si estendono tra la foce del Tronto, al confine con le Marche, e il Molise. All'interno di quest'ampia offerta balneare, le statistiche su arrivi e presenze assegnano il primato alle località marine della provincia di Teramo che ad oggi costituiscono il punto di forza per il turismo balneare abruzzese. Altrettanto degna di nota la costa pescarese, rinomata anche per le attrattive culturali ed il divertimento, infine, a sud, si affaccia sul mare la provincia di Chieti, dove la località di Vasto è senza dubbio quella più rinomata. Altra importante caratteristica della regione è la presenza di parchi naturali. L'Abruzzo è infatti la regione italiana maggiormente dotata, in termini di quota percentuale sul totale della superficie regionale, di aree verdi. Basti pensare che il 33% del territorio è considerato area protetta, grazie alla presenza di ben 3 Parchi Nazionali (Gran Sasso, Majella, Parco Nazionale d'Abruzzo) e del Parco Regionale del Sirente-Velino.

⁶ Il presente articolo arriva a conclusione di un percorso di analisi condotto da Risposte Turismo s.r.l. per Abruzzo Promozione Turismo finalizzato alla comprensione della validità dell'evento sportivo come strumento di promozione del territorio. Questo è il primo

di due contributi dedicati alle politiche turistiche della Regione Abruzzo. Il secondo verrà pubblicato nel volume 1/2004.

* Presidente Abruzzo Promozione Turismo

** Consulente Junior di Risposte Turismo

Per quanto riguarda la montagna, l'offerta abruzzese può contare su diversi comprensori sciistici ben sviluppati. Il comprensorio dell'Alto Sangro (al cui interno è situata la località di Roccaraso) può essere considerato il principale "circuito bianco" del Centro-Sud che può competere con le più importanti stazioni sciistiche europee, perché può vantare non solo un clima mite, ma anche un domain skiable di tutto rispetto, costituito da circa 130 km di piste.

Quanto alle altre tipologie di prodotti turistici vi è da ricordare quello termale, che, seppure attualmente non raggiunga i livelli dei più grandi centri termali italiani, manifesta potenzialità molto interessanti. L'offerta termale può contare su alcune località di rilievo: Caramanico, situata nel Parco Nazionale della Majella, è il centro termale più importante, Popoli e Raiano, seppure minori, sono pure meta di turismo termale; completano l'offerta le terme di Canistro, di prossima riapertura dopo un periodo di inattività.

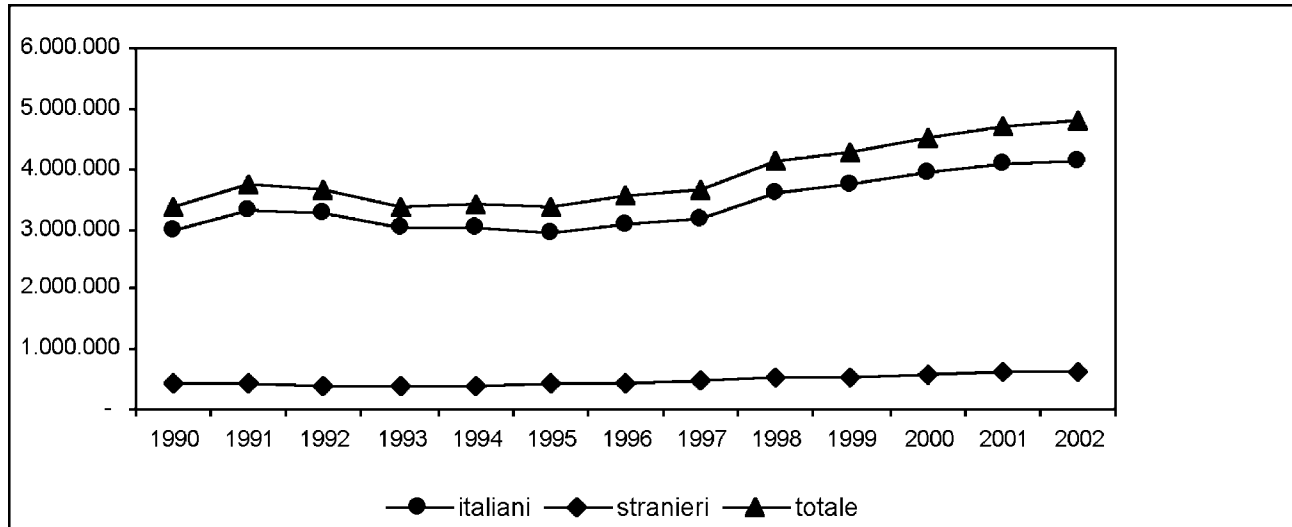
Storicamente l'Abruzzo è rimasto lontano dalle rotte dei grandi viaggiatori in Italia, ma sta iniziando, da alcuni anni a questa parte, a guadagnare una meritata attenzione dal punto di vista della domanda turistica sia italiana che straniera; quest'ultima, tuttavia, ricopre ancora, in valore percentuale sul totale, un ruolo minoritario.

Le presenze alberghiere, nell'ultimo decennio, hanno mostrato un andamento positivo del 36% con un tasso medio di crescita del 3%, che ha visto salire la componente italiana del 2,7% e quella straniera del 4,1%.

La composizione della domanda è prevalentemente nazionale: nel 2002 l'86% degli arrivi nelle strutture ricettive regionali proveniva dal nostro paese. Gli stranieri hanno contribuito per il 14%, mostrando una permanenza media più elevata (5,6 giorni contro una media regionale di 5,1). Quello tedesco è da anni il principale bacino di domanda estero per l'offerta abruzzese e fa registrare un buon numero di presenze soprattutto lungo le coste. Nel 2002 le presenze dei tedeschi in regione hanno rappresentato il 34% di tutta la domanda straniera. Importanti anche i flussi provenienti dalla Svizzera e dall'Austria, mentre da segnalare l'aumento, specie negli ultimi anni, delle presenze dai paesi dell'Est come la Repubblica Ceca, che nel 2002 ha rappresentato, con il 6,9%, il terzo mercato di riferimento, davanti persino al Regno Unito.

La presenza di mercati di domanda nord-europei è già rivelatrice delle forme di turismo che insistono sul territorio: quella che sceglie l'Abruzzo è soprattutto una domanda balneare, che negli ultimi anni, grazie ad una crescita economica di stati come la Repubblica Ceca e la Slovacchia, sta modificando la propria struttura quanto a Paesi di provenienza.

Grafico 1 – Presenze negli esercizi alberghieri della Regione Abruzzo, italiani e stranieri, anni 1990-2002



fonte: elaborazioni Risposte Turismo s.r.l. su dati Regione Abruzzo, Servizio Sviluppo del Turismo

La crescita di interesse nei confronti dell'Abruzzo è anche da imputarsi agli sforzi che la Regione sta compiendo, soprattutto negli ultimi anni, per promuovere il proprio territorio come destinazione turistica, facendosi largo nel panorama dell'offerta italiana. I maggiori impegni sono stati diretti nell'acquisizione di una visibilità del nome Abruzzo, attraverso la creazione di un marchio studiato attentamente e sottoposto a continuo *restyling*. E' soprattutto sul fronte del mercato straniero che sembrano essere concentrate le principali energie.

La campagna promozionale lanciata a fine 2003 ha visto "la regione Abruzzo percorrere il nord Europa a bordo di un Tir", da Innsbruck verso altre città di Germania, Olanda, Belgio ed Inghilterra. La scelta delle destinazioni è stata guidata dalla presenza di un aeroporto collegato con lo scalo di Pescara. Il Tir è stato "vestito" con le immagini e il logo commerciale dell'Abruzzo ed ha funto da centro di accoglienza dotato di cucina attrezzata per degustazioni, affiancato da una tenda da 100 metri quadrati per workshop e mostre fotografiche. L'obiettivo era ed è quello

di innovare le azioni di promozione turistica, affiancando ai classici strumenti alcuni di nuovi, per puntare su città di media provincia, con un bacino di residenti non superiore alle 600.000 unità, meno presidiate dalla comunicazione di massa di enti ed istituzioni turistiche.

Tra le iniziative più recenti, espressione diretta di una vera e propria strategia regionale, si può ricordare quella mirata alla conquista di visibilità attraverso gli eventi sportivi ospitati nel territorio. Si tratta di una volontà ormai dichiarata e perseguita da alcuni anni che intende non solo veicolare il semplice nome Abruzzo, ma anche far sì che, assieme ad esso, si diffonda l'idea di una destinazione particolarmente adatta a forme di turismo connesse con la pratica sportiva.

Tra le iniziative in programma, nel 2005 le montagne abruzzesi ospiteranno per la prima volta una gara di Coppa del Mondo di Sci, Pescara si è recentemente aggiudicata la candidatura ad ospitare i Giochi del Mediterraneo del 2009, mentre è in fase di progettazione l'idea di ospitare nella montagna abruzzese una gara di Coppa del Mondo di Mountain Bike.

Ancora, pur non trattandosi di un progetto che trova realizzazione nel suolo abruzzese, grande successo sta avendo l'iniziativa che da ormai due anni vede la Regione Abruzzo concorrere, con un proprio team, ai Mondiali di Motociclismo. Partecipazione che è voluta-

mente affiancata da un insieme di azioni dirette ad aumentare la visibilità del nome Abruzzo soprattutto, come detto, con attenzione ai mercati stranieri.

2. Eventi e territorio, uno strumento promozionale

Il ricorso ad eventi e manifestazioni è un espediente oramai ampiamente utilizzato all'interno del processo di costruzione e promozione di una destinazione. La capacità di inventarsi nuove forme di attrazione in grado di suscitare l'attenzione di uno o più segmenti di domanda nei confronti di una particolare località e creare flussi turistici verso di essa è una tendenza in atto e sempre più riscontrabile nelle strategie di destination management [Franch 2002; Pechlaner e Weiermair 2000]. Gli eventi infatti costituiscono dei validi strumenti di promozione del territorio, nonché uno dei metodi migliori per attrarre visitatori verso una destinazione. Sempre più spesso, infatti, le diverse manifestazioni organizzate sono in grado di costituire un'attrattiva talmente forte da indurre e condizionare il turista nella scelta di una località.

