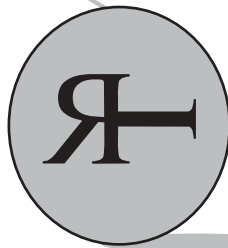
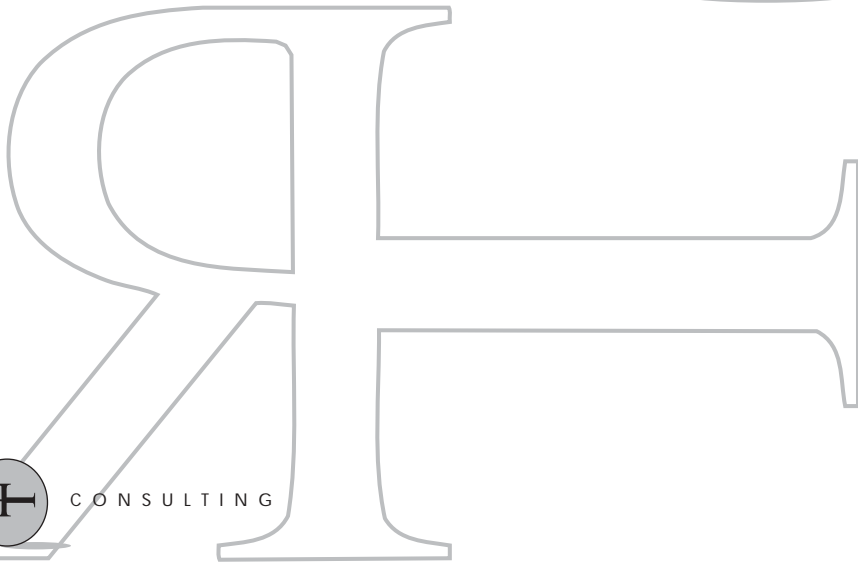


le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



interventi di

Giulia Maria Mozzoni Crespi

Donatella Cinelli Colombini

Marzia Kichelmacher

Stefan Marchioro

Stefano D'Aquino

Sabrina Meneghello

Silvia Barbone

Francesco di Cesare

le pagine di Risposte Turismo

Vol. 1/2005

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l.

Dorsoduro 1479

30123 Venezia

tel. +390412960775

fax. +390412414941

info@risposteturismo.it

Organizzazione:

Ellis Milani

Hanno collaborato:

Elisa Berton

Gloria Rech

È 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 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.

È un’ esplorazione a 360 gradi, quella che conduciamo nel variegato mondo del turismo: manager, esperti e ricercatori italiani e stranieri sono 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) costituiscono 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 rappresentano, invece, la bussola che guida il cammino di un’iniziativa editoriale che ha già incontrato e ci auguriamo possa continuare ad incontrare 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
Il patrimonio naturale e artistico italiano come destinazione da valorizzare <i>di Giulia Maria Mozzoni Crespi</i>	11
Cantina a vocazione turistica <i>di Donatella Cinelli Colombini</i>	16
Il Piano del Turismo della provincia di Padova: l'analisi e la strategia per un reale e concreto percorso di sistema <i>di Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy</i>	28
Il progetto del Convention & Visitor Bureau di Bologna e i principi del Destination Management <i>di Stefano D'Aquino</i>	39
Progettare i greenways come strumento di destination management e destination marketing - Il caso veneto <i>di Sabrina Meneghello</i>	52
Il museo dell'emigrazione: "La nave della Sila". Nuova meta del turismo culturale <i>di Silvia Barbone</i>	64
Posizionamento, riposizionamento e gestione del marchio nelle imprese turistiche <i>di Francesco di Cesare</i>	75

INDEX

Risposte Turismo: the activities	9
Italian Artistic and Environmental Heritage: A Destination in Need of Enhancement <i>by Giulia Maria Mozzoni Crespi</i>	12
The Tourism Winery <i>by Donatella Cinelli Colombini</i>	17
The Tourism Plan for the Province of Padua: Analysis and Strategy for a Real Systemic Project <i>by Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy</i>	29
The Bologna Convention & Visitor Bureau Project and the Principles of Destination Management <i>by Stefano D'Aquino</i>	40
Planning Greenways as a Destination Management and Marketing Tool - The Case of the Veneto Region <i>by Sabrina Meneghello</i>	53
The Museum of Emigration "La Nave della Sila": A New Destination for Cultural Tourism <i>by Silvia Barbone</i>	65
Positioning, Repositioning and Brand Management in Tourism Enterprises <i>by Francesco di Cesare</i>	76

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 guidata da Francesco di Cesare e Rino Vitelli - articola la propria attività in tre principali campi:

- la consulenza (RT Consulting),
- la formazione (RT Training),
- gestione (RT Management).

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, parchi a tema) nel territorio nazionale ed estero. Tali interventi si sviluppano 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, queste azioni mirano a fornire utili elementi per ponderare scelte di investimento, gestione, 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 un territorio candidato 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. piani strategici del turismo. Sono percorsi di analisi che puntano a definire le più opportune direzioni di sviluppo per destinazioni già presenti sul mercato che richiedono una mirata progettazione per cogliere al meglio le opportunità che il mercato presenta ed affrontare con professionalità il nuovo scenario competitivo. Sono lavori che garantiscono al committente una serie di indicazioni puntuali e traducibili in investimenti ed azioni concreti.

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 ideazione, organizzazione e gestione - o assistenza nella gestione - di eventi così come di ideazione e realizzazione di campagne di comunicazione e promozione, sviluppate su un precedente lavoro di orientamento strategico. Sono interventi che muovono da esigenze della domanda riconducibili a due principali motivazioni:

1. lavorare su nuovi strumenti di organizzazione dell'offerta turistica di una destinazione, e principalmente sugli eventi dal diverso carattere e rivelatesi negli ultimi anni preziose soluzioni per far emergere nuove mete, posizionarne più efficacemente alcune già note, intervenire nella distribuzione dei flussi turistici durante l'anno;
2. sviluppare azioni di comunicazione con un approccio forte non solo delle competenze specifiche di chi opera in questo specifico settore ma anche di quelle tecniche legate alla conoscenza delle problematiche della macroindustria turistica, potendo così vedersi affiancati da professionisti in tutto il complesso percorso che parte dalla pianificazione strategica per arrivare alla realizzazione concreta di azioni di gestione.

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 and Rino Vitelli - breaks down its activities in three main branches:

- Consulting (RT Consulting)
- Training (RT Training)
- Management (RT Management).

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. Strategic tourism plans: researches carried out to define the most appropriate development directions for destinations already active in the market which need specific planning to take advantage of new opportunities and face the new competitive arena. These plans provide clients with a set of practical guidelines which can be easily translated into actual investments and actions.

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 business area of Risposte Turismo consists in the planning, development and management – or support in the management – of events as well as the organization of communication and promotion campaigns after a preliminary study of strategic orientation. These two activities aim to satisfy the two following requirements of demand:

1. the necessity to develop new organization tools for the tourism supply of a destination, especially events of different typologies, which have recently turned into useful solutions to make new destinations emerge, position old ones more efficaciously and change the distribution of tourism flows during the year;
2. the need to develop communication actions with the technical support of experts in the issues connected with the tourism macro-sector, giving clients the chance to be guided by professionals in the complex process from strategic planning to the actual realization of management actions.

Il patrimonio naturale e artistico italiano come destinazione da valorizzare

Giulia Maria Mozzoni Crespi

Il FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano – nasce nel 1975 con la missione di conservare, valorizzare e comunicare il patrimonio artistico e naturalistico italiano che gode, a livello internazionale, ancora di un primato indiscusso. Il FAI muove dalla convinzione che la conoscenza del patrimonio culturale può diventare il motore per il rilancio del Paese che sta vivendo una fase di declino come meta turistica. È quindi necessario affrontare in modo efficace le politiche culturali e il tema del turismo culturale e valorizzare quel ricco tessuto fatto di microeconomia che si sviluppa attorno a un bene monumentale e naturalistico o a una città d'arte. In questo senso, quando avviene l'acquisizione di un bene, il FAI si preoccupa di contribuire alla valorizzazione di tutto il territorio circostante proponendo, poi, una fruizione che recuperi concetti quali lentezza, paesaggio, riposato, buona tavola. Si lavora per favorire, quin-

di, una filosofia d'approccio al fare turismo che potrebbe trovare felice traduzione nell'apprezzare i numerosissimi centri minori che ancora faticano a contrastare le più classiche e note mete di turismo culturale scelte dal turismo internazionale (e non solo) che arriva in Italia. Sono molti gli esempi che hanno visto e stanno vedendo oggi il FAI collaborare con le Istituzioni locali per il recupero e la valorizzazione di beni artistici e del territorio che li ospita. Il Castello di Masino, assieme ad altri citati nell'articolo, può elevarsi a caso emblematico da replicare: acquisito dal FAI nel 1988, su di esso si è innescato un processo virtuoso che ha portato alla realizzazione di un museo, alla ripavimentazione e illuminazione delle strade del paese, al coinvolgimento degli agricoltori della zona che, nei periodi delle manifestazioni organizzate nel castello, aprono le cascine e vendono i prodotti locali.

Italian Artistic and Environmental Heritage: a Destination in Need of Enhancement

Giulia Maria Mozzoni Crespi*

FAI ("Fondo per l'Ambiente Italiano" - Fund for Italian Environment) was founded in 1975 with the mission of preserving, enhancing and promoting Italian artistic and environmental heritage, which continues to hold pre-eminence on an international level.

FAI is persuaded that the knowledge of Italian cultural heritage can become a starting point for the revival of the country, which is in a decline phase as a tourist destination. Therefore it is necessary to deal with cultural policies and the issue of cultural tourism in an effective way and enhance the rich microeconomical context developing around a monument, a naturalistic site or an art city.

In this regard, when FAI acquires a heritage site, it takes care to improve the whole surrounding area and to bring about a new way of enjoying it through such experiences as slowness, landscape, rest and good cuisine.

The organization aims to stimulate a new philosophy of travelling in favour of those Italian minor historical centres which still have difficulty in emerging among the traditional best-known cultural destinations, chosen by most national and international tourists visiting Italy. FAI cooperated and is still cooperating with local public institutions for the restoration and the enhancement of many heritage sites and their surrounding areas. The Masino Castle, together with other cases described in the article, can be regarded as an emblematic experience to be repeated. The property was acquired by FAI in 1998 and this brought about a virtuous process which led to the creation of a museum, the repaving and illumination of the village roads and the active involvement of local farmers, who open their farmhouses and sell their products to the public during the festivals organized in the castle.