Quello che potremmo definire "turismo degli eventi aggregativi" è infatti un turismo legato a particolari occasioni che possono ripetersi o essere uniche, ma in ogni caso con una precisa collocazione geografica e temporale, e in relazione alle quali si assiste allo

spostamento di un numero di persone provenienti da bacini geografici diversi. E' quindi un turismo che potremmo definire "trainato", proprio perché al seguito dell'evento oggetto di interesse [di Cesare 1995]

L'utilità di questo strumento in termini di promozione di un territorio è riscontrabile su molteplici fronti che riguardano, innanzitutto, *la capacità di contribuire ad una sua migliore gestione turistica*; gli eventi aggregativi, infatti, permettono di correggere l'andamento stagionale del turismo distribuendo i flussi lungo l'arco dell'anno. In secondo luogo, è da riconoscere ad essi *la capacità di amplificare la notorietà della località e rafforzarne il posizionamento* nel mercato delle destinazioni concorrenti; inoltre, essi *costituiscono una valida opportunità per diversificare o ampliare il target di riferimento*. Parimenti, grazie ad essi, è possibile contribuire al raggiungimento di una serie di benefici di lungo periodo, quali, ad esempio, l'accelerazione dei processi di investimento nell'area derivante dalla necessità di dotarsi di nuove infrastrutture in grado di accogliere un evento o di supportare una domanda da esso generata.

⁷ Esiste per la verità anche la lettura simmetrica, quella dell'organizzatore di un evento che deve scegliere il luogo più adatto, ma in questa sede privilegiamo l'ottica di un ipotetico destination manager che deve perseguire obiettivi di qualità e quantità nello sviluppo della località.

Poiché esistono numerose tipologie di evento, in relazione, soprattutto, al contenuto, all'oggetto dello stesso, la scelta di una destinazione di ospitare una manifestazione anziché un'altra⁷ sarà dettata dalla capacità della stessa di rispondere ai propri obiettivi di posizionamento e di gestione del sistema di offerta. Non solo, a prescindere dal contenuto, sono altre le caratteristiche che devono essere opportunamente analizzate e ponderate in sede di valutazione dell'evento da ospitare. Variabili come la durata, la capacità attrattiva in termini di ampiezza geografica del bacino di domanda, la tipologia di pubblico verso cui è rivolto e la numerosità dello stesso, nonché gli obiettivi dell'evento stesso e il livello di partecipazione da esso registrato, sono tutte da considerare per utilizzare in modo efficace e con successo tale strumento. Rimane, comunque, la natura dell'evento, dal punto di vista del contenuto, il principale parametro di classificazione degli eventi: in relazione a questa caratteristica, infatti, si possono elencare una serie di momenti aggregativi: gli eventi politici, di spettacolo, culturali e sportivi risultano tra le categorie più note e diffuse. Sono questi, infatti, che spesso fanno registrare flussi turistici associati dagli elevati numeri, ma ad essi altri se ne possono aggiungere: basti pensare, ad esempio, agli eventi di natura religiosa, agli eventi per specialisti di settore (*medici e scientifici* ecc.),

più di nicchia, ma comunque molto diffusi. Ciascuno degli eventi qui elencati presenta delle caratteristiche che lo rendono più o meno interessante ai fini della promozione del territorio perché in grado di evidenziare in modo più o meno decisivo alcuni aspetti ad esso collegati. Ad esempio, tra le quattro principali tipologie di evento citate, gli sportivi (e tra di essi principalmente quelli *outdoor*) ed i culturali sono quelli che riescono, proprio perché sfruttano la location in cui si realizzano, a trasmettere maggiormente un'immagine del territorio, contribuendo in misura maggiore al posizionamento della destinazione. Per contro, invece, gli eventi politici si caratterizzano piuttosto per la capacità di richiamare una forte attenzione presso un ampio pubblico generalizzato grazie all'elevata esposizione mediatica, che però della destinazione si limita spesso a rendere noto esclusivamente il nome (si pensi ad esempio ai vertici politici ed ai summit). Trasversalmente, poi, va detto che, indipendentemente dalla tipologia, la dimensione dell'evento è una caratteristica condizionante per la risonanza

mediatica dello stesso e, di rimbalzo, del territorio ospitante.

Ultima considerazione riguarda la capacità di attrarre turismo *incoming*: se per gli eventi politici ciò si verifica in maniera molto limitata (vi partecipano infatti principalmente gli addetti del settore e, dunque, i protagonisti dell'evento), è nei culturali che si registra un effettivo afflusso di persone, per il loro essere destinati ad un vero e proprio pubblico. Similmente avviene per gli eventi sportivi, capaci sia di raggiungere un numero elevato di spettatori "distanti", che seguiranno l'appuntamento per tramite dei media che lo raccontano, sia di attirare sul luogo appassionati ed interessati.

Proprio quest'ultima categoria di eventi, quelli sportivi, sta assumendo negli ultimi anni una particolare importanza e ad essi si è iniziato a ricorrere di sovente per dare al territorio notorietà e vetrina, oltre che spinta all'economia dell'area⁸. Basti pensare alla corsa alle candidature intrapresa da numerose città per ospitare eventi soprattutto qualora si tratti di mega-eventi quali le olimpiadi, o più in generale, di elevata notorietà (campionati mondiali o europei). L'interesse verso gli eventi sportivi è riconducibile allo sviluppo che sta interessando la domanda sportiva più in generale, all'interesse cioè dei consumatori nei confronti dello sport, sia da praticanti che da spettatori, ed al legame di tale tendenza con l'acquisto di vacanze. Il turismo sportivo, infatti, è

⁸ Su questo aspetto è però doveroso aggiungere che talvolta, scentrando la definizione preventiva del rapporto costi-benefici, in alcune località viene dato il via a comportamenti e scelte che si traducono ex-post in conseguenze dannose per gli equilibri sociali, ambientali ed economici del territorio.

un segmento di domanda turistica di nascita relativamente recente ed attualmente in via di affermazione, ed interpreta perfettamente il manifestarsi di nuove esigenze e motivazioni che sottendono gli odierni consumi legati alla vacanza. Tra i vari sottosegmenti del consumatore sportivo non è da sottovalutare la domanda legata alla dimensione spettacolare dello sport, ovvero all'assistere ad un evento sportivo: è infatti il 4,7% degli appassionati che dichiara di spostarsi appositamente per assistere ad una manifestazione (Osservatorio nazionale sul turismo italiano, Unioncamere-Isnart-CRA Nielsen, 2001).

Si tratta di una categoria di eventi, che potremmo definire come "eventi ricorrenti o spot, di durata limitata o estesa, che hanno come oggetto manifestazioni sportive localizzate in un territorio (a volte più d'uno) in grado di richiamare in esso un pubblico di partecipanti e spettatori" (Gibson, 1995)⁹, tra le più utilizzate per attirare flussi turistici verso una destinazione perché:

- rappresentano un momento importante in termini di comunicazione e promozione

nonché di creazione dell'immagine di una destinazione;

- permettono di generare elevati flussi *incoming* durante l'evento e ulteriori flussi proiettati negli anni a seguire;
- rappresentano una soluzione utile sia per il lancio di una località che per intervenire nella gestione di una destinazione matura.

Un'ulteriore classificazione interna a tali eventi può essere raggiunta guardando, da un lato, alla loro dimensione-portata e, dall'altro, alla loro durata. In questo modo la dottrina¹⁰ individua solitamente le seguenti categorie di eventi sportivi:

- eventi organizzati in luoghi differenti ad intervalli annuali o più ampi (olimpiadi, mondiali);
- eventi organizzati in un numero limitato di luoghi che ne sono interessati più volte durante lo stesso anno (campionati sportivi di varie discipline);
- eventi organizzati periodicamente in luoghi specifici e determinati (tornei di golf, tennis, regate...), in questi casi il luogo diventa la location per quello specifico evento e a questo si collega in modo intrinseco. Sono illustri esempi Wimbledon, per il torneo di tennis, Indianapolis e Imola per le corse automobilistiche.

Tale classificazione permette anche di evidenziare un differente rapporto dell'evento

⁹ H. Gibson in Pennington-Gray, A. Holdnak "Out of the stands and into a community: using sports event to promote a destination" in Event Management, Vol. 7, anno 2002.

¹⁰ Cfr. M. Hall "Hallmark Tourist Events, Impacts, Management and Planning", Belhaven Press, London, 1992.

con il territorio ospitante e con la capacità del primo di veicolare il nome e l'immagine del secondo, in relazione, appunto, all'epidicità o continuità, alla relazione tra tipologia di disciplina e caratteristiche del territorio.

Continuando con questo approccio teorico agli eventi sportivi è possibile pervenire anche ad una classificazione del pubblico che assiste e partecipa agli eventi, e cioè della domanda. In questo caso variabile di definizione sarà la modalità con cui i vari soggetti partecipano all'evento: una partecipazione "attiva", da un lato, contro una semplice visione "passiva" della manifestazione, dall'altro, permettono di individuare le due macro categorie dei partecipanti e degli spettatori, quest'ultimi a loro volta declinati ulteriormente:

- partecipanti attivi: partecipano da protagonisti all'evento (atleti ed addetti ai lavori: tecnici, addetti stampa, sponsor, testimonial, ecc.);
- spettatori "live": assistono in loco all'evento
 - _ motivati: si recano sul luogo appositamente per assistervi (appassionati, tifosi, familiari);
 - _ di passaggio: si trovano già in loco e per curiosità assistono all'evento (turisti, residenti);
- spettatori "indiretti": assistono all'evento tramite i mezzi di comunicazione
 - _ appassionati: seguono per interesse l'evento;

_ involontari: sono spettatori "casuali", recepiscono le informazioni semplicemente per l'esposizione mediatica pur non essendo direttamente interessati all'evento.

Ciascuno di questi segmenti individuati presenta caratteri e manifesta comportamenti tali da assumere un grado di importanza differente nella capacità di vivere o meno un'esperienza e veicolare il nome e l'immagine del territorio che ospita l'evento. Poiché, infatti, l'importanza del mezzo qui descritto ai fini della nostra analisi, ovvero la capacità di promuovere un territorio attraverso gli eventi sportivi, sta nella capacità di raggiungere un pubblico e di diffondere tramite esso stesso la conoscenza seppure a livello di immagine e notorietà di un territorio-destinazione, l'analisi dei fruitori è utile a comprendere come questi possano tramutarsi in domanda per il territorio.