* Chairman of FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano, *Fund for Italian Environment*)

Il patrimonio naturale e artistico italiano come destinazione da valorizzare

*Giulia Maria Mozzoni Crespi**

In un Paese come il nostro, in cui il patrimonio artistico e naturalistico gode ancora, nonostante tutto, di un primato indiscusso, è decisivo capire il valore strategico di tale risorsa per valorizzarla e per farla diventare una vera opportunità di sviluppo.

È uno strano Paese l'Italia. Fino a un certo punto è stata capace di preservare i suoi tesori, e poi, quasi d'improvviso, li ha sperperati vergognosamente e senza apparente consapevolezza. Ci rendiamo conto che l'Italia è l'unico paese al mondo che ha avuto due grandi epoche storiche, l'Impero romano e il Rinascimento? Che ha subito ogni tipo di invasione – i barbari, i lanzichenecchi, gli spagnoli, i francesi, austriaci, i longobardi, i normanni... – e per giunta ha vissuto due guerre mondiali (la seconda delle quali ha veramente attraversato tutto lo stivale), eppure, ciò malgrado il nostro paesaggio è rimasto pressoché intatto? Ci ho riflettuto. Ed è vero che se i nostri beni sono stati in parte derubati, il nostro paesaggio è però rimasto quasi intatto fino agli anni Cinquanta, quando è cominciata la distruzione. Proprio quando questo

Paese è arrivato a un grado di benessere mai raggiunto prima, ha cominciato a sgretolarsi.

È bene avere coscienza di queste cose, così come è importante riflettere sull'importanza che assume la tutela della nostra identità culturale in un momento in cui la globalizzazione sta generando una forte omologazione dei comportamenti e tutto il mondo sta diventando il medesimo supermarket! La consapevolezza del valore della nostra storia, la conoscenza del nostro patrimonio culturale possono così diventare un motore per il rilancio dell'economia di un Paese che ha il dovere di affrontare in modo assai più efficace di quanto non abbia fatto finora le politiche culturali e dunque anche il tema del turismo culturale, valorizzando la natura plurale e polifonica del territorio italiano.

Il Fondo per l'Ambiente Italiano si muove fin dalla sua nascita, nel 1975, con la piena consapevolezza che sia puro autolesionismo non conservare scrupolosamente e insieme valorizzare e comunicare il nostro straordinario tesoro. La convinzione che ci ha animato fin dalle primissime acquisizioni è stata quella di dare un

* Presidente del FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano)

contribuito alla conoscenza dei piccoli e grandi tesori d'arte e natura italiani, prima di tutto proponendoci elevati standard di restauro e conservazione e poi offrendo i beni recuperati a una fruizione che non fosse da turismo mordi e fuggi.

Sì, noi del FAI sosteniamo la necessità di un turismo senza cellulare, un turismo lento che sappia coniugare arte, paesaggio, buona tavola, riposo, acquisti. D'altro canto in Italia è finita la grande industria. Il futuro sta nell'affrontare con spirito imprenditoriale quel ricco tessuto fatto di microeconomia che cresce attorno a un bene monumentale o naturalistico e a maggior ragione attorno a una città d'arte. Chi va in una città d'arte non si limiterà a visitarne chiese e musei, ma mangerà, dormirà, farà acquisti, parcheggerà l'automobile e così via.

Penso anche a quanto sia importante dare per primi il buon esempio. La presenza del FAI a Masino, in provincia di Torino – dove dal 1988 siamo proprietari del castello che per dieci secoli è stato abitato dai conti Valperga, discendenti di re Arduino – ha innescato un processo virtuoso che non si è ancora arrestato. È stato realizzato un museo negli spazi dell'ex palazzo comunale, è stata ripavimentata la strada del paese e illuminata con bei lampioni vecchio stile, ma si sono anche riattivati gli agricoltori della zona che, nei periodi delle manifestazioni organizzate nel castello, aprono a turno le loro casine e vendono i loro prodotti.

Una peculiarità tutta italiana è quella di avere piccole città all'interno di paesaggi stupendi, in cui le une rinviano agli altri e viceversa. Penso a Urbino, Mantova, San Gimignano. Eppure il turismo culturale si muove ancora secondo percorsi obbligati che toccano Venezia, Firenze, Roma: il "turisdotto" lo ha definito Vittorio Emiliani. Anche se le cose cominciano a cambiare, visto il peso crescente che stanno assumendo i centri minori nella dimensione economica del turismo culturale.

Ogni qual volta acquisisce un bene in un determinato luogo, il FAI si preoccupa di contribuire alla valorizzazione di tutto il territorio circostante. In questa chiave è stato sottoscritto di recente l'Accordo di Sviluppo Quadro "Magistri Comacini". Si tratta di un rapporto di collaborazione permanente che il FAI ha siglato con la Regione Lombardia, la Provincia di Como e l'Unione dei Comuni della Tremezzina al fine di sostenere azioni e interventi per uno sviluppo equilibrato del territorio. Azioni e interventi da realizzarsi avendo sempre presente la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale. Proprio sul lago di Como, del resto, si affaccia la settecentesca Villa del Balbianello che il FAI ha ricevuto in eredità da Guido Monzino nel 1988. Un bene che insieme ad altri straordinari monumenti di quest'area costituisce un patrimonio ricco di potenzialità, una grande risorsa spirituale e materiale che può contribuire

a incrementare la crescita sociale ed economica della provincia comasca.

La collaborazione tra il FAI e le istituzioni pubbliche per studiare strategie comuni di valorizzazione territoriale sta diventando sempre più frequente. Ricordo a questo proposito il protocollo d'intesa siglato con la Provincia di Varese e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali (attraverso la Soprintendenza Archeologica della Lombardia) per valorizzare secondo un progetto condiviso l'area archeologica di Castelseprio. Un'iniziativa che ha il merito di mettere in luce i nessi strettissimi che legano fra loro il nostro Monastero benedettino di Torba (Gornate Olona) e il vicino complesso di Castel-

seprio con la chiesa di Santa Maria Foris Portas, facendone un unicum irripetibile. Così come la Provincia e il Comune di Milano, insieme alla Regione Lombardia e al Ministero per i Beni e le Attività Culturali hanno stipulato con il FAI un accordo di programma per dare avvio ai lavori di restauro e adeguamento di Villa Necchi Campiglio a Milano, e per studiare insieme un circuito delle case-museo milanesi.

Cultura e turismo, del resto, costituiscono l'unica industria in grado di crescere davvero in Italia. Ed è in questa direzione, dunque, che dobbiamo muovere e investire, invertendo quella tendenza che vede il declino del Belpaese anche come meta turistica.

Cantina a vocazione turistica

Donatella Cinelli Colombini

Quella legata al vino è una modalità di fare turismo che negli ultimi anni sta registrando una crescita significativa. L'apertura delle cantine ai turisti è stata vissuta come un'opportunità non prevista e da cogliere con i possibili adattamenti fisici e di gestione. Oggi la nuova impresa e i nuovi investimenti nel settore vinicolo pongono la possibile fruizione turistica di quanto prodotto al centro della riflessione sul mercato e sulla domanda che esso esprime. Si possono individuare due nuove tipologie di cantine. Vi sono quelle contraddistinte da progetti ed investimenti di portata elevata, che approdano alla costruzione di unità di grandi dimensioni, con l'impiego di architetti famosi, l'uso di materiali edilizi di lusso e di tecnologia d'avanguardia e la costruzione di strutture collaterali quali, ad esempio, un ristorante diretto da uno chef di fama internazionale. La seconda tipologia è costituita invece dalle numerosissime cantine di media dimensione che puntano sull'enoturismo per farsi conoscere e inte-

grare il fatturato. Il presente articolo mette in evidenza alcuni importanti fattori per poter valutare il potenziale enoturistico di una cantina e valorizzare le sue caratteristiche. Ci si chiede se possa bastare una cantina, un'azienda agricola, la presenza nel territorio di un'eccellente produzione vinicola per attirare turismo o se debba essere considerata come condizione necessaria la contestuale presenza nel territorio di altri, e più classici, fattori di attrattiva per intercettare flussi di visitatori di una certa rilevanza. La considerazione è strettamente collegata alla motivazione enoturistica che può portare all'acquisto di una vacanza, di un soggiorno: in tal caso appare fondamentale distinguere tra intensità della passione, e dunque della motivazione, operando così una segmentazione della domanda molto particolare. Il terzo passaggio, ancora evidentemente collegato ai precedenti, riguarda la comunicazione, e gli strumenti più opportunamente adottabili per promuovere al meglio il prodotto in discussione.

The Tourism Winery

Donatella Cinelli Colombini*

In recent years there has been a steady increase in the tourism practice connected with wine. The opening of wineries to tourists has been experienced as an unexpected opportunity to seize through adequate physical and management adaptations. Today new entrepreneurial initiatives and investments make wine tourism a crucial topic to reflect on while analysing the demand and marketplace of the wine sector.

It is possible to draw a distinction between two different winery categories.

Wineries of the first category are established according to high-profile projects and through consistent investments, which lead to the creation of large structures designed by well-known architects and characterized by luxury building materials, modern technologies and ancillary services, such as restaurants run by internationally recognized chefs.

The second category includes numerous wineries of medium dimensions which exploit wine

tourism to gain visibility and supplement their turnover.

This article highlights a number of important factors which should be taken into account in evaluating the potential tourist attractiveness of a winery and enhancing its characteristics. And it poses an interesting question: does a winery with an excellent wine production represent a tourist attractor itself or does it need to be surrounded by other, more traditional attractiveness factors in order for it to intercept relevant tourism flows? The question is closely connected with the motivation underlying the purchase of a journey: the intensity degree of passion of the so-called “wine tourists” determines a peculiar segmentation of wine tourism demand.

The third section of the article, which is strongly linked to the others, investigates the most suitable communication tools to promote wine tourism.