Per essere più espliciti, venendo ai singoli segmenti sopraelencati, si possono utilizzare i seguenti cinque parametri di valutazione degli stessi [Risposte Turismo, 2003]:

- turisti effettivi: chi assiste e partecipa da protagonista o da addetto ai lavori ad un evento sportivo è già, a meno che non sia residente della località, un turista vero e proprio. Su di esso la leva della comunicazione è irrilevante perché egli vive già

un'esperienza concreta nella località e vi ritornerà solo se positivamente colpito;

- **turisti potenziali:** sono turisti potenziali tutti i segmenti individuati, sia chi assiste e partecipa dal vivo, in quanto può tornarvi per turismo, sia chi assiste all'evento comodamente dalla poltrona di casa. Per quest'ultimo la comunicazione è essenziale;
- **fonte di attrazione:** non è solo l'evento in sé ad attrarre pubblico, lo sono anche coloro che "fanno l'evento": atleti, testimonial di particolare rilievo e fama hanno una capacità attrattiva notevole e possono far muovere un pubblico live o suscitare l'interesse di un pubblico indiretto;
- **veicolo di passaparola:** chi vive un'esperienza in una località finisce col parlarne. Il passaparola è uno dei mezzi più potenti in uno dei settori ad elevato contenuto esperienziale come è appunto il turismo. I turisti effettivi sono quindi un mezzo per parlare e far parlare della località e raggiungere una domanda potenziale ancora maggiore;

- **ampio bacino di riferimento:** a meno che non si tratti di mega-eventi, in cui si verifica un'elevata partecipazione di pubblico, l'ampiezza del bacino di utenza è garantita dai mezzi di comunicazione di massa, perciò solamente gli spettatori indiretti soddisfano pienamente questo requisito.

3. Valutare l'efficacia degli eventi: la costruzione di una scala

3.1 Gli aspetti da indagare

Se l'importanza di questo strumento promozionale - gli eventi in generale - è ampiamente condivisa dai più, tanto da invogliare i soggetti preposti al marketing di una destinazione a farne spesso ricorso, numerosi sono stati i tentativi¹¹ di suffragare quella che si mostra essere una semplice sensazione con indagini a fondamento scientifico atte a quantificare e valutare l'efficacia dello strumento qui indagato.

La maggior parte degli studi sull'efficacia degli eventi riguarda gli impatti che essi generano sul territorio nel quale sono ospitati. Si tratta soprattutto di analisi condotte privilegiando la dimensione economica dell'impatto, che indagano e tentano di stimare, attraverso una valutazione degli effetti diretti ed indotti sulla comunità locale, l'eventuale ricchezza aggiuntiva derivante dall'essere, la

¹¹ Cfr., fra gli altri, J. Carlsen, D. Getz, G. Soutar "Event Evaluation Research" in Event Management, Vol. 6, anno 2001; O. R. Spilling "Beyond the intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega-events: the case of Lillehammer 1994" in Event Management, Vol. 6, anno 2001; O. R.; L. Fredline, L. Jago, M. Deery "The development of a generic scale to measure the social impact of events" in Event Management, Vol. 8, anno 2003.

località sotto esame, location per quella determinata manifestazione [Hall 1992].

In altri casi si tentano di utilizzare modelli complessi nel tentativo di recuperare dimensioni anche non economiche interessate dal fenomeno, così come di separare gli effetti direttamente attribuibili, in un determinato arco temporale, all'evento stesso da quelli che invece si sarebbero comunque manifestati, interamente o parzialmente, anche a prescindere dall'episodio specifico. Si pensi a tutti quei tentativi¹² di stima di impatto di un mega-evento tesi ad indagare la sola dimensione dei flussi turistici da esso generati: se è possibile in qualche misura stimare i visitatori sopraggiunti appositamente per assistere all'evento sarà ancor più difficile stimare quali saranno le ricadute future in termini di flussi *incoming* riconducibili a quel particolare avvenimento, stimare cioè la durata dell'effetto traino che esso ha generato per il territorio ospitante. Risulta chiaro come, alla luce dei limiti che inevitabilmente caratterizzano queste indagini, le pretese di esaustività che sottendono in via di principio l'analisi del fenomeno rimangono sotto molti aspetti a livello ideale e ri-

sultino in definitiva utili a dipingere un quadro, seppure realistico, ancora parziale.

Nel tentativo di contribuire in qualche maniera alla riflessione su un aspetto così controverso, ma anche attuale, gli autori del presente articolo, all'interno di un più ampio lavoro di assistenza e consulenza¹³, hanno cercato di costruire un modello di facile utilizzo che riuscisse a coniugare nel miglior modo possibile la necessità di contemperare più aspetti e sfaccettature con l'obiettivo di fornire ai *decision maker* (prettamente espressione di forme di governo pubbliche dei territori) uno strumento pratico di ausilio alle scelte.

Partendo, dunque, dall'obiettivo di valutare il contributo alla promozione turistica del territorio derivante dall'ospitare (ed eventualmente co-organizzare) un evento sportivo nell'area, si è scelto di partire dall'individuazione degli aspetti che più di altri devono essere analizzati, valutati, quantificati e monitorati per poter giungere ad un giudizio completo rispetto al problema di cui sopra. Tali aspetti, poi, verranno declinati in alcune voci e sottovoci, ciascuna "quantificabile" attraverso attribuzioni di punteggi secondo modalità che verranno descritte più avanti nell'articolo, per la costruzione di una scala di misurazione. La scelta è caduta sui seguenti:

- Prodotto (l'evento);
- Modello organizzativo;
- Soggetti coinvolti nel processo decisionale;

¹² B. Faulkner et al. "Monitoring the tourism impacts of the Sydney 2000 Olympics" in Event Management, Vol. 6, anno 2001.

¹³ Il riferimento va al già lavoro svolto da Risposte Turismo s.r.l. per Abruzzo Promozione Turismo.

- Entrate (fonti) / Uscite (voci principali);
- Impatti e ricadute (comunicazionali e altro).

Ciascun aspetto è fondamentale ed almeno in parte indipendente, per quanto, almeno in questa sede, non andrà perso di vista l'obiettivo principale, e dunque sarà sempre necessario rintracciare l'esistenza di relazioni (positive o negative) tra le singole variabili ed il contributo alla promozione turistica del territorio.

Il prodotto (l'evento)

Primo e fondamentale aspetto è proprio un check-up della manifestazione che si intende ospitare, o che in qualche maniera si è già scelto di ospitare una o più volte. Sono evidentemente numerose le caratteristiche cui sarebbe opportuno prestare attenzione; riteniamo le principali essere:

- *partecipanti all'evento, numero e tipologia*: dimensione quali-quantitativa di chi darà alla manifestazione contenuto e carattere (il riferimento va anche ad atleti di dichiarata fama, a vip, in grado di aumentare l'eco dell'evento);
- *durata dell'evento*: a parità di altre condizioni, una maggiore durata dovrebbe tradursi in una maggiore esposizione (mediatica e non solo) dell'evento e del territorio;
- *frequenza di realizzazione dell'evento nel territorio*: l'iterazione di una manifestazione irrobustisce il binomio della stessa

- con la città o la regione che la ospita, ottenendo così un posizionamento riconoscibile; *ampiezza del territorio coinvolto*: ha sfaccettature "politiche", di rappresentanza, nonché di mercato, per un coinvolgimento di più ampi bacini di domanda;
- *notorietà dell'evento*: una manifestazione di richiamo garantisce un'attenzione maggiore nonché un accostamento in generale positivo con il territorio ospitante;
 - *uso intensivo del territorio per la realizzazione dell'evento*: è la dicotomia indoor/outdoor, con gli eventi del secondo tipo che senz'altro contribuiscono maggiormente alla diffusione di conoscenza e promozione del territorio, che diviene esso stesso campo da gioco e scenario nel quale le gare vengono disputate;
 - *domanda potenziale interessata all'evento (ampiezza)*: quanto più il tipo di sport e la manifestazione in discussione destano interesse in una domanda che può divenire anche domanda turistica (entro ed oltre i confini nazionali), quanto più ne beneficia la politica di incoming turistico;
 - *target di riferimento per l'evento*: si tratta di incrociare i caratteri del pubblico di un particolare evento e la domanda target per il territorio, per andare a scegliere, ovviamente, eventi che presumibilmente attireranno l'attenzione di soggetti di domanda che, per comportamenti di scelta

e consumo turistici, vengono considerati appetibili da chi imposta la politica turistica territoriale.

Il modello organizzativo dell'evento

In questo caso l'attenzione si sposta dal prodotto al processo, e si sceglie di porre attenzione su alcuni aspetti che influenzano o potrebbero influenzare l'efficacia dell'uso del mezzo nel raggiungimento dell'obiettivo più volte citato; sono:

- *natura dei soggetti promotori (da chi nasce la volontà) ed organizzatori (chi realizza l'evento):* l'ideazione, creazione ed organizzazione, o partecipazione ad esse, dell'evento da parte degli operatori (pubblici e/o privati) del territorio può influenzare una pianificazione prettamente, o meno, indirizzata a conferire all'iniziativa un valore di promozione turistica per l'area;
- *composizione del comitato organizzatore (presenza di esponenti del territorio e ruoli ricoperti):* rafforza l'aspetto precedente puntando l'attenzione sul gruppo decisore, per affermare che la presenza di operatori espressione del territorio in "cabina di regia", e loro discrezionalità su aspetti cruciali dell'organizzazione e conduzione della manifestazione, possono assicurare maggiormente il raggiungimento di obiettivi non ascrivibili unicamente al successo dell'evento; presidio

da parte del comitato anche della funzione di promozione turistica del territorio: la possibilità che innanzitutto venga prevista e poi assegnata ad un operatore locale (anche collettivo) la gestione dell'*in-coming* turistico (di protagonisti, operatori e spettatori dell'evento) è elemento di garanzia per centrare fondamentali obiettivi di *destination management*;

- *tempi di organizzazione dell'evento:* è una valutazione su costi/benefici dell'investimento di energie ed attenzione distribuiti in tempi più o meno lunghi; si parte dal presupposto che gli obiettivi traguardabili per tramite dell'evento dovrebbero essere equilibrati rispetto al tempo che si dedica alla progettazione ed organizzazione dello stesso;
- *permanenza di un presidio post-evento:* va valutata e premiata un'azione successiva alla manifestazione tesa a prolungare e irrobustire gli effetti positivi (in termini di *in-coming* turistico ma non solo) derivanti dall'evento;
- *esistenza o meno di una visibile procedura di candidatura:* viene analizzato il contributo che, a fronte di investimenti finanziari e temporali, un processo di candidatura può concedere alla notorietà e visibilità del territorio per un periodo più o meno lungo precedente all'evento, ed anche indipendentemente dall'acquisizione dello stesso.

Soggetti coinvolti nell'organizzazione dell'evento

Per fermare l'attenzione su una delle voci nelle quali è stato scomposto l'aspetto precedente, si ritiene utile insistere nell'analisi del peso e natura dei soggetti/istituzioni del territorio coinvolti in un modo o nell'altro nell'organizzazione dell'evento, anche a prescindere dalla presenza nel comitato. Si tratta, cioè, di riconoscere nel processo organizzativo la possibilità o meno da parte di altri soggetti (singoli, collettivi, privati, pubblici, ...) di presentare richieste, segnalare priorità e vederle fatte proprie da chi è deputato a prendere le decisioni. E' possibile pensare al:

- *coinvolgimento di soggetti che sono espressione del territorio (numerosità e apporti):* pur non inseriti organicamente nel comitato, operatori e cittadini, singolarmente o rappresentati da associazioni ed enti, possono avere un ruolo nell'indirizzare la realizzazione dell'evento verso obiettivi allargati, che troverebbero nella manifestazione un veicolo, uno strumento in grado di assicurarne il raggiungimento;
- *coinvolgimento di soggetti del territorio impegnati nel turismo (numerosità e apporti):* stringe la considerazione di cui sopra alla sola problematica turistica, centrale in questo studio. La possibilità per albergatori, ristoratori, agenzie *incoming*,

operatori altri dell'industria turistica allargata, di far sentire la propria voce, di segnalare problemi ed opportunità per il settore di loro competenza, può contribuire a rendere l'evento stesso appetibile ed utile al macro-obiettivo di spingere la promozione del territorio.

Entrate e uscite

Aspetto decisamente rilevante è quello del bilancio, quello, cioè, afferente la sostenibilità economica dell'evento, non solo da un punto di vista assoluto (costo e relativa copertura), ma anche da quello del chi ed in quale misura può contribuire ad esso.

Per quanto riguarda *le principali fonti* dalle quali trarre sostegno per affrontare i costi di realizzazione è utile una classificazione legata alla provenienza che distingue tra finanziamenti pubblici (locali, regionali, statali, sopranazionali, anche precisandone la destinazione per, ad esempio, esecuzioni di opere), contributi privati (interventi delle federazioni sportive e sponsorizzazioni) ed altre fonti (tra le quali i ricavi diretti dell'evento - per biglietti, iscrizioni, merchandising - ricavi da diritti televisivi, risorse proprie direttamente investite da parte dell'organizzatore). Naturalmente la presenza di alcune voci di entrata si fa preferire rispetto ad altre, dimostrando, ad esempio le sponsorizzazioni o i biglietti venduti, la capacità dell'evento stesso

di autosostenersi, limitando dunque gli apporti di capitale o risorse in genere a carico dell'ente pubblico.

Per quanto riguarda, invece, *le principali voci di uscita*, distinguiamo quelle caratterizzanti il processo organizzativo e realizzativo da quelle non caratterizzanti: tra le prime i costi per la realizzazione di impianti sportivi, per l'accoglienza di atleti e delegazioni, per la comunicazione, la candidatura, l'organizzazione in senso stretto; tra le seconde i costi per l'adeguamento di strutture d'ospitalità e dotazioni infrastrutturali, nonché per la predisposizione e l'organizzazione di servizi diversi.

La distinzione è utile per poter valutare in modo collegato, ma indipendente, le spese che trovano compimento e giustificazione esclusivamente nella realizzazione della manifestazione da quelle che, più in una logica di investimento, vengono sostenute per la creazione di strutture e servizi la cui fruizione sarà probabilmente destinata a permanere ben al di là del tempo di realizzazione dell'evento.

Impatti e ricadute

È possibile riassumere, per l'importanza che rivestono, alcune grandi categorie di impatto; scegliamo di enucleare i seguenti:

- *impatto economico*: nel ricordare la complessità di valutazione di impatto economico, per quantità, tempi, direzioni, si ritiene opportuno prestare attenzione al coinvolgimento ed ai risultati che afferri-

scono ad alcune categorie di operatori, i cui settori sono in particolare quelli della ricettività (ricavi da pernottamenti di atleti, staff, stampa, pubblico), ristorazione (ricavi per l'erogazione di pasti e attività di catering), trasporti (ricavi da vendita di biglietti e abbonamenti per gli spostamenti interni alla località, nonché trasporto privato), shopping (acquisti di varia natura effettuati da chi è arrivato per assistere/partecipare all'evento), intrattenimento (spese per il divertimento, escursioni e visite guidate, ingressi a cinema, teatri e spettacoli), distribuzione (agenzie *incoming*: vendita di pacchetti ad hoc per assistere all'evento, organizzazione visite guidate). Ad essi si aggiungono ricadute e relazioni di tipo indiretto di cui possono beneficiare soggetti appartenenti al territorio o esterni ad esso. Ci si riferisce, ad esempio, alle società di costruzione (impianti, infrastrutture) così come ai vettori di trasporto per i trasferimenti da e per la destinazione;

- *impatto occupazionale*: in questo caso si può valutare l'apporto verificando la creazione di nuova occupazione direttamente collegata con l'evento (organizzatori, soggetti di staff tecnico), il rapporto volontari/occupati, la creazione di occupazione indiretta "temporanea" nei settori collegati (ricettivo, ristorativo, dei trasporti,

delle imprese esecutrici di opere per l'evento), la creazione di nuova occupazione "permanente" (connessa con nuove realtà economiche e istituzionali create per l'evento ma che non esauriscono l'attività con la fine dell'evento stesso);

- *impatto comunicazionale*: è funzione della quantità e qualità della rassegna stampa e video, dell'oculatezza ed efficacia della scelta degli strumenti di informazione e promozione utilizzati, dell'intervento di una serie di fattori casuali quali mode, esiti delle competizioni, avvenimenti collaterali e contemporanei. Tra gli aspetti cui concedere attenzione, figurano gli investimenti diretti in comunicazione e promozione, la copertura televisiva, la copertura radiofonica, la rassegna stampa (nazionale/estera, specializzata/generalista), l'estensione del periodo interessato dalla comunicazione, l'ampiezza e dimensione del bacino d'audience raggiunto. Essenziale in questa valutazione l'esame di quanto della comunicazione e informazione sull'evento diventi anche informazione e promozione del territorio;
- *impatto fisico-ambientale*: si tratta di valutare gli interventi materiali legati alla creazione di condizioni per la realizzazione della manifestazione, interventi che in alcuni casi possono essere rappresen-

tati da costruzione di opere il cui inserimento nel contesto e la cui fruizione anche da parte dei residenti non possono che essere giudicati positivamente, ma, in altri casi, possono comportare conseguenze negative per l'intera area;

- *impatto socio-culturale*: si ritiene utile prestare attenzione anche alle ricadute che l'evento può assicurare alla comunità in termini di coinvolgimento, di benefici di breve o lungo periodo, materiali o immateriali (creazione di momenti di aggregazione, la disponibilità di nuovi servizi, l'identificazione e orgoglio dell'essere del territorio protagonista dell'evento) piuttosto che, in senso negativo, di ostacoli e problemi alla regolare fruizione del territorio nel quale la comunità stessa vive e lavora (congestione del territorio, spese e investimenti pubblici ritenuti non prioritari, rapporto a volte conflittuale residenti/partecipanti all'evento).

3.2 *La scala di misurazione ESTT (eventi sportivi turismo territorio)*

Gli aspetti citati vengono ulteriormente disaggregati per giungere ad un elenco di voci costituenti quella che denominiamo "scala di misurazione ESTT (eventi sportivi turismo territorio)", tentativo, lo si ribadisce, di chiudere in un modello e sintetizzare in esso una complessa valutazione. E' evidente che come

tutti i modelli si presta ad una serie di critiche che contribuiranno a mettere ulteriormente a punto il modello stesso. La sua descrizione e successiva applicazione, pertanto, dovranno sempre tenere presente una serie di criticità o “istruzione per l’uso”, le principali delle quali andiamo ad esplicitare di seguito:

1. eterogeneità dei fattori di valutazione: alcuni degli aspetti possono essere monitorati attraverso valutazioni quantitative, mentre per altri ci si deve affidare all’espressione di giudizi qualitativi, comunque fondati su osservazioni empiriche e concrete; è evidente che la disponibilità di informazioni certe e quantitative renderebbero molto semplice la traduzione delle stesse in punteggi; tutti gli aspetti da considerare, però, si presentano in forme e modi non indicabili attraverso la sintesi dei numeri, e pertanto dovranno, con attenzione ed obiettività, essere valutati applicando un sistema di giudizio più ampio;
2. ciascuno degli aspetti principali viene a sua volta articolato in singole voci e, per ognuna di esse, si procede con l’assegnazione di un punteggio all’interno di un range di volta in volta specificato; tale intervallo viene stabilito secondo nozioni e convinzioni di chi costruisce il modello, o lo utilizza, rispetto ai pesi relativi dei vari aspetti nell’incidere sull’obiettivo principale;
3. l’assegnazione del punteggio può essere effettuata a posteriori (una volta realizzati e conclusosi l’evento, con maggiore semplicità, dunque, laddove fossero disponibili informazioni a sufficienza), ma anche ex-ante, per orientare le scelte, attraverso il riferimento a previsioni e considerazioni che possono, in alcuni casi, emergere dal confronto con esperienze analoghe al caso in discussione;
4. la scala può assumere valori differenti sia a seconda di chi la utilizza (prospettive, informazioni, competenze del singolo) che del momento in cui viene applicata (progress del processo organizzativo, disponibilità di nuove informazioni, obiettivi dell’utilizzo stesso); la scala mira soprattutto a voler diventare un termometro del valore dell’ospitare un evento come veicolo di promozione del territorio; nello stesso tempo, però, non vengono trascurati tutta una serie di impatti e ricadute che possono diventare decisivi nella scelta se ospitare o meno la manifestazione.