* Tourist Councillor of the Municipality of Siena and founder of “Movimento Città del Vino” (Association of Wine Cities)

Cantina a vocazione turistica¹

Donatella Cinelli Colombini*

Fino ad ora abbiamo adattato le cantine all'accoglienza dei turisti, adesso possiamo progettare cantine per accogliere sia l'uva che i visitatori. I nuovi investimenti nel vino considerano l'attività di accoglienza del pubblico sin dal momento della costruzione, per cui diventa importante valutare se e come sviluppare l'enoturismo.

Stanno nascendo due nuove tipologie di cantine: quelle caratterizzate dal gigantismo con l'impiego di architetti famosi, l'uso di materiali edilizi degni di una reggia araba, di tecnologia da navicella spaziale o di infrastrutture collaterali come un ristorante diretto da uno chef di fama internazionale. La seconda tipologia sono le numerosissime nuove cantine di media dimensione che puntano sull'enoturismo per farsi conoscere e integrare il fatturato. È chiaro che cantine come Petra, Ca Marcanda, Ceretto, Schiopetto² hanno alzato la soglia della visibilità e hanno spostato l'attenzione dal castello

medioevale restaurato in funzione di cantina alle espressioni culturali contemporanee: architettoniche, gastronomiche o tecnologiche.

In presenza di competitori di questo genere e di investimenti così alti è più difficile dare visibilità e flussi enoturistici ai tanti piccoli nuovi produttori.

Il paragrafo che segue intende chiarire come valutare il potenziale enoturistico di una cantina e come valorizzare le sue caratteristiche.

1. Dove è possibile sviluppare l'enoturismo

Per sviluppare le visite in cantina è necessario che ci sia turismo nella zona o ci siano le condizioni per svilupparlo. In altre parole, è necessaria la presenza di un "attrattore" di tendenza e di grande visibilità. È meglio se questa calamita è un grande vino (che è oppure sta diventando) famoso ma va bene anche un prodotto agroalimentare che fa tendenza o un monumento d'arte, basta che abbia la forza "centripeta" di creare flussi. A questo proposito non va dimenticato l'esempio dei Bronzi di Riace che creavano file di turisti finché erano esposti a Firenze e tutti i giornali ne parlavano, mentre adesso il loro museo di Reggio Calabria è

* Assessore al Turismo del Comune di Siena e fondatore del Movimento Città del Vino

¹ Il presente articolo riprende in parte i contenuti di quanto già pubblicato nel numero di giugno 2005 della rivista *VQ In vite qualitas in vino excellentia*.

² Petra in Val di Cornia (LI); Ca' Marcando a Castagneto Carducci (LI), Ceretto ad Alaba (CN), Schiopetto a Capriva del Friuli (GO).

deserto. Se le due sculture in bronzo più belle esistenti al mondo non creano flusso turistico figuratevi una cantina lontana dai circuiti dei viaggiatori.

Il quesito è dunque “ci sono turisti nel luogo in cui costruiremo la cantina?”. Se la risposta è no valutiamo l’investimento necessario a portarceli. Possiamo riuscirci se la distanza dal circuito turistico è di qualche chilometro, oppure se la cantina ha un nome famosissimo, ma altrimenti bisogna pensare ad articolare l’offerta costruendo una struttura ricettiva, sale per pranzi e banchetti insieme ad altre opportunità di consumo che accrescano il fatturato. Il “costo turista”, cioè l’investimento necessario a portare in azienda il visitatore, è infatti recuperabile solo con un paniere di prodotti differenziati. Questa è la strategia australiana. In quel continente molte cantine importanti sono isolate per cui hanno al loro interno ristoranti, hotels, ludoteche, parchi e, naturalmente, il campo di atterraggio per aerei e elicotteri.

In sintesi, le cose da valutare sono:

- distanza da percorsi ad elevata presenza turistica;
- tipologia e dimensione dei flussi più intercettabili per vicinanza;
- accessibilità (soprattutto per mezzo di collegamenti stradali);
- attrattività della cantina: in termini, ad esempio, di fama, prossimità ed altri attrattori e servizi turistici;

Permettiamoci una digressione che ci aiuterà a capire ciò che viene detto di seguito. La destinazione turistica si connota soprattutto per le seguenti tre caratteristiche:

- diversità/distintività
- organizzazione di vendita e di accoglienza dell’offerta;
- notorietà/immagine;

Senza uno di questi elementi non si arriva al successo turistico.

Nessuno viaggia per 300 km per andare a un fast food; poiché sono tutti uguali tanto vale andare a quello sotto casa. Solo le cose uniche, inimitabili e percepite come non surrogabili valgono il viaggio. Venezia è unica, la torre di Pisa è unica ma anche una cantina ricavata nel sotterraneo delle torture di una fortezza è unica, anche la cantina dove nasce il vino che è arrivato primo nella classifica del Wine Spectator è unica. Basta l’esistenza di una risorsa attrattiva per avere successo turistico? In altre parole la cascata più grande del mondo in mezzo alla foresta equatoriale basta a far divenire il territorio che la ospita una destinazione turistica? No. Per avere successo turistico ci vuole una rete vendita, un’organizzazione di incoming e una rete d’offerta che consenta al nostro visitatore di arrivare, dormire, mangiare, vedere, comprare ... Nel caso di una cantina è necessario avere cartelli stradali per segnalare il percorso, una strada di accesso agevole, un servizio di accoglienza e prenotazione, un circuito per le visite, un punto

vendita e assaggio. Manca ancora un elemento: bisogna creare, in un grande numero di persone, il desiderio di venire nella nostra cantina. Dobbiamo quindi farla conoscere e creare l'attesa di visitarla. Il lavoro che il nostro esperto di enoturismo ha davanti varia da cantina a cantina. La comunicazione è sempre necessaria, anche se la cantina contenesse un bassorilievo di Michelangelo con scene di vendemmia, ma alcune cantine non hanno vocazione turistica per cui le soluzioni sono così costose che conviene rinunciare. Tuttavia la comunicazione è sempre indispensabile perché "una quercia che cade in mezzo al bosco non fa rumore ma una quercia che cade e sfonda i vetri dell'ufficio del Presidente Bush va su tutti i giornali del mondo". La differenza non sta nel fatto in se ma nella quantità di comunicazione dedicata a quel fatto.

2. Chi è il turista che arriva

Figura 1 - Piramide degli enoturisti



fonte: Fabio Taiti, Censis Servizi, 2002

Il secondo interrogativo che ci troviamo davanti è: ci sono turisti o turisti del vino?

Se l'idea è quella di intercettare il turismo d'arte diretto al tempio di Segesta oppure di portare in cantina chi trascorre le vacanze nella riviera del Conero, dovremo sviluppare attività collaterali al vino come la ristorazione e puntare su vini commodity o premium.

Non possiamo comunque escludere l'arrivo di persone che hanno come principale motivazione l'approvvigionamento di vini a basso prezzo per consumo quotidiano. Il vero enoturista non ha la damigiana nel portabagagli della macchina, ma il turista per caso forse sì. L'attuale congiuntura economica potrebbe anzi accentuare questa tendenza ed il risparmio potrebbe diventare una molla potente degli acquisti in cantina specialmente nei target con minore cultura enologica.

Tabella 1 - Comportamenti anti carovita

Privilegiano il rapporto qualità prezzo	38 %
Diminuiscono il consumo di vino	14 %
Scelgono vini di minore età e di prezzo più conveniente	10 %
Si orientano su vini meno prestigiosi	10 %
Aumentano il consumo di vini comuni e sfusi	7 %
Cambiano fornitore	5 %

fonte: Salone del vino 2004

La richiesta di questo consumatore è quindi di vini:

- molto semplici;
- molto giovani;
- molto convenienti.

L'*enoturista per caso* predilige le destinazioni in cui sono sviluppate anche attività di intrattenimento, i servizi di ristorazione e dove lo shopping non è solo quello delle bottiglie.

Il suo amore per la natura gli fa apprezzare i circuiti di trekking, i punti panoramici, i giardini e gli arometi. Generalmente questo tipo di turista è affascinato dagli elementi della tradizione del vino come le vecchie macchine enologiche, i muri in pietra delle cantine e la presenza di persone anziane. Spesso è diffidente verso la tecnologia che associa a pratiche di sofisticazione e frode. Fra questo tipo di visitatori non è raro trovare chi collega la genuinità del vino al rispetto della tradizione.

Diversa è la situazione delle cantine situate in Chianti o in Langa. Qui arrivano soprattutto *turisti del vino con cultura enologica evoluta*. Il protagonista dell'esperienza enoturistica è il vino e tutto ciò che sta intorno alle bottiglie: visite, assaggi e shopping.

Generalmente questo visitatore vuole notizie sul vino, non notizie generali – tipo corso per sommelier – bensì notizie specifiche di quella cantina e di quella vendemmia. La visita che desidera riguarda anche le parti più innovative della produzione come la tinaia. Egli gradisce

molto l'incontro con il proprietario e soprattutto con l'enologo. L'esperienza con il vino ha il carattere di un rito e comprende necessariamente l'assaggio. Ogni particolare deve confermare l'impegno del produttore nella ricerca della qualità e quindi l'uso di bicchieri poco costosi è controproducente.

Queste esigenze si ripropongono in modo esasperato nel caso la cantina sia in un'area di enologia emergente dove arrivano i *talent scout del vino*. Si tratta di veri appassionati, molto competenti che spesso fanno da apripista anche alla stampa specializzata. Cercano novità e eccellenze enologiche. Con visitatori simili, il produttore deve sovresporre ciò che è innovativo e inusuale.

Nel rapporto con questi enoturisti la posta in gioco non è la vendita delle bottiglie quanto il destino futuro della cantina e della zona.

La cantina visibile al pubblico e il comportamento degli addetti all'accoglienza vanno quindi pensati in base all'utenza turistica prevalente. Discorso a parte meritano le visite in cantina organizzate dalle agenzie. I viaggi in bus si concentrano nelle aree dei grandi vini e hanno una clientela di modesta cultura enologica. Più che visitare la cantina, potremmo dire che questi turisti la attraversano. Le agenzie specializzate sono ancora poche e vanno nelle cantine più blasonate, raramente i loro gruppi superano le 20 persone e molto spesso la guida – autista è molto esperto di vino.