La scala di valutazione è costruita da una serie di blocchi tematici che riflettono, elaborandole, le voci precedentemente analizzate (aspetti da indagare, cfr. par. 2.1). Se ne sono costruiti nove, a ciascuno dei quali viene attribuito un punteggio massimo proporzionale

alla rilevanza sulla valutazione complessiva dell'evento. La valutazione totale di ciascun blocco è il risultato della somma dei sottopunteggi assegnati alle voci appartenenti al blocco stesso. Il conseguimento del voto massimo per ciascun blocco permette all'evento di raggiungere valutazione pari a 100. Presentiamo di seguito in dettaglio i nove blocchi tematici con la precisazione sul punteggio massimo raggiungibile da ciascuno di essi ed alcune notazioni sulle singole voci che ne costituiscono l'ossatura.

Investimento dell'ente pubblico

L'assegnazione del punteggio a questa voce di analisi tende ad evidenziare la partecipazione finanziaria del soggetto pubblico a sostegno dell'evento. Si è deciso di attribuire un punteggio maggiore agli eventi in cui la quota dei contributi pubblici è proporzionalmente minore, premiando dunque gli eventi la cui realizzazione nel territorio non si traduce necessariamente in investimenti consistenti per l'ente pubblico e, dunque, per l'intera comunità. Il valore massimo raggiungibile con questa voce è pari a 12 punti, che corrisponde alla situazione in cui non si verificasse alcun esborso di denaro da parte del soggetto pubblico. Il calcolo del punteggio si ottiene moltiplicando il complementare della quota di investimento dell'ente pubblico con il punteggio massimo e riportando il tutto a 100.

Coinvolgimento degli operatori locali nel processo decisionale

Si tratta di una voce che mira ad attribuire un punteggio alla capacità dell'evento di riuscire a coinvolgere, all'interno del processo decisionale che lo riguarda, una serie di attori operanti sul territorio.

Va dunque verificata la partecipazione attiva dei soggetti privati e pubblici espressione della località all'intero processo di pianificazione ed organizzativo, premiando casi caratterizzati da elevata partecipazione con un punteggio pari a 12. A tale soglia si arriva attraverso valori differenti assegnati alle singole categorie di operatori coinvolte, in relazione dell'importanza che si ritiene esse rivestano nel processo in questione.

Indotto economico

Nel valutare le ricadute economiche sul territorio dovute alla realizzazione della manifestazione, è necessario operare alcuni distinguo. Innanzitutto va detto che non sempre è possibile capire quanta della ricchezza prodotta vada a finire nelle "casse" di operatori del territorio e quanto, viceversa, finisca nei bilanci di imprese esterne all'area per la quale viene valutato l'indotto. Inoltre, ed ancora più in generale, non è sempre facile risalire alle relazioni – indirette più che dirette – tra l'evento e fenomeni ad esso collegati.

Si è deciso di suddividere il punteggio attribuito alla voce “indotto economico” in due voci che attengono una alla dimensione qualitativa (soggetti beneficiari), l’altra a quella quantitativa (moltiplicatore economico). La prima delle due voci “dipinge” il quadro economico locale che è toccato in maniera positiva dall’evento, senza entrare nel merito dell’entità dei benefici. Si è optato per assegnare un punteggio standard legato alla partecipazione al beneficio economico di una categoria di soggetti, evitando di differenziare tra le stesse categorie.

Con il moltiplicatore si vuole stimare quella che è la capacità dell’evento di produrre ricchezza in termini monetari partendo dall’investimento necessario per la realizzazione dello stesso. E’ una precisa scelta metodologica: pur riconoscendo che anche la dimensione assoluta dell’indotto è elemento utile alla valutazione complessiva, si è preferito attestarci sul rapporto costo/indotto (sul moltiplicatore, appunto) per premiare quegli eventi – anche “molto leggeri” nei loro bilanci – che a fronte di costi realizzativi più o meno contenuti sviluppano un volano di attività e di transazioni commerciali decisamente più elevato.

Nella scala a tale blocco vengono assegnati un massimo di 12 punti, cui si arriva con un totale massimo pari a 4 per il coinvolgimento delle categorie ed uno di 8 per il moltiplicatore.

Indotto occupazionale

Si va a valutare l’eventuale attivazione di un moltiplicatore occupazionale attribuibile all’evento.

Sono state enucleate quattro voci alle quali assegnare un punteggio qualora venissero riscontrate nel processo, allargato, di organizzazione e realizzazione dell’evento.

Le prime due sono relative alla creazione di posti di lavoro direttamente collegati all’organizzazione, di tipo permanente o temporaneo. Le seconde due verificano l’eventuale creazione di nuovi posti di lavoro non direttamente collegati all’evento, di tipo permanente o temporaneo. Il punteggio massimo assegnabile a questo blocco è, pertanto, pari a 6.

Impatti sociali e contributo alla qualità della vita

Questo blocco della scala assegna un punteggio all’eventualità, per tramite dell’evento, di coinvolgere e premiare la comunità locale attraverso forme di partecipazione attiva alla manifestazione o, ancora di più, attraverso la possibilità di fruizione permanente di nuovi servizi e strutture creati in occasione della manifestazione. Sono state individuate 3 voci principali: la fruizione prospettica da parte dei residenti di strutture e servizi concepiti e creati in occasione dell’evento, il coinvolgimento della popolazione locale (impiego di personale volontario), e la presenza di momenti

aggregativi rivolti anche alla comunità locale. La valutazione complessiva può arrivare a 10.

Impatti negativi fisico-ambientali

A differenza delle altre voci analizzate, quella relativa agli impatti ambientali presenta sempre segno negativo in quanto si riferisce ad effetti che vanno ad alterare, danneggiando, l'equilibrio del territorio ospitante; l'assegnazione di un punteggio massimo rispecchia, quindi, la capacità di minimizzare tali impatti e, pertanto, nel migliore dei casi (nessun impatto) il punteggio sarà pari a 0. A ciascuna voce (inquinamento atmosferico, acustico, fisico-ambientale - es. rifiuti urbani - aumento dei consumi, sovraffollamento e congestione, compromissione delle risorse territoriali da interventi fisico-strutturali) si attribuisce un voto differente a seconda del tipo e dell'intensità dell'impatto (alcune voci sono infatti ritenute più incidenti di altre, perché possono presentare effetti più dannosi sull'ambiente). Il blocco può potenzialmente portare all'assegnazione di un punteggio pari a - 20 (a detrazione dagli altri punti).

Impatto comunicazionale dell'evento

E' una delle voci più importanti nella definizione della scala e si fonda anch'essa soprattutto su valutazioni qualitative, al di là del fatto che si "irrobustiscono" quando in alcuni casi si dispone anche di dati quantificati.

Le voci enucleate al fine di costruire la valutazione complessiva del blocco sono la notorietà dell'evento (classifica la tipologia della manifestazione, dalle Olimpiadi ad eventi locali, e la notorietà/risonanza della disciplina sportiva di riferimento, in termini di appassionati, praticanti e tifosi), l'attività di promozione precedente l'evento (esistenza o meno di azioni volte a promuovere la manifestazione), la presenza di pubblico live nazionale vs straniero (valuta non la dimensione quantitativa quanto la qualitativa - in termini di provenienza - del pubblico presente nella città o destinazione nella quale prende vita l'evento), il pubblico televisivo e lettori (così come per la voce precedente), la risonanza dell'evento anteriore alla realizzazione (associata ad eventuali percorsi di candidatura), la risonanza della rassegna stampa e video (locale-nazionale-internazionale). Il blocco può contribuire fino a 16 punti.

Traino promozionale del territorio

E' il tema/blocco più importante della scala in quanto misura direttamente l'effettiva capacità dell'evento di veicolare il territorio. Per questo motivo ad esso viene attribuito il punteggio massimo più alto, 18. E' costituita da più voci, alle quali vengono associati dei punteggi differenti tra di loro, proporzionali alla loro importanza. Per singola voce, invece, il punteggio non è modulabile, e viene quindi

assegnato solo in caso di riscontro del fenomeno cui la voce si riferisce. Sono: l'attività di promozione del territorio in occasione dell'evento; l'abbinamento tra pacchetti per la partecipazione all'evento e proposte per la scoperta del territorio; la capacità di attrarre un pubblico *live* non residente o escursionista; il permettere, l'evento, la diffusione di immagini del territorio contestualmente allo svolgimento della gara (eventi *indoor* vs quelli *outdoor* che comportano un uso intensivo del territorio); la durata dell'evento; la risonanza mediatica (si valuta la rassegna stampa e video riconoscendo, o meno, articoli e servizi che hanno veicolato il nome e l'immagine della destinazione, e dunque non solo quelli dell'evento).

Ricadute in termini di flussi turistici

E' essenziale completare gli aspetti da considerare valutando se e in quale misura la manifestazione può intervenire nell'attivare o comunque influenzare un *incoming* turistico ad essa interessato. Si fa riferimento alle ricadute più facilmente quantificabili e quindi ai flussi turistici generati dall'evento e manifestatisi in concomitanza con esso. Risulta, purtroppo, estremamente difficile stimare le ricadute in termini di *incoming* per gli anni successivi all'evento, che viceversa potrebbero risultare di rilievo aumentando, di conseguenza, il valore associabile all'evento sotto questo aspetto.