Tabella 2 - *Alcune caratteristiche delle tipologie di enoturisti*

tipologia caratteristiche	Turisti per caso	Enoturisti	Opinion Leader
Sensibili a	<ul style="list-style-type: none"> natura e tradizione 	<ul style="list-style-type: none"> fama e prestigio della cantina 	<ul style="list-style-type: none"> viticoltura e enologia innovativa
Comprano	<ul style="list-style-type: none"> vini commodity e sfuso, oggettistica 	<ul style="list-style-type: none"> specificità enologiche della cantina vini di pregio 	<ul style="list-style-type: none"> solo rarità e alta gamma
Elementi importanti del vino	<ul style="list-style-type: none"> genuinità collegata alla tradizione 	<ul style="list-style-type: none"> qualità, reputazione, novità, rarità 	<ul style="list-style-type: none"> novità, eccellenze qualitative
Desidera trovare	<ul style="list-style-type: none"> prezzi convenienti visita con spiegazioni semplici ristorazione, intrattenimenti 	<ul style="list-style-type: none"> visita con esperti incontro con produttore e enologo assaggio sogna di fare qualcosa in cantina 	<ul style="list-style-type: none"> vedere un'enologia diversa assaggio incontro con l'enologo
Durata della visita	<ul style="list-style-type: none"> breve in gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> media e possibilmente individuale 	<ul style="list-style-type: none"> lunga e individuale

In entrambi i casi il maggiore problema è individuare i tour operator e creare rapporti stabili con loro. Questo è un tipico lavoro da “back office” turistico: preparare listini di degustazioni

guidate, visite, brunch e piccole lezioni. La commercializzazione di queste offerte viene fatta durante le fiere e i workshop turistici, attraverso lo sviluppo di contatti telefonici seguiti

dall'invio di materiale via internet e posta. Le guide, i ristoranti, gli uffici turistici della zona e soprattutto le compagnie di trasporti possono essere un buon canale per attivare questi contatti. Il rapporto con le agenzie non va mai interrotto, bisogna chiamarle spesso e mandare loro materiale illustrativo. Soprattutto è importante dare risposte veloci alle loro richieste di quotazione e prenotazione.

3. Come trasformare una cantina in attrazione turistica

Se parliamo di enoturismo evidentemente l'attrazione primaria deve essere il vino. È indispensabile quindi che la cantina produca vini di alta qualità e che questi vini siano conosciuti.

Già dalle prime indagini condotte oltre dieci anni fa risultava che il vino da solo difficilmente crea flussi enoturistici. La molla che spinge al viaggio il nostro *wine lover* è composta da vino, natura, gastronomia tipica, clima, elemento umano e arte.

Nella migliore delle ipotesi il vino è una star di prima grandezza. Il nome Sassicaia evoca da solo un'esperienza esclusiva di alto livello. Anche il nome del produttore può essere una calamita come Gaja, Antinori e Caprai. In altri casi è la cantina ad essere famosa come per Bellavista o Feudi di San Gregorio.

Purtroppo la situazione non è sempre così favorevole; nella maggior parte dei casi la canti-

na ha bisogno di elementi accessori per diventare una meta turistica perché è solo un bel posto dove viene prodotto dell'ottimo vino.

Bisogna distinguersi. Bisogna mettere in evidenza quello che è solo lì, cioè le eccezionalità. I riflettori vanno accesi sulle testimonianze vere della cultura locale, del vino e della personalità del produttore. I punti di forza possono essere nel passato, se il luogo ha una storia importante di cui sono visibili le tracce. Oppure possono rispecchiare espressioni artistiche contemporanee come al Castello di Romitorio dove il proprietario, l'artista Sandro Chia, ha realizzato il portale della cantina come uno scenario teatrale fatto di bassorilievi antichi, oggetti e sue sculture. Anche l'enologia può essere spettacolarizzata soprattutto in tinaia dove tini sospesi, passerelle in acciaio, rotaie per il trasporto di uva e barriques diventano spunti per architetture industriali molto suggestive.

Figura 2 – Gli elementi distintivi di una destinazione enoturistica



Sembra strano, ma ogni cantina possiede in sé qualcosa di eccezionale. Non vanno disdegnate le piccole imprese familiari dove l'accoglienza avviene in casa del produttore con tutto il calore della famiglia contadina. È forse il tipo di visita più desiderata dai turisti stranieri perché offre loro una "nonna" italiana da cui tornare in ogni viaggio in Italia.

L'unica regola inderogabile, nel lavoro finalizzato a distinguersi, è l'autenticità. Falsificare l'identità dei luoghi uccide la loro personalità e li omologa a tutti gli altri. L'apparente vantaggio iniziale si traduce con il tempo nella condanna all'anonimato.

La presenza di servizi turistici accessori fornisce altre opportunità perché l'eccezionalità della proposta turistica può stare proprio in questi elementi. È il caso del ristorante della cantina Badiola dove lavorerà il celebre chef Alain Ducasse. Del resto l'offerta di camere, pasti, corsi di cucina o di assaggio è di per sé un modo per rafforzare l'attrattiva del luogo in cui si trova la cantina. Se poi, come a Badia Coltibuono, le camere degli ospiti sono ricavate nelle celle medioevali dei monaci vallombrosani (1051) e la scuola di cucina di Lorenza de' Medici è famosa in tutti gli Stati Uniti, la curiosità dei futuri visitatori sarà sicuramente risvegliata.

4. Come farla conoscere

La cantina che vuole ricevere visitatori deve

essere facilmente raggiungibile con cartelli ben visibili che iniziano dalle strade di maggiore passaggio.

Le frecce agli incroci e i pannelli pubblicitari lungo le strade e i parcheggi servono ad attrarre il pubblico più degli articoli sulle riviste di maggior prestigio.

È molto importante far conoscere la cantina a chi, in zona, è in contatto con i turisti: il benzinaiolo, il giornalaio, il commesso del negozio dei souvenir, i camerieri sono da invitare in azienda al pari degli addetti all'ufficio turistico e di quelli del front office degli alberghi della zona. Un pranzo con visita della cantina e una bottiglia omaggio può essere un modo gentile per far conoscere la propria realtà e ringraziare per la futura attività di indirizzo clienti. Anche avere il proprio depliant in distribuzione nell'ufficio turistico è importante. Per riuscire con un investimento non eccessivo si può ricorrere a semplici flyer monocolori, contenenti indicazioni quali: foto, indirizzo, orari, mappa e servizi offerti. Anche le guide sono molto importanti, sia quelle in carne ed ossa che quelle di carta e vale la pena di investire per non essere dimenticati. Oltre la metà dei clienti individuali arriva in zona senza avere un preciso programma di viaggio e quindi costruisce il proprio percorso in base a ciò che vede e al consiglio della gente del luogo. Il passaparola è, secondo tutte le indagini, il mezzo più efficace per farsi conoscere e va curato con attenzione.

Il migliore biglietto di invito in cantina è rappresentato dalle bottiglie e dalla loro capacità di evocare luoghi, persone e fatti. In altre parole il vino che ha una storia – un mito – è molto avvantaggiato rispetto agli altri; penetra più facilmente nel mercato con ottimi effetti anche sul piano enoturistico perché suscita il desiderio di vederne il suo luogo d'origine.

L'invito presente nel vino può essere esplicito: i Lungarotti attaccano alle bottiglie destinate al consumo in aereo un cartiglio che spiega le loro cantine e spinge ad andarci. Altri mettono lo stesso messaggio nelle scatole singole che racchiudono le bottiglie. Si tratta di confezioni regalo che stanno esposte negli scaffali delle enoteche e spesso vengono lette e conservate da chi le riceve in dono.

Servono moltissimo anche le azioni di pubbliche relazioni e la pubblicità. L'invito rivolto dal produttore durante le serate in cui presenta il vino, le interviste, gli articoli sulla cantina, tutto contribuisce a sviluppare le visite. Il flusso enoturistico è soprattutto una catena "bocca orecchio" e cresce con progressione geometrica nelle cantine in cui i visitatori sono ben accetti e provano grandi emozioni.

A volte, tuttavia, la fama della cantina cresce troppo lentamente per cui bisogna richiamare l'attenzione dei media e del pubblico per incrementare le vendite delle bottiglie vive e le visite in azienda. A questo scopo vengono assunti Public relator - addetti stampa e soprattutto ven-

gono organizzati eventi. Lo scopo di queste ultime iniziative è quello di far venire i giornalisti, mostrare loro l'azienda ed instaurare un rapporto. È importante che scrivano un articolo sull'iniziativa ma è meglio se, nei loro articoli, descrivono l'azienda come i visitatori la trovano tutto l'anno. Per questo gli eventi devono essere in sintonia con lo stile del vino e della cantina, quasi come il vernissage di una mostra con i quadri che vi sono esposti. Un evento di successo è quindi l'immagine amplificata della mission aziendale, ma contiene quel tanto di mondano e di nuovo che fa notizia. Oggi tali iniziative sono più numerose e rilevanti che in passato, ed è per questo fondamentale organizzarle e promuoverle solo con la massima professionalità. La pubblicità serve se l'investimento è cospicuo, altrimenti è meglio limitarsi a comprare spazi sulle guide.

La cantina che intende ricevere turisti deve usare il suo depliant come biglietto di invito. È bene stamparvi l'immagine dell'Italia e della regione con l'indicazione della cantina, una piccola mappa con il percorso stradale e soprattutto molte fotografie di interni ed esterni. In un box, staccato dalle altre notizie aziendali, vanno precisati orari di accesso e servizi forniti ai visitatori, recapiti telefonici e riferimenti internet. Quando il settore turistico diventa rilevante è bene dedicargli un depliant a parte e non mescolare barriques e ristorante, bottiglie e camere d'agriturismo.

Il sito web è ogni giorno più importante; il sito deve essere gradevole, veloce e soprattutto molto visibile. Per non annegare fra migliaia di pagine è bene farsi assistere da una società specializzata nella promozione su internet.

Gli auguri di Natale, l'invio di un house organ e di e-mail che informano sugli avvenimenti aziendali, lo sconto riservato a chi è già cliente, sono piccoli lacci che fidelizzano il turista alla cantina. Bisogna ricordare che acquisire un nuovo cliente è molto più costoso che premiare chi torna o manda altri. Per questo, chi è venuto a trovarci va registrato e curato per anni. È lui il principale promoter della cantina anche se spesso lavora per essa senza accorgersene.

Riassumendo, sono i seguenti i principali stru-

menti da utilizzare nel comunicare e promuovere la cantina:

- Azioni locali: segnaletica; promoter informali; ufficio informazioni turistiche.
- Pubbliche relazioni
- Pubblicità
- Eventi
- Internet

4. Ciclo di vita di una cantina turistica

Come ogni altro prodotto, quello turistico (e così la destinazione turistica, e così la cantina come possibile meta) ha un ciclo di vita. Nel nostro caso specifico (la cantina e il territorio in cui è inserita) è possibile immaginare quattro stadi, brevemente descritti nella tabella che segue.

Tabella 3 - *Il ciclo di vita di una cantina come meta turistica*

Adescamento	<ul style="list-style-type: none"> • massimo impegno nel richiamare ed accogliere i visitatori • è intatta l'autenticità della destinazione
Competizione	<ul style="list-style-type: none"> • i turisti aumentano interferendo con l'attività della cantina • nascono strutture e attività destinate ai turisti
Colonizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • "Sono come tu mi vuoi", sostituzione dell'autentico in base alle attese dei turisti (cementificazione, falsificazione arredi, abitudini...) • riduzione delle attività preesistenti e potenziamento dei servizi turistici • arrivo del turismo di massa e contrazione del turismo qualificato
Decadenza	<ul style="list-style-type: none"> • la "Disneyland contadina" • arrivano solo turisti di target molto basso

Evidentemente una cantina può arrestare il processo nella seconda fase assicurandosi un successo duraturo. Deve limitare i flussi e salvaguardare il suo modo di essere. Bisogna vedere, tuttavia, se nella zona tutti seguono il suo esempio. Infatti nel turismo non si vince e non si perde da soli. Se l'area diventa una destinazione di massa con molti negozi per turisti (enoteche, e prodotti tipici) molti ristoranti e molti posti letto, la decadenza sarà inevitabile. Il carico costituito dalla somma di turisti ed escursionisti diventa pericoloso quando ingenera dei cambiamenti rilevanti sul tessuto sociale e produttivo tanto che la vita dei residenti risulta modificata.

Il successo enoturistico si conserva:

- mantenendo basso il carico turistico dell'intera zona;
- usando il turismo per sostenere l'economia locale e non per sostituirla;
- salvaguardando lo stile di vita e la cultura dei residenti.

Nel passato abbiamo visto decadere località termali, spiagge famose, centri sciistici ... i distretti del vino devono trarre insegnamento da questi esempi perché le leggi del turismo valgono anche per loro.

Il Piano del Turismo della provincia di Padova: l'analisi e la strategia per un reale e concreto percorso di sistema

Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy

Nel settore turistico, la prevalente cultura giuridico-amministrativa esistente in Italia, la parcellizzazione di competenze tra accoglienza, informazione turistica, promozione e commercializzazione, e il ruolo apparentemente minore attribuito a Comuni e Camere di Commercio, non rappresentano un terreno ideale per gestire un comparto così trasversale e rilevante per l'economia veneta e per la realtà padovana e delle Terme Euganee in particolare.

Il Piano Strategico del Turismo della provincia di Padova, avviato nell'ottobre del 2004, va invece nella direzione dell'organizzazione integrata delle intenzioni del territorio. Con il coinvolgimento di 140 soggetti territoriali, un metodo di lavoro basato anche su sondaggi di autodiagnosi degli stessi attori del turismo provinciale, la condivisione delle analisi e delle valutazioni, il Piano è il risultato di un lavoro collettivo, nei termini della selezione condivisa delle priorità stra-

tegiche del settore turistico della provincia di Padova.

Le strategie dell'action plan sono orientate ad azioni di valorizzazione integrata dell'offerta, alla maggiore sinergia tra gli attori e, per quanto riguarda il turismo termale, ai cambiamenti della domanda, agli sforzi promozionali coordinati e all'integrazione con il territorio. Vanno anche considerati, e quindi valorizzati, il turismo congressuale, quello religioso, il turismo enogastronomico e i cosiddetti "turismi trasversali", ovvero un insieme di turismi di nicchia, che possono arricchire l'offerta di Padova come destinazione turistica.

Nei prossimi tre-cinque anni Padova dovrà lavorare su un'approfondita conoscenza del mercato attraverso un Osservatorio unico provinciale, sull'attivazione di un Piano di Comunicazione che promuova il territorio, sull'implementazione del Piano come processo collettivo e quindi sul rafforzamento di una governance del sistema turistico.

The Tourism Plan for the Province of Padua: Analysis and Strategy for a Real Systemic Project

Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy*

Tourism is a relevant cross-sector industry in the economic system of the Veneto Region, especially in the Province of Padua and in the Euganean spa resorts, but its management is hindered by Italian dominant juridical and administrative culture, the fragmentation of competencies in reception services, tourist information, promotion and marketing, as well as the minor role assigned to Municipalities and Chambers of Commerce. On the other hand, the premise and promise of the Tourism Strategic Plan for the Province of Padua, started in October 2004, consist in an integrated organization of the local tourist system. The Plan results from a collective effort towards a shared selection of the strategic priorities in the tourism sector of the Province, through the involvement of 140 stakeholders, a methodology also based on “self-diagnosis” surveys carried out on the stakeholders themselves and a continuous exchange

of analyses and assessments. The strategies set out in the Plan aim at integrated enhancements of tourism supply and stronger synergies among the operators; as far as spa tourism is concerned, they point towards demand changes, coordinated promotional efforts and the integration with local communities. Moreover, the Plan highlights the necessity to consider and enhance many other products, such as MICE, religious and food-and-wine tourism as well as the so-called “cross-tourism products”, a series of niche products able to improve the supply of Padua as a tourist destination. The steps Padua will have to take in the next three-five years are the following: setting up a Provincial Observatory to gain a deep knowledge of its tourism marketplace, establishing a Communication Plan to promote the area, implementing the Strategic Plan as a collective course of action and strengthening its governance on the local tourism system.

* Technical Committee of the Strategic Project. PERegions, project partner: Livio Barnabò – Chairman, Marzia Kichelmacher – Partner, Umberta Paola Fantoni – Manager; Turismo Padova Terme Euganee: Stefan Marchioro – Manager, Stefano Nagy – Technical coordinator

Il Piano del Turismo della provincia di Padova: l'analisi e la strategia per un reale e concreto percorso di sistema

*Livio Barnabò, Umberta Fantoni, Marzia Kichelmacher, Stefan Marchioro, Stefano Nagy**

1. Le scelte normative e il quadro di riferimento regionale veneto

Troppo spesso in Italia, anche nel settore turistico, complice la ancora prevalente cultura giuridico-amministrativa, il dibattito si focalizza sugli aspetti normativi e sui modelli gestionali piuttosto che su un approccio orientato al marketing territoriale e al destination management. Ciò ha prodotto in passato, dal livello nazionale a quello regionale, un moltiplicarsi di soluzioni normative, di disegni di legge, di ipotesi di riforme, che hanno costantemente determinato o alimentato una frammentazione di competenze nel settore turistico che non ha eguali in alcun Paese europeo. Con la riforma in senso federale dello Stato e la competenza pressoché esclusiva in materia turistica attribuita alle Regioni, questo processo è ben lungi dall'essersi arrestato, anzi semmai, la legislazione regionale ha ulteriormente accreditato questa situazione di parcellizzazione della galassia turistica italiana. Volendo qui affrontare una situazione concreta

si è partiti dall'analizzare il contesto organizzativo veneto in cui la 'case history' proposta – quella del progetto strategico del turismo padovano – viene a calarsi.

Sul piano normativo la Regione Veneto, con la legge regionale 4 novembre 2002, n.33 "Testo Unico sulle leggi regionali in materia di turismo" ha riformato la disciplina turistica soprattutto in tema di decentramento e di programmazione, scelte in gran parte già anticipate con legge regionale 11/2001 in applicazione dei cosiddetti "decreti Bassanini". Per quanto concerne il decentramento il Veneto ha sostituito il previgente modello basato sulla gestione regionale diretta con un modello periferico, affidato in gran parte alle autonomie locali, articolato su più livelli, confermando invece il ruolo di promozione e commercializzazione del prodotto turistico delle strutture associate di imprese (consorzi) cui possono aderire anche enti pubblici già previsto dalla precedente normativa regionale (L.R. n. 13/94).

In realtà il Testo Unico sul turismo approvato

* Comitato Tecnico del Progetto Strategico. PERegions, partner di progetto: Livio Barnabò – Presidente, Marzia Kichelmacher – Partner, Umberta Paola Fantoni – Manager; Turismo Padova Terme Euganee: Stefan Marchioro – Direttore, Stefano Nagy – Coordinatore Tecnico

dalla Regione Veneto, non appare particolarmente innovativo e solo parzialmente risultano recepiti i concetti di marketing territoriale presenti invece nella normativa nazionale – la n. 135/01 – con riferimento ai Sistemi Turistici Locali, che la legislazione veneta finisce per far coincidere in sede di prima applicazione con gli ambiti territoriali delle sopresse AA.P.T. affidandone la gestione agli stessi consorzi (processo calato dall'alto anziché *bottom up*). Ne risulta quindi una suddivisione di competenze abbastanza frammentata e non sempre funzionale che può essere così riassunta:

a. Funzioni della Regione

- Definizione degli strumenti della politica del turismo Veneto
- Programmazione e organizzazione delle iniziative turistiche di interesse regionale
- Promozione, in Italia e all'Estero, dell'immagine unitaria del turismo veneto
- Coordinamento della raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni sulla domanda e offerta turistica regionale.

b. Funzioni delle Province

- Informazione, accoglienza, assistenza turistica e promozione delle singole località in ambito regionale
- Rilevazione e trasmissione alla Regione dei dati e delle informazioni relativi al territorio di competenza

- Classificazione di tutte le tipologie di strutture turistiche su standard regionali
- Rilevazione attrezzature e prezzi delle strutture ricettive
- Accertamento dei requisiti oggettivi e soggettivi per agenzie di viaggio associazioni senza fini di lucro, direttori tecnici di agenzia
- Esami abilitazioni ed elenchi professioni turistiche (guide, accompagnatori,..)
- Incentivazioni e tenuta albo pro loco
- Incentivazioni a sezioni CAI
- Gestione uffici provinciali di informazione e accoglienza

c. Funzioni dei Comuni

- Proposte alla provincia per l'attivazione di uffici di informazione e accoglienza turistica
- Realizzazione di iniziative e manifestazioni di interesse turistico
- Rilascio autorizzazioni relative all'apertura di strutture ricettive, concessioni demaniali marittime
- Comuni capoluogo: rilascio licenza per l'esercizio della professione di guida turistica; comuni di residenza: licenza per accompagnatore turistico, animatore turistico, guida naturalistico-ambientale

d. Funzioni delle Camere di Commercio

- Attribuzione dei marchi e delle certificazioni

di qualità così come individuati dalla Regione sulla base di parametri e modalità da questa definiti.