Sono state individuate quattro sottovoci, una delle quali agisce in senso negativo per un punteggio relativo che nel migliore dei casi (così come per gli impatti fisico-ambientali) è pari a 0. Sono: il contributo all'*incoming* turistico durante l'evento; il contributo alla destagionalizzazione dell'andamento dell'attività; la creazione di pacchetti per il pre e post-evento, dunque un'attività specificatamente pensata e realizzata per cogliere le potenzialità turistiche dell'evento; l'essere, eventualmente, la manifestazione fattore di complicazione per la normale fruizione turistica della località (è la voce negativa cui ci si riferiva in precedenza). Il blocco nel complesso può garantire l'assegnazione massima di 14 punti.

4. Valutare l'efficacia degli eventi sportivi in Abruzzo

Una volta presentata la scala di misurazione dell'efficacia di un evento sportivo in termini di promozione turistica di un territorio procediamo analizzandone un paio di applicazioni relative ad altrettanti eventi sportivi che sono in fase di progettazione per la relativa ospitalità in Abruzzo.

Verranno analizzati due eventi in particolare, che troveranno o potranno trovare realizzazione nel territorio abruzzese. Il primo, l'*Abruzzo Ski World Cup*, è attualmente in fase di preparazione dopo aver ottenuto l'assegnazione al

termini di un lungo processo di candidatura; il secondo, la *Coppa del Mondo di Mountain Bike* si trova invece più a monte del processo organizzativo, non essendo ancora stato attivato, per esso, il processo di candidatura.

Ciò che accomuna i due eventi presi in considerazione è il fatto di essere eventi futuri, non ancora realizzati, ma per i quali il processo organizzativo è attualmente *in fieri*. Il che rende estremamente interessante l'applicare la scala di misurazione (ESTT) a priori, prima cioè che l'evento giunga a compimento poiché può costituire un modo per riuscire a valutare preventivamente quali saranno gli impatti dello stesso sul territorio ospitante, ed in particolare quale il valore per la promozione turistica dello stesso. Proprio per questa possibilità diviene necessario pensare alla scala come ad uno strumento flessibile, che possa essere dunque applicato a qualsiasi fase dell'evento (prima e dopo la realizzazione) e continuamente riadattato in base a nuove informazioni acquisite e criticità emerse durante il processo organizzativo. Per l'analisi dei due eventi abruzzesi, pertanto, i punteggi assegnati ad ogni singola voce potranno essere, in futuro, modificati con l'aumentare delle informazioni possedute o con la correzione delle stesse.

4.1 Abruzzo Ski World Cup

Da due anni a questa parte la regione Abruzzo si è impegnata a candidare una località sciistica

abruzzese ad ospitare una gara della Coppa del Mondo di Sci nell'inverno 2004-2005.

Si tratta di un evento sportivo invernale, la Coppa del Mondo di Sci, che solitamente e storicamente ha trovato naturale ambientazione, in Europa, nell'arco alpino, dove sono nate e si situano le stazioni sciistiche di maggiore rilievo nel mondo. Si tratterebbe, in questo caso, della prima volta in cui un evento di tale portata viene ospitato da una località sciistica dell'Appennino e ciò potrebbe attirare maggiormente l'attenzione verso la regione che lo ospiterà: l'Abruzzo con la località sciistica di Roccaraso, che per due giorni metterà a disposizione di atleti provenienti tutto il mondo i propri impianti sportivi e la propria offerta turistica.

Da quando è stata presentata la candidatura l'iter è proceduto velocemente ed attualmente ci si trova in una fase intermedia del processo organizzativo, essendo appena stata ufficializzata l'assegnazione della gara. Ciò implica che, nell'analizzare questo evento, ci si è dovuti riferire ad informazioni spesso parziali o incomplete, in alcuni casi fondate su ipotesi e su intenzioni, altre volte su stime che prendono spunto da altri eventi analoghi svoltisi in altre località.

In questo caso si può affermare, limitatamente all'attuale disponibilità di informazioni, come la macchina organizzativa di Abruzzo Ski World Cup mostri buoni segnali di attività e

altrettanto buone prospettive. Basti pensare alla comunicazione legata al solo processo di candidatura, che si è tradotta in un ampio numero di servizi e segnalazioni sulla stampa e le televisioni locali, nazionali ed internazionali. Non appena il Comitato Organizzatore entrerà ad operare a pieno regime si è previsto l'impiego di circa 40 persone preposte alle varie aree dell'organizzazione (infrastrutture e logistica, relazioni esterne, sponsor, area sportiva, amministrazione, eventi, comunicazione ecc). Non è esclusa, inoltre, la costituzione di un ufficio permanente (che darà occupazione a circa 7/8 persone) e che, esaurita l'organizzazione della tappa di Coppa del Mondo, potrà occuparsi della gestione di future candidature. L'intento della regione è, infatti, quello di divenire tappa permanente sull'Appennino per competizioni sciistiche di tale portata.

Attualmente la fonte finanziaria principale per la costruzione dell'evento è la Regione Abruzzo che ha contribuito alla copertura del 70% dei costi relativi alla realizzazione di strutture sportive e infrastrutture, nonché a quelli necessari per la candidatura e la comunicazione della stessa. Sul fronte dei finanziamenti privati, invece, è la BSA s.r.l., società specializzata in comunicazione, che si occupa di sostenere l'evento, mentre, successivamente, si cercheranno sponsor nazionali ed internazionali, anche per azioni di co-marketing.

Non è ancora possibile stimare con puntualità le voci di costo, tuttavia si sa già che saranno necessari investimenti sia per le spese di tipo organizzativo che per quelle infrastrutturali, legate al nuovo assetto urbano (da opere per la viabilità all'ampliamento dell'offerta alberghiera).

Passando all'analisi degli impatti, il comparto che più beneficerà dell'evento è quello turistico con imprese ricettive, ristorazione e catering, impianti di risalita e attività connesse alla pratica sciistica, trasporto locale, attività di intrattenimento ed attività commerciali. Gli impatti indiretti riguarderanno, principalmente, le imprese di costruzione ed i trasporti da e per la destinazione.

I primi impatti comunicazionali, relativi alla fase di candidatura, possono già essere stimati essendo stata messa in atto, fino ad ora, un'articolata politica di comunicazione che mira a diffondere, più che il nome di Roccaraso, quello dell'Abruzzo. Sono già stati raccolti 250 articoli divisi tra le varie testate nazionali, locali e di settore. Una trentina sono invece quelli pubblicati all'estero. Anche sul fronte televisivo si possono già registrare trasmissioni in emittenti nazionali e regionali (non solo abruzzesi). Notevole è pure l'attività promozionale attraverso incontri ad hoc come la presentazione ufficiale della candidatura e la partecipazione alle altre competizioni sciistiche internazionali.

Gli inevitabili impatti ambientali, che si presentano ogni qualvolta si pone in essere una manifestazione che coinvolga un numero importante di persone, saranno minimizzati principalmente attraverso interventi per migliorare il deflusso del traffico. E' al vaglio – soprattutto dal punto di vista della fattibilità e dell'impatto rispetto all'assetto ed al carattere morfologico del territorio - un progetto di realizzazione di una metropolitana sotterranea che permetterà di collegare velocemente Roccaraso agli impianti sciistici evitando così tutti i problemi derivati dall'inquinamento prodotto dalle automobili per raggiungere la stazione sciistica, nonché dal sovraffollamento delle strade cittadine. L'attenzione verso l'aspetto ambientale costituisce una prerogativa d'azione di tutta la macchina organizzativa impegnata a rendere l'evento sostenibile a tutti gli effetti. E' interessante notare come, pur non essendosi ancora tenuta la competizione, le ricadute in termini di flussi turistici si siano già fatte sentire. Infatti, tra gennaio ed agosto 2002, gli arrivi presso le strutture di Roccaraso sono aumentati del 7% rispetto all'anno precedente ed in agosto si è verificato persino un incremento pari al 122%. Seppur non sia possibile capire quanto su tale incremento abbia influito la diffusione di informazioni sulla località attraverso le azioni di comunicazione per la candidatura, è possibile in ogni caso riconoscere un contributo, ancor-

ché marginale, fornito da tale evento. Per quanto riguarda, invece, quelli che saranno i flussi turistici di cui potrà beneficiare la località in concomitanza della vera e propria gara, si prevede per quel periodo una saturazione delle strutture ricettive e un aumento delle settimane bianche e dei soggiorni in montagna non solo a Roccaraso, ma anche nelle altre località montane limitrofe, con beneficio per l'economia, non solo turistica, locale.

Venendo concretamente all'applicazione della scala, ci si soffermerà sull'analisi di alcune voci ritenute essere più significative, e perché connotanti l'evento stesso e per ricordare alcune cautele necessarie nell'applicazione della scala ad un evento in fieri. Limiti che tuttavia vengo meno non appena superate tutte quelle lacune informative dovute all'aver a che fare con l'analisi di una manifestazione ancora in progress.

Alcune difficoltà si incontrano nell'assegnare il punteggio da attribuire all'investimento dell'ente pubblico. Si è dovuto parametrare l'assegnazione della votazione a quelle che sono state, sino ad oggi, le spese coperte da tale soggetto, senza rapportarle a quelli che saranno i costi totali della manifestazione. L'organizzazione ha indicato per questa voce di analisi un livello di incidenza del 70% circa nella copertura dei soli costi totali attualmente raggiunti, questo perché in questa fase le voci di spesa hanno riguardato soprattutto

gli investimenti per l'adeguamento infrastrutturale necessario anche per aggiudicarsi l'assegnazione dell'evento da parte della Federazione Internazionale di Sci. Non solo, oltre all'adeguamento degli impianti sportivi, ai miglioramenti dell'assetto urbano e della viabilità e agli interventi sull'offerta ricettiva, sono qui compresi anche gli investimenti in comunicazione che, come già accennato, si è già concretizzata in una serie di iniziative. Ciò che è stato possibile fare, dunque, è immaginare che tale proporzione verrà mantenuta anche nel prosieguo dell'iter progettuale, quando altri costi, nell'entità e nella natura, si manifesteranno: applicando la formula adottata, Abruzzo Sky Worl Cup si aggiudica un punteggio pari a 4 punti (arrotondamento per eccesso del valore matematico di 3,6). Decisamente più complessa si presenta la definizione dell'indotto economico. Se risulta già di per sé difficile stimare ex-post l'indotto economico generato da un qualsiasi evento, ben più difficile sarà farlo in questo caso, dove, in primo luogo, non si dispongono di dati definitivi sul costo totale dell'evento, almeno fino alla sua completa realizzazione, ed in secondo luogo sono solo immaginabili – ancora una volta ricorrendo all'esame di casistica comparabile - i benefici che l'area ne trarrà. Di conseguenza, la valutazione possibile riguarda il numero, come categorie tipologiche, di *soggetti beneficiari*, ragionando

per scenari costruibili sulla base di quella che normalmente è una tappa di Coppa del Mondo di Sci. Si può dunque affermare che a beneficiare di tali effetti saranno tutti i comparti già citati (ricettività, ristorazione, trasporti locali, attività commerciali, intrattenimento e attività culturali, *incoming*, imprese costruttrici ed altri servizi logistici) per un punteggio, limitatamente alla prima parte della voce "indotto economico", pari a 4. Per quanto riguarda il *moltiplicatore* (seconda parte della voce) si preferisce, data l'impossibilità di stimarlo, attribuire un punteggio riferito ad un intorno di valori compresi tra il valore minimo (-1) e quello massimo (8); in tale modo l'intervallo di valutazione è composto da valori che oscillano tra 2,5 e 11,5.