Un ruolo fondamentale nella promozione di un territorio viene quindi attribuito dalla normativa attuale e da quella precedente ai Consorzi di Promozione Turistica. Questi soggetti, che la Regione coordina, favorisce ed incentiva, sono strutture di promozione turistica associata che svolgono la propria attività nell'ambito territoriale di competenza così come stabilito dall'art. 13 del T.U. e attualmente coincidenti con quelli delle sopresse AA.P.T. Ai Consorzi possono partecipare imprese e soggetti privati interessati al settore turistico, e, come soci sostenitori, gli enti pubblici, le camere di commercio, gli enti fieristici, le società aeroportuali, consorzi fra associazioni Pro Loco, associazioni imprenditoriali e associazioni senza scopo di lucro che abbiano qualche attinenza con la finalità turistica. I Consorzi di Promozione Turistica dovrebbero svolgere attività di commercializzazione del prodotto turistico partecipando e realizzando manifestazioni, eventi promozionali, produzione, acquisto e distribuzione di messaggi e materiali promozionali e pubblicitari. A lato di queste attività, questi soggetti possono fornire consulenza e assistenza tecnica alle imprese associate per sostenere e favorire la domanda e l'offerta turistica nei mercati interessati. Ormai dieci anni di attività dei Consorzi hanno dimostrato che questi organismi non sempre

sono messi nelle condizioni di svolgere le due funzioni principali per cui sono stati istituiti. Sul piano promozionale i vincoli regolamentari sovrappostisi con il tempo alla normativa e la tardiva erogazione dei fondi regionali limitano fortemente la capacità di azione e di programmazione dei consorzi; sul versante della commercializzazione sono invece le stesse strutture associate a sottrarsi – salve rare eccezioni – ad un ruolo che viene ancora rivendicato o demandato alle singole imprese, venendo meno così uno degli obiettivi fondamentali della loro istituzione ed incentivazione da parte della Regione. Quindi la suddivisione quasi scolastica di competenze tra accoglienza e informazione turistica affidata alle Province – per altro senza precise indicazioni in norma con il risultato che in Veneto oggi esistono almeno cinque diversi modelli di gestione di tali competenze - la promozione e commercializzazione affidata ai Consorzi, il ruolo apparentemente minore sul piano formale attribuito a Comuni e Camere di Commercio, non rappresentano certo il terreno ideale per gestire un settore così trasversale e così rilevante per l'economia veneta in generale e per la realtà padovana e delle Terme Euganee in particolare.

2. Il Piano Turistico della provincia di Padova: case history in progress

Fin qui il dato giuridico e formale. Ma il turismo,

per fortuna, è prima di tutto cultura dell'accoglienza, di relazioni e di rete, ed è nel contempo organizzazione integrata delle intenzioni di un territorio.

Da questo punto di vista l'esperienza realizzata a Padova, in occasione della prima fase di elaborazione del Piano Strategico del Turismo, rappresenta un importante laboratorio, che già gli stessi osservatori regionali presenti hanno ipotizzato di diffondere a livello sovralocale.

Volendo riassumere in poche parole il significato dell'esperienza si può dire infatti che la messa a punto del Piano abbia poggato su:

- una forte determinazione strategica: in ottobre 2004, infatti, identificando la necessità di un progetto strategico del turismo per la provincia di Padova, sono stati istituiti una *Cabina di regia*, composta da Provincia, Camera di Commercio, i due Consorzi di Promozione Turistica Giotto e Terme Euganee, i Comuni turisticamente più rilevanti (Padova, Abano, Montegrotto) e dall'Azienda Turismo Padova Terme Euganee, un *Tavolo Strategico* composto da membri designati dalle Associazioni di categoria, un Comitato Tecnico e *sei Gruppi Settoriali* operativi per la gestione dell'offerta turistica (termale, urbano/città d'arte, congressuale, religioso, enogastronomico, trasversale). Si è inoltre identificato un partner tecnico di progetto che supportasse il percorso sotto il profilo metodologico e conte-

nutistico. Di fatto, già in febbraio, si è potuto annunciare pubblicamente l'avvio operativo della prima fase, in una riunione plenaria che ha visto riuniti tutti i componenti delle istituzioni ed organizzazioni succitate;

- un alto grado di efficienza organizzativa, giacché il *planning* annunciato in febbraio è stato puntualmente rispettato: nelle 16 settimane di lavoro previste si è giunti a definire analisi dello stato corrente e diagnosi del turismo provinciale, ipotesi di riposizionamento del sistema provinciale e dei sei assi summenzionati, con relativi *action plan* (ovvero un insieme strutturato di azioni di breve, medio e lungo termine, di carattere sistemico e per singoli turismi, derivati coerentemente dalle criticità e dalle strategie identificate);
- un significativo percorso di condivisione quale vera garanzia di radicamento delle linee strategiche ed operative elaborate. In questo forse risiede la vera peculiarità del Piano; in altri termini esso non deriva da un'elaborazione teorica di pochi esperti a tavolino, ma è piuttosto la risultante di un lavoro di ricognizione analitica a cui gli stessi attori hanno preso parte, e le cui conclusioni hanno condiviso a seguito di un severo percorso di diagnosi ed autodiagnosi della salute del turismo provinciale. Come è stato ricordato dal Presidente dell'Azienda Turismo Padova Terme Euganee, Lonardi,

“il valore principale del Piano risiede nel fatto di essere stato elaborato grazie ad una importante mobilitazione di ciò che già appare come un ‘sistema organizzato’ (...)” giacché “nell’intensità di azioni di condivisione delle diagnosi e dei punti di vista, dibattiti, integrazione delle differenti visioni, risiede una possibile garanzia di *governance* del sistema turistico provinciale, ovvero di interconnessione delle intenzioni dei soggetti e quindi delle opportunità”.

Con riferimento all’ultimo punto, la particolarità di questo Piano è proprio quella di aver mobilitato complessivamente (tra contributi diretti e indiretti) circa 140 soggetti territoriali, per 16 settimane di attività intensiva, secondo un planning definito in partenza e rispettato. Questo soprattutto tenendo presente quanto complesso sia far lavorare in modo concreto dei tavoli territoriali con esiti tangibili e ravvicinati. In questo caso, i soli sei gruppi di lavoro per ciascun asse turistico, hanno attivato 85 persone, con una suddivisione interna dei ruoli che ha reso possibile la valorizzazione dei contributi (leader, contributi tecnici, rappresentanze istituzionali e di categoria). Il metodo di lavoro ha pertanto integrato le modalità più usuali degli approfondimenti analitici (ricognizione e rielaborazione analisi ed indagini esistenti), delle interviste in profondità presso testimoni privilegiati (50 colloqui) associandovi un son-

daggio di autodiagnosi (70 questionari) in cui gli stessi attori del turismo provinciale hanno valutato lo stato di salute del turismo, consentendo di definire un rating della catena del valore del turismo padovano e dei singoli turisti. Tutto questo sistema di azioni è stato potenziato non solo dall’integrazione delle singole parti, ma appunto dalla condivisione delle analisi e delle valutazioni, per arrivare in modo corale alla definizione delle linee operative.

In questo senso, si è detto, il Piano ha prodotto la sua “assicurazione”, perché è il risultato di un lavoro collettivo, non tanto in termini redazionali, quanto nella selezione condivisa delle priorità strategiche, perché queste possono essere conseguite solo se convintamente radicate nei soggetti. Si è detto quindi che già oggi, nella redazione di questa prima fase, il Piano turistico della provincia di Padova è la base per un patto tra tutti gli attori che vi contribuiscono, una sorta di accordo su:

- quale sia il quadro delle criticità attuali e quale la visione condivisa dello sviluppo
- quali siano le azioni strategiche da attivare per il riposizionamento competitivo del turismo padovano
- in quali tempi vadano attivate (breve-medio e lungo periodo).

Per ciò che concerne in particolare il turismo congressuale, il percorso di lavoro è stato arricchito dall’esigenza di coordinarne le risultanze

con un Tavolo parallelo avviato in sede regionale (con la regia dell'Università Cà Foscari di Venezia) con l'obiettivo di:

- fornire un quadro conoscitivo approfondito sul turismo congressuale nel Veneto, sia dal punto di vista dell'offerta, sia dal punto di vista della domanda;
- verificare l'opportunità di dare uno strumento di "governo" al segmento congressuale.

Le sinergie sono apparse subito molto evidenti, proprio perché anche a livello padovano le linee di azione si sono orientate soprattutto sull'approfondimento conoscitivo del mercato e sulla necessità di delineare un progetto di coordinamento strutturato delle azioni, con particolare riferimento alla promozione.

Prima di entrare nel merito di alcune importanti risultanze del Piano, va sottolineato infine un altro importante esito del metodo intrapreso. In quanto documento collettivo, costruito già con un percorso di interazione "da sistema", il Piano può diventare anche uno strumento di visibilità, di negoziazione (verso le istituzioni di governo del territorio provinciale e regionale) e di marketing territoriale e dell'identità (verso l'esterno). In particolar modo, la valenza di strumento negoziale è stata in parte testata nel corso degli incontri dei rappresentanti del Piano con i vertici istituzionali (Provincia, Comuni principali), giacché è stato riconosciuto come un insieme organizzato di attori del sistema turismo (con analisi, vision e strategie riorganiz-

zate "a sistema") possa rappresentare un importante strumento di interlocuzione politica ed anche una risorsa per il territorio. Un'occasione per inserire il punto di vista turistico (già adeguatamente strutturato) nella pianificazione dello sviluppo del territorio (nei piani urbanistici, ambientali, nei piani di logistica e mobilità, piuttosto che nei percorsi più ampi di promozione dell'identità). Non solo. Si tratta anche di un'occasione per creare un raccordo e una coerenza tra le iniziative di comunicazione progettate e sviluppate a livello locale e ciò che viene prospettato e realizzato a livello regionale e nazionale. In effetti le analisi sull'attuale momento di fragilità della Marca Italia concordano nell'identificare nell'assenza di coordinamento proprio sul piano della comunicazione "corporate" (e quindi con un forte impatto in termini di notorietà complessiva) uno dei fattori di perdita di competitività, sia rispetto ai concorrenti tradizionali, sia rispetto ai cosiddetti "newcomers".