Sarà possibile restringere il range man mano che una serie di scelte verranno operate ed alcune proiezioni si renderanno più agevolmente effettuabili.

Altra voce, tra le nove che compongono la scala, sulla quale vale la pena offrire qualche considerazione, è l'*impatto comunicazionale dell'evento*: ci si può avvalere, in questo caso, di dati parzialmente disponibili, ed in quantità sufficiente da permetterne una prima valutazione. Questo grazie al già citato "effetto candidatura" e dunque alla diffusione di informazioni in grado di veicolare il binomio "evento-territorio" anche solo per via di una ipotesi realizzativa.

La rassegna stampa e video è, come si è visto poc' anzi, già corposa e testimonia un' esposizione mediatica sia locale che nazionale ed internazionale. Ad essa si vanno ad aggiungere tutte le attività promozionali collaterali che riguardano, ad esempio, la partecipazione alle precedenti competizioni sciistiche, la presentazione del progetto attraverso apposite conferenze stampa, la realizzazione di *totem* informativi sulla candidatura posizionati sia nella stessa stazione sciistica che in alcune località marine e punti strategici di grande visibilità del territorio.

A fronte di tali ed altre informazioni si è proceduto ad assegnare i sottopunteggi alle voci che compongono il blocco tematico "impatto comunicazionale dell'evento". Alla notorietà dell'evento, di portata mondiale (ma non di un mega-evento) e di media risonanza in termini di *audience*, si è assegnato un punteggio pari a 2,5 su un totale di 5. Alla presenza di un'attività promozionale precedente all'evento, poiché gli sforzi stanno andando proprio in questa direzione, è stato assegnato il punteggio più alto (2). Relativamente alla presenza di un pubblico *live*, si tratterà, a detta degli organizzatori, soprattutto di un pubblico nazionale (punti 1,5 su 2 di massimo), mentre il pubblico televisivo, che rivestirà maggiore importanza, oltrepasserà i confini nazionali (punti 2, il massimo). Si è già parlato della risonanza dell'evento nella fase di

candidatura (punti 2) ed anche della rassegna stampa e video (locale, nazionale, internazionale) alla quale assegniamo tutti i 3 punti previsti. Nel complesso l'evento sembra essere positivo sotto questo punto di vista e si aggiudica già 13 punti, contro un totale di 16.

Guardando alla comunicazione nella particolare accezione di fungere da *traino promozionale del territorio*, si presentano anche qui buone prospettive. L'evento sarà accompagnato da un'intensa attività promozionale mirante a veicolare più il nome Abruzzo che non quello della località ospitante (Roccaraso), il punteggio attribuito è massimo e pari a 4, sono anche previste proposte turistiche abbinate all'evento e miranti ad offrire il territorio e a scoprirne le bellezze. Tali proposte parallelamente sono state pensate anche per gli atleti (lo ricordiamo, fonte di passaparola) per permettere loro di vivere l'evento. Il punteggio pertanto assegnato è pari a 3 punti. Se, da un lato, l'evento attirerà, come è naturale, molto pubblico residente in regione, è prevista comunque una partecipazione di spettatori provenienti più che altro dal centro-sud Italia che ne approfitteranno per passare un weekend nella località, a tale voce si conferisce perciò il punteggio di 2.

Viceversa non è possibile attribuire il punteggio spettante alla voce "evento che permette la diffusione di immagini del territorio contestualmente allo svolgimento della gara"

perché si esaurisce in un percorso comunque limitato alla pista, senza entrare nel dettaglio del territorio più ampio. La durata prevista è di due giorni, ma verranno fatti sforzi per allungarla tramite cerimonia di apertura ed iniziative collaterali, fino ad assicurarsi 4 giornate in cui l'Abruzzo sarà sotto i riflettori della stampa specializzata e non solo (punti 2). Per completare, si è parlato di rassegna stampa, è importante sottolineare come essendo questo uno degli obiettivi principali degli sforzi comunicazionali regionali, si stia dando molta importanza al diffondere, oltre che notizie legate esclusivamente alla gara, anche quelle dedicate all'offerta del territorio con particolare riferimento ai comprensori sciistici. Pertanto spetta a questa voce il punteggio pieno di 4, che sommato ai precedenti permette di assegnare, complessivamente, al "traino promozionale del territorio", un punteggio di 15 su 18.

A titolo riassuntivo proponiamo di seguito il prospetto comprendente tutti i punteggi assegnati ad *Abruzzo Ski World Cup*. Dall'osservazione di essi, la manifestazione sembra avere tutti i presupposti per diventare un evento efficace ai fini di promozione turistica e del territorio in genere. Attualmente si aggiudica una valutazione complessiva variabile tra i 62,5 ed i 71,5 punti a causa della momentanea impossibilità di assegnare un valore al moltiplicatore. Si tratta di una manifestazio-

ne che garantisce un elevato impatto comunicazionale e funge da buon traino per la promozione del territorio, inoltre vede un'elevata partecipazione degli operatori locali e garantisce un innalzamento alla qualità della vita nel territorio interessato.

4.2 La Coppa del Mondo di Mountain Bike in Abruzzo

Il secondo evento qui analizzato potrà vedere nel territorio abruzzese futura location; è, al momento ancora un intento progettuale ambizioso. Ad essere protagonista è una disciplina ancora minore, la Mountain Bike, ma che negli ultimi anni sta riscontrando notevole interesse, soprattutto in Europa, e che anche nel nostro paese annovera una forte schiera di appassionati.

La possibilità per la regione Abruzzo di ospitare una gara di *Coppa del Mondo di MTB* è stata avanzata vista la compatibilità di questa disciplina con il territorio abruzzese e l'opportunità di veicolare, assieme all'evento, l'immagine di un Abruzzo particolarmente vocato ad un turismo in bicicletta e alle attività sportive *outdoor* in genere. Sono questi gli obiettivi principali del progetto che si presenta in realtà più ampio e per il quale l'evento, la gara di Coppa del Mondo, non ne è che il punto d'arrivo.

L'iter per la candidatura non è ancora stato intrapreso, ma una volta avviato potrebbe es-

Tabella 1 - *L'applicazione della scala ad Abruzzo Ski World Cup*

Voci indagate	Massimo	Assegnato
Investimento dell'ente pubblico	12	4
Coinvolgimento degli operatori dell'area	12	12
Indotto economico dell'area	12	2,5-11,5
Indotto occupazionale	6	6
Impatti sociali e contributo alla qualità della vita	10	10
Impatti negativi fisico ambientali	0	-8
Impatto comunicazionale dell'evento	16	13
Traino promozionale del territorio	18	15
Ricadute in termini di flussi turistici	14	8
Totale	100	62,5-71,5

sere portato a termine con successo, viste le credenziali acquisite dal territorio abruzzese avendo già ospitato una gara di Coppa Italia nel 2002 e gli Internazionali d'Italia nel marzo 2003.

In Italia, poi, non si ospita una gara di Coppa del Mondo di MTB da molti anni e ciò potrebbe attirare l'attenzione di un vasto pubblico (soprattutto nazionale) sul territorio abruzzese. L'evento potrebbe trovare sistemazione ideale in località come Roccaraso, Pescasseroli, Scanno od Ovindoli, comunque accomunate dal fatto di poter contare su una cultura turistica già affermata, sia per la dotazione ricettiva di cui dispongono, sia per l'aver esse già ospitato altre tipologie di eventi.

Una volta avviata la procedura di candidatura si passerà alla progettazione della manifestazione (stimata in un impegno di due anni

circa), che si propone di diventare un vero e proprio contenitore di altri eventi collegati (*fitness*, gare amatoriali, rassegne enogastronomiche ecc) in grado di far vivere, durante quelle giornate, ma anche in un arco temporale più esteso, l'Abruzzo e la sua natura. Entrando nei dettagli più tecnici, organizzativi, in via previsionale l'organizzazione potrebbe contare su uno staff tecnico, per l'anno precedente alla candidatura, di poco meno di 10 persone che verrebbero impiegate a tempo pieno nei tre mesi antecedenti allo svolgimento della gara. All'approssimarsi della fase di realizzazione dell'evento, diverrebbe invece opportuno fare ricorso a un centinaio di persone aggiuntive a supporto dell'organizzazione e retribuite con gettone di presenza. Auspicabile sarebbe, invece, la costituzione di un ufficio permanente (che potrebbe dare

occupazione a 3-4 persone circa) che potrà occuparsi della gestione di future candidature per ospitare altre gare di coppa del mondo o altri campionati di MTB.

La società che si farebbe carico dell'organizzazione dell'evento, la East Side Team, ha stimato in un intorno di 300.000 euro il budget di spesa, a copertura quasi esclusiva dei costi relativi all'organizzazione della gara e comprendenti l'ospitalità di atleti, squadre, staff tecnico e giornalisti, premi agli atleti, tasse federali, collaboratori, noleggio attrezzatura, preparazione circuito e spese di segreteria. L'evento invece non richiede particolari spese per opere infrastrutturali necessarie per la sua realizzazione, esse si limitano alla semplice pianificazione e realizzazione dei circuiti di gara. Per la copertura dei costi, che fino a consumativo dell'evento sono sostenuti direttamente dalla società organizzatrice, si prevede/auspica un impegno del soggetto pubblico (Regione Abruzzo e amministrazioni comunali/provinciali) alla copertura del 50% delle spese complessive. Tale quota comprenderà in misura maggiore le spese per l'ospitalità di atleti, tecnici e giornalisti, nonché le spese per la candidatura all'evento.