3. Dalle diagnosi agli action plan

Non è possibile in questo breve spazio rendere conto dell'analisi effettuata sui singoli assi turistici, è però utile sottolineare che il Piano si è basato sull'ipotesi forte che il turismo di Padova poggi non solo sulle due importanti destinazioni, ovvero Padova-città d'arte e Sistema termale euganeo, ma che entrambe vadano

ricomprese all'interno di un sistema più ampio e più solido (almeno potenzialmente) che:

- a. da un lato guardi a Padova come città d'arte e come "media metropoli", dalle molte funzioni: culturali, scientifiche, economico-finanziarie, di cura ecc. (rispetto ad essa quindi le occasioni di mobilità sono molteplici e tutte da valorizzare ed interconnettere, dove questo è possibile). Le strategie del Piano ed il conseguente action plan, sono tutte orientate ad azioni di valorizzazione integrata dell'offerta, alla maggiore sinergia tra gli attori, alla distintività di un'identità che, pur così ricca di elementi di pregio, o forse proprio per questo, continua a rimanere "opaca" e non sufficientemente caratterizzata;
- b. da un altro veda il turismo termale affrontare la crisi in atto nel settore ponendo maggiore attenzione ai cambiamenti della domanda, agli sforzi promozionali coordinati basati sull'analisi del mercato, all'utilizzo di strumenti di marketing scientifico (basato sui dati della ricerca e sulla validazione delle cure termali, sulla necessità di *riposizionamento del core business* in chiave distintiva: termalismo classico, centralità della cura, in coerenza con le nuove tendenze allo star bene "psico-fisico", secondo un approccio "olistico" alla persona);
- c. da un altro ancora, infine, veda tanto il sistema termale quanto quello urbano più

integrabili con il territorio; in questo senso vanno considerati quindi non solo i due motori principali (polo urbano e polo termale) giacché il sistema nel suo complesso si articola in almeno altri quattro motori della mobilità, dell'ospitalità, dell'accoglienza, che, per quanto diversificati e diversamente sviluppati, sono imprescindibili nell'esperienza di turismo-mobilità sul territorio, e quindi tutti devono funzionare ad un livello almeno intermedio, quando non eccellente: il turismo congressuale, quello religioso, il turismo enogastronomico ed i cosiddetti "turismi trasversali", ovvero un insieme di turismi di nicchia, tematici e di singole emergenze che sono disperse sul territorio, ma che possono sia essere interconnesse all'interno di itinerari specifici, sia arricchire (sempre in logica di trasversalità) l'offerta di Padova come destinazione turistica, ricca di complementarietà. Qui in particolare si intravede in nuce un "terzo polo" che può attraversare l'esperienza turistica nella provincia di Padova, trasformando in opportunità la caratteristica di provincia dall'identità plurima e per questo difficile da afferrare in un solo approccio unitario.

Una pluralità che d'altra parte ben si connette con l'antropologia del viaggiatore odierno, anch'esso portatore di motivazioni diverse che si intersecano e che, se stimolate, possono tradursi

in fruizione variegata di un territorio: l'obiettivo primario di un viaggio (ad es. affari o cultura) può forse arricchirsi di altre dimensioni, purché conosciute, stimolate, proposte in forma visibile, strutturata ed organizzata.

E qui si colloca il punto cruciale della diagnosi e della "terapia" iscritte negli *action plan* dei singoli turismi, ma anche risaltata in quello che viene definito il Piano *corporate*, ovvero l'insieme delle linee di sistema che, pur non appiattendolo in un minimo comune denominatore la varietà dell'offerta padovana, sostengano anche un'identità di sistema, in termini di stile d'ospitalità, di qualità dell'offerta e di linguaggi comunicativi.

Padova nei prossimi tre-cinque anni dovrà in sintesi lavorare:

- su un'approfondita conoscenza del mercato, dei *benchmark*, della segmentazione della domanda attuale e potenziale e sulla consapevolezza del ritorno economico degli investimenti intrapresi. Tutto questo deve tradursi, non in singole azioni di approfondimento, ma in un Osservatorio unico provinciale che, sia pure gradualmente, avvii le indagini conoscitive necessarie, già in una logica di sistema: sul piano dei contenuti (che significa integrabilità tecnica delle fonti e sinergia dei piani di indagine) e sul piano delle "regole" (che significa *governance* chiara tra i partner territoriali che mettono in rete le proprie fonti di dati);

- su una comunicazione di alto profilo, non frammentaria, coerente, e quindi sull'attivazione di un Piano di Comunicazione che promuova il territorio, senza per questo appiattirne le destinazioni e le varietà tematiche, che comunichi a livello locale, nazionale ed internazionale secondo un filo rosso contenutistico, grafico e di immagine complessiva e con una coerenza rispetto alle azioni di comunicazione specifica per singoli assi turistici (che deve evidentemente realizzarsi in modo dedicato);
- ma anche sull'implementazione del Piano come processo collettivo e quindi sul rafforzamento di una *governance* del sistema turistico, sul mantenimento della rete tra gli attori coinvolti che si traduca non solo nell'avvio dei singoli piani operativi, turismo per turismo, ma anche, in parallelo, nella definizione del Piano complessivo, ovvero quello relativo al 2006-2007, in modo che possa essere varato e negoziato nelle sedi istituzionali nei tempi giusti (autunno 2005) per lo stanziamento di risorse dedicate da parte di tutti i soggetti promotori ed attori.

Come si vede si è innestato un processo che non si ferma con la stesura del Piano, ma che procede sui vari fronti e che attiva contemporaneamente le linee di breve, con occhio al medio ed al lungo periodo.

Come è stato ancora sottolineato, in questa fase di elaborazione "oggi assistiamo a Padova ad

un sistema di gestione integrata del turismo già rodato, perché chi ha scritto il Piano è anche chi lo realizzerà nel concreto ed in nuce esso presenta una solidità da Piano industriale di settore”.

Si può intravedere in questa affermazione un eccesso di ottimismo, giacché la vera prova è in ciò che deve ancora accadere, ovvero nella realizzazione delle prime azioni (a chiusura del 2005) e soprattutto nella definizione della macro-azioni di medio periodo (Piano

2006-2007, che si sviluppa come diretta conseguenza di questo percorso). È tuttavia altrettanto vero che il modello della regia di sistema ha innescato un nuovo dialogo territoriale ed ha canalizzato risorse umane e competenze, ridotto il senso passivo di attendismo, comunicato i limiti strutturali (la necessità di innovazione, di imprenditorialità, di cooperazione) ma ha anche messo in risalto le opportunità reali di questo territorio e le sue potenzialità largamente inesprese.

Il progetto del Convention & Visitor Bureau di Bologna e i principi del Destination Management

Stefano D'Aquino

L'articolo affronta la tematica del destination management nella prospettiva della gestione dello sviluppo delle destinazioni turistiche, presentando un'applicazione operativa alla destinazione Bologna.

Il turismo della città, legato, fino a qualche anno fa, soprattutto alle manifestazioni fieristiche, ha conosciuto una decisa evoluzione in occasione dell'evento Bologna Capitale Europea della Cultura per l'anno 2000, che ha favorito un legame più stretto fra cultura e turismo, imprese e identità storica, attività economiche e territorio. L'interesse per la cultura della città ha creato l'ambiente favorevole per il successo dell'evento.

In questo contesto, il turismo è divenuto uno degli elementi determinanti per lo sviluppo territoriale bolognese. A fronte, quindi, dell'evoluzione della domanda turistica e della necessità di individuare nuovi strumenti d'azione e forme di organizzazione innovative, i soggetti interessati allo sviluppo del settore turistico

si stanno orientando verso un'aggregazione delle politiche di promozione. Questo processo viene favorito dal contesto legislativo vigente: l'Emilia Romagna è stata una delle prime regioni a riconoscere le Unioni di Prodotto e i Club di Prodotto, organismi costituiti da un insieme di operatori con lo scopo di sviluppare e integrare le attività di promo-commercializzazione a livello locale. Per perseguire questi obiettivi il Comune di Bologna ha anche costituito, nel 1999, la società Bologna Turismo, con la partecipazione della Provincia e della Camera di Commercio. Un altro interessante tentativo di fornire un approccio operativo in grado di integrare i due principali segmenti turistici (leisure e congressuale) è stato il progetto di start up per il Convention & Visitor Bureau del territorio bolognese che ha lo scopo di affermare, valorizzare e internazionalizzare il prodotto congressuale e turistico-culturale di Bologna e del suo territorio provinciale.

The Bologna Convention & Visitor Bureau Project and the Principles of Destination Management

Stefano D'Aquino*

This article is about the application of "destination management" to deal with the development of tourist resorts and investigates the case study of Bologna.

Tourism in the city, mostly linked to trade fairs until a few years ago, has greatly increased since the event "Bologna - European Capital of Culture 2000", which brought about a closer connection between culture and tourism, enterprises and historical identity, economic activities and local communities.

The interest in the city's culture has set up the right conditions for the event to be successful and for tourism to become one of the key sectors in the economic development of Bologna.

Because of the evolution of tourism demand and the necessity of adopting new action tools and innovative organization forms, the stakeholders interested in the development of the sector are opting for the aggregation of pro-

motion policies. And this process is favoured by the regional laws in force, since Emilia-Romagna has been one of the first Italian regions to recognize the so-called "Product Unions" and "Product Clubs", that is institutions founded by groups of operators with the purpose of developing and integrating all marketing and promotion activities on a local level. In order to achieve the same goals, in 1999 the Municipality of Bologna also started a company called "Bologna Turismo" in partnership with the Province and the Chamber of Commerce. Another interesting attempt to integrate the two main tourism segments in the city (leisure and MICE tourism) has been made through the start-up project for Bologna Convention & Visitor Bureau, with the aim of consolidating, enhancing and internationalising the MICE and cultural products of the city and its provincial area.