Le ricadute che verranno ad interessare il territorio vedranno come primi beneficiari le imprese appartenenti ai comparti dell'industria turistica: quelle ricettive attraverso l'ospitalità, ristorazione e catering, imprese di traspor-

to locale e numerose attività commerciali. Inoltre, l'evento avrà anche effetti di natura indiretta, andando ad aumentare i ricavi di imprese collegate come i trasporti da e per la destinazione (veicoli aerei, trasporti ferroviari, autostrade...) nonché tutte quelle attività commerciali collegate al ciclismo e alla mountain bike (vendita e fornitura attrezzature).

A livello comunicazionale, pur non trattandosi di un evento ad elevata notorietà, la risonanza che potrebbe acquisire è molto elevata vista la crescita che il settore ha registrato negli ultimi tempi e soprattutto in ragione del fatto che un evento di questa tipologia non viene ospitato in Italia da anni.

La comunicazione di questo evento mirerà soprattutto a veicolare il nome Abruzzo ed il messaggio per il quale il territorio si presta ad essere meta ideale per gli amanti del cicloturismo, ciò grazie alla natura stessa dell'evento che permette di diffondere, contestualmente alle immagini pertinenti alla gara in sé, anche quelle del suo contenitore (il territorio abruzzese). La comunicazione sarà estesa a tutto il periodo che precederà, una volta assegnata la candidatura, l'evento e si concretizzerà anche attraverso l'allestimento di appositi accorgimenti visivi atti a veicolare il messaggio in concomitanza con altre manifestazioni sportive.

Viene da sé come per una gara di Mountain Bike gli impatti ambientali siano decisamente

trascurabili, semmai alcune esternalità negative potrebbero ricondursi alla presenza massiccia di un elevato numero di spettatori, congestionando le località sedi della gara, aspetto comunque di difficile manifestazione considerando la notorietà, in aumento ma certo non eccessiva, della disciplina.

Da ultimo, guardando alle ricadute in termini di flussi turistici, l'evento prevede la partecipazione di circa 200-300 persone tra atleti e addetti ai lavori (tecnici al seguito) che necessiteranno di alloggio presso le strutture alberghiere locali, per questi si presenta la necessità di un pernottamento nella località superiore alla durata dell'evento stesso (normalmente 3-4 giorni). Gli spettatori, stimati in un intorno di un 1.500-2.000 unità, e provenienti principalmente da tutt'Italia, usufruiranno anch'essi dell'offerta ricettiva, e per tale motivo si è suggerita una sede turisticamente "matura", dotata già di una buona offerta di posti letto.

Poiché sono previsti altri momenti di richiamo in prossimità della vera e propria gara, l'impatto sul territorio si estenderà in un arco temporale più ampio (ad esempio, attraverso una gara amatoriale durante il weekend precedente la competizione) e interesserà anche la popolazione locale che verrà coinvolta in un vero e proprio avvenimento, non solo legato alla competizione sportiva in quanto tale.

Venendo ora all'assegnazioni dei punteggi della scala di valutazione riportiamo ancora una volta, analogamente a quanto fatto in precedenza per *Abruzzo Ski World Cup*, le voci più significative caratterizzanti questa specifica manifestazione.

La realizzazione di un evento simile prevede un budget di spesa complessivo ammontante a 300.000 euro. Di questa cifra la *quota coperta dal soggetto pubblico* è stimata del 50% ed andrebbe a corrispondere a voci di spesa relative alla candidatura e all'ospitalità degli atleti. Si tratta comunque di una quota stimata e "auspicata" da parte degli organizzatori stessi, per cui il punteggio attribuito, pari a 6, potrebbe essere oggetto di modifiche qualora gli accordi risultassero diversi una volta deciso di procedere alla realizzazione dell'evento.

Quanto ai *soggetti coinvolti nell'organizzazione*, l'assegnazione dei punti è stata effettuata guardando non alla gara in sé, ma a quello che è previsto/intende essere l'evento complessivo, che si propone di diventare, come detto, un vero e proprio contenitore di altri eventi collegati in grado di far vivere, durante quelle giornate, ma anche in un arco temporale più esteso, l'Abruzzo e la sua natura. Risulta da qui come siano coinvolti tutti i soggetti "turistici" dell'area, dal settore ricettivo a quello della ristorazione e del commercio a quello dei trasporti locali, alle amministrazioni e agli enti di promozione turistica che si

attiveranno con proposte di fruizione del territorio legate all'evento. Pertanto si è ritenuto opportuno attribuire pieni voti (12) a tale voce. Anche in questo caso risulta difficile assegnare un punteggio alla voce *indotto economico*. Per essa si possono solo, al momento, stimare gli aspetti qualitativi, ovvero le ricadute in termini di soggetti beneficiari, annoverando, tra questi, tutti quelli compresi nell'elenco di riferimento ad eccezione delle imprese costruttrici di infrastrutture, data la semplicità dell'evento sotto questo profilo. Una gara di mountain bike non richiede, infatti, la necessità di interventi di tale natura e, conseguentemente, come si vedrà più avanti, non esercita notevoli impatti sul territorio. Viceversa, per la valutazione del *moltiplicatore* si deve ricorrere, temporaneamente, all'espediente del *range* di valori, non potendo disporre di alcuna precisa informazione né potendo ipotizzare un possibile indotto economico nell'area. Pertanto alla voce complessiva potrà essere attribuito un punteggio compreso tra 2,5, peggiore ipotesi, e 11,5 nel caso opposto (moltiplicatore pari a 8), comunque di difficile manifestazione.

Tornando al tema degli *impatti fisico-ambientali*, per confermare quanto già affermato sopra, l'evento di per sé risulta essere a bassissimo impatto ambientale, le uniche voci ipotizzabili sono un aumento dell'inquinamento fisico ambientale nei giorni dell'evento (ri-

fiuti ecc) aspetto spesso inevitabile, e una situazione di sovraffollamento e congestione dovuta all'affluenza di un pubblico superiore a quello che di norma si registra nelle località che sono ipotizzate essere sede dell'evento stesso. Perciò in questa sede è stato attribuito un punteggio di -4.

Per arrivare alla voce più importante, la capacità di fungere da *traino promozionale del territorio*, essa è dichiarata essere una delle priorità di intenti. Obiettivo è infatti la promozione del territorio attraverso una sua particolare forma di utilizzo, quella della MTB, e per perseguirlo si sta pensando alla costruzione di proposte e pacchetti differenziati abbinati all'evento, ma anche successivi ad esso, per attivare proposte permanenti di fruizione turistica del territorio legate alla mountain bike. Ciò potrebbe attivare un circolo virtuoso per lo sviluppo di questa forma di turismo in Abruzzo.

Si tratta inoltre di un evento che "permette la diffusione di immagini del territorio contestualmente allo svolgimento della gara" (punti 2) realizzandosi in pieno contesto ambientale che costituisce un'attrazione di primaria importanza. Quanto alla durata dell'evento, la citata volontà di costruire un programma che la estenda da 2 giorni ad un periodo più ampio potrebbe anche permettere l'ideazione e la proposizione di pacchetti interi di soggiorno per una settimana da vendere a chi arriva da tutt'Italia, o anche dall'estero,

aumentando la quota del turismo sull'escurionismo. Non ci si sente in grado, in questa sede, di dare una valutazione all'ultima sottovoce in quanto per il momento non si hanno dati, non essendoci stata ovviamente alcuna rassegna stampa. Solo nel momento in cui si attiverà il meccanismo di concepimento dell'evento e si inizierà a parlare di esso si potranno effettuare le opportune valutazioni circa la qualità delle informazioni e la capacità di veicolare, oltre che l'evento stesso, il territorio ospitante. Complessivamente, a fronte di queste considerazioni l'evento in questione raggiunge un punteggio molto alto (14 su 18), ma con le dovute cautele che attingono ai problemi sopra evidenziati.

In sintesi, riproponiamo anche in questo caso il prospetto riassuntivo, specchio dell'efficacia dell'iniziativa presa in esame. Chiaramente, come si può notare, il punteggio non è ben definito, ma compreso in un range di valori dovuto all'effetto moltiplicatore che non si è

potuto stimare. Comunque, al di là della variabilità connessa con questa voce, si vuole ripetere il fatto che si tratta comunque di una scala flessibile e utilizzabile dai diretti interessati che potranno, a mano a mano che l'iniziativa prenderà forma, riadattare le valutazioni agli aspetti che si presenteranno.

La coppa del Mondo di Mountain Bike si presta anch'essa a raggiungere buoni risultati. Attualmente, sulla base delle informazioni disponibili, le è stato assegnato un punteggio compreso tra 60 e 69 che potrà assumere un valore definitivo una volta stimato il moltiplicatore. Ad essere valutati positivamente sono stati aspetti come il relativo impegno economico del soggetto pubblico e la capacità di godere, l'evento, di una discreta notorietà e di fungere da traino promozionale del territorio. Fondamentale è, inoltre, la capacità dell'iniziativa di veicolare anche un modo di vivere turisticamente l'Abruzzo, in bicicletta.

Tabella 2 - *L'applicazione della scala alla Coppa del Mondo di Mountain Bike*

Voci indagate	Massimo	Assegnato
Investimento dell'ente pubblico	12	6
Coinvolgimento degli operatori dell'area	12	12
Indotto economico dell'area	12	4,5-11,5
Indotto occupazionale	6	3
Impatti sociali e contributo alla qualità della vita	10	8
Impatti negativi fisico ambientali	0	-4
Impatto comunicazionale dell'evento	16	12,5
Traino promozionale del territorio	18	14
Ricadute in termini di flussi turistici	14	6
Totale	100	60-69

Finito di stampare nel dicembre 2003
presso Nicola Longobardi Editore
Castellammare di Stabia (NA) - Italy