* Project manager of Bologna Turismo

Il progetto del Convention & Visitor Bureau di Bologna e i principi del Destination Management

Stefano D'Aquino*

1. Destination management e sviluppo territoriale

I temi dello sviluppo territoriale e delle strategie di *destination management* stanno assumendo un crescente interesse a tutti i livelli. Questa nuova attenzione deriva dalla consapevolezza che la competitività delle singole destinazioni turistiche dipende in maniera sempre più determinante dalla più generale competitività dei contesti nei quali le stesse si trovano ad operare. Di conseguenza il territorio non è più considerato prevalentemente come un ambito naturalistico-ambientale, né come un insieme di elementi legati meccanicamente, ma come un *sistema vivente* che si alimenta attraverso la fiducia ed il livello di soddisfazione dei propri pubblici influenti: residenti, *stakeholders*, clienti, turisti.

Il concetto stesso di territorio, della sua valorizzazione e della sua gestione a fini turistici costituiscono un elemento centrale della presente analisi. Se, infatti, uno stesso prodotto turistico può essere presentato da tante località, oggi il

fattore sempre più determinante è espresso dal territorio: solo attraverso una sua valorizzazione e un incremento del livello di attrattività e di differenziazione, sarà possibile alle destinazioni difendere il proprio vantaggio competitivo. È proprio sulle risorse disponibili che ogni destinazione dovrebbe focalizzare l'attenzione, implementando logiche e strumenti tipici del marketing territoriale, ai fini di un sistematico sviluppo turistico.

Dal momento che il territorio permette di ottenere vantaggi competitivi, esso allora può essere paragonato ad un'impresa, il cui centro nevralgico e di coordinamento è costituito dall'organizzazione turistica che, attraverso gli strumenti tecnici, finanziari ed amministrativi di cui dispone, favorisce l'intesa fra gli operatori, controlla e reprime eventuali abusi, agevola la realizzazione o il miglioramento dei servizi, sensibilizza la popolazione alle esigenze del turismo, cura direttamente la realizzazione di alcune manifestazioni ed attività (es. di informazione, di animazione, di assistenza) necessarie per completare l'attrattiva turistica della località.

* Project manager di Bologna Turismo

Tutto ciò con l'obiettivo primario dello sviluppo del territorio, ma per converso anche del miglioramento delle prospettive reddituali delle imprese che in esso vi operano.

Tra le varie tecniche di gestione dell'impresa-territorio, il concetto di *destination management* risulta essere il più attuale. L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce la destinazione turistica come uno spazio fisico nel quale il visitatore trascorre almeno una notte. La destinazione include i prodotti, i servizi di supporto, le attrazioni e le risorse turistiche. La destinazione ha confini fisici e amministrativi all'interno dei quali definisce il proprio management, e crea immagini e percezioni che contribuiscono a definire la propria competitività. La destinazione si rivolge a vari target e può entrare in network con altre destinazioni.

È possibile, quindi, intendere con *destination management* l'insieme delle attività di gestione degli elementi costituenti un "sistema locale di offerta turistica". In ottica strategico-operativa la gestione della destinazione necessariamente implica l'identificazione e comprensione delle relazioni e delle interazioni tra gli attori operanti all'interno della destinazione nonché degli effetti che l'ambiente competitivo ha nei confronti del sistema costituente la destinazione. Tale campo di analisi e gestione può essere affrontato all'interno di almeno due diverse prospettive:

- la gestione dello sviluppo delle destinazioni turistiche;
- la gestione delle destinazioni turistiche mature.

Nel primo caso è interessante individuare quali sono gli elementi che consentono la creazione del circuito virtuoso dello sviluppo di una destinazione turistica. Nel secondo caso, al contrario, si cerca di comprendere quali possano essere le problematiche e le possibili soluzioni relative a situazioni di ipersfruttamento delle destinazioni e di prevenzione delle conseguenze legate ad un suo possibile declino.

2. Il modello V.I.C.E.

Nel presente contributo si affronta il primo dei due approcci sopra esposti, perchè è quello più coerente con l'attuale vocazione turistica del territorio bolognese, attraverso l'applicazione operativa di un modello teorico sperimentato dal Tourism Management Institute (TMI) di Londra.

Il modello VICE (Visitors Industry Community Environment) identifica il *destination management* come un'azione reciproca tra i Visitatori (la domanda), l'offerta turistica (l'Industria), la Comunità ospitante e l'Ambiente dove tutta l'esperienza turistica ha luogo.

Un piano di sviluppo territoriale orientato al *destination management* deve:

Accogliere, stimolare e soddisfare	Visitors
Favorire la diffusione del reddito	Industry
Portare vantaggi ai residenti	Community
Proteggere e valorizzare l'ambiente	Environment

Il modello è costruito sulla pianificazione e realizzazione di una serie di soluzioni applicabili a qualsiasi destinazione. Il modello integra i fattori di base del *destination management* (Promozione, Comunicazione, Commercializzazione, Informazione, Accoglienza) con i quattro principali gruppi di stakeholders: la domanda, l'offerta, la comunità, l'ambiente.

Senza soffermarsi troppo sull'impostazione metodologica del VICE, nel presente articolo si vuole fornire un'applicazione operativa del modello alla destinazione Bologna.

L'obiettivo della presente analisi è quello di "leggere" in chiave rinnovata il rapporto fra la valorizzazione delle risorse turistiche ed i processi di sviluppo del territorio bolognese.

Si può anticipare che dall'analisi risulterà che la condizione indispensabile per il futuro turistico del territorio bolognese è quella di dotarsi di una programmazione integrata che preveda la partecipazione e l'impegno reciproco di tutti gli attori coinvolti a vario titolo nello sviluppo turistico ed economico del territorio bolognese.

3. Lo scenario turistico bolognese

Si è concordi nel considerare che Bologna è cambiata, ovvero il turismo a Bologna è cambiato. Ciò che sino a pochi anni fa era considerato l'unico vero plus turistico della città, vale a dire le manifestazioni fieristiche, oggi rimane sì l'elemento trainante di questo sistema di accoglienza e ospitalità, ma ad esso si sono affiancate altre opzioni e opportunità. Questa evoluzione, assai rapida, ha preso avvio nel momento in cui il territorio bolognese ha affrontato la gestione e l'organizzazione di un evento di capitale importanza *Bologna Capitale Europea della Cultura per l'anno 2000*.

Il successo turistico di Bologna nel 2000 è stato favorito dal legame più stretto che in questa occasione si è creato fra cultura e turismo, fra imprese e identità storica della città, fra attività economiche e contesto territoriale locale. Gli obiettivi di proiezione internazionale hanno coinciso con una corale azione di messa in valore delle risorse locali e dell'identità stessa di Bologna. Questi due aspetti si sono positivamente compenetrati dando vigore alle azioni di comunicazione e promozione e creando localmente un clima favorevole per l'accoglienza e per il pieno successo del programma degli eventi culturali. In relazione ai tanti progetti ed eventi del 2000 si è creato in modo molecolare un più fecondo rapporto fra cultura ed economia, fra imprese e città, intendendo con ciò una

sensibilità rinnovata dei soggetti economici alla storia della città, all'identità dei luoghi e una accresciuta volontà di preservare e valorizzare le radici culturali del territorio. Questo clima di diffuso interesse per la cultura della città ha costituito, in sostanza, l'ambiente favorevole per il successo di Bologna 2000.

In questo contesto, quindi, il turismo è divenuto uno degli elementi determinanti per lo sviluppo territoriale bolognese e, anche se questa affermazione trova oggi d'accordo tutta la comunità, questo non è sufficiente per esplicitarne le potenzialità. Il turismo, infatti, sembra talvolta piuttosto avulso dal sistema produttivo bolognese, presentandosi più come fenomeno autoindotto, cioè non organizzato, non strutturato e pensato, tanto da rendere auspicabile l'approdo verso una:

- coerenza operativa, che significa necessità di fare quanto prima il passaggio dalla fase di "vocazione individuale" a quella di complessa azione coordinata;
- coerenza concettuale, in quanto il turismo non può più essere considerato elemento autoindotto bensì assurgere a settore di valenza economica.

Questi due concetti che, esposti sinteticamente, offrono una lettura del "sistema Bologna" piuttosto rigida e poco allenata a confrontarsi sia al proprio interno sia sul mercato turistico, non vanno comunque interpretati come una carenza o, addirittura, un'assenza totale di consapevolezza di

quanto il turismo sia fattore economico rilevante per la città. È infatti innegabile, e lo si comprende bene da più parti, che il turismo già oggi ricopre un ruolo importante per Bologna perché, sorpassando la semplicistica logica della valutazione dei flussi turistici e della consistenza delle strutture ricettive, il valore del settore è dato dalla sua incidenza sull'economia cittadina.

Nei punti seguenti si riportano sinteticamente alcune considerazioni frutto dell'analisi dei dati statistici elaborati sull'arco temporale relativo all'ultimo decennio (1994-2004):

- il *movimento turistico a Bologna* è rappresentato da circa 770 mila clienti che effettuano più di 1,7 milioni di pernottamenti nel complesso delle strutture ricettive, e in tutta la provincia da oltre 1,3 milioni di arrivi e da circa 3,3 milioni di presenze;
- il *movimento turistico* di italiani e di stranieri registra valori in crescita, lenta ma costante.

In modo particolare dopo il 2000, la città ha avuto un aumento di:

- *clientela straniera*; i turisti internazionali, sebbene come valori assoluti abbiano un peso minore rispetto alla clientela italiana, in termini percentuali hanno registrato valori di crescita molto alti;
- nel confronto tra comparto ricettivo alberghiero ed *extralberghiero* è quest'ultimo quello che ha registrato un forte aumento della domanda turistica;

- la *ricettività complessiva* (anche per l'offerta dei B&B) è cresciuta ma nel *comparto alberghiero* si è registrata una diminuzione del numero degli esercizi a fronte di una migliore presenza qualitativa (chiusura o riconversione di diversi esercizi ad 1 o 2 stelle e di un aumento o riqualificazione di strutture a 4 stelle) e un aumento di posti letto (ma con conseguente diminuzione del tasso di occupazione delle camere);
- la *permanenza media*, con piccole oscillazioni in positivo o negativo, resta comunque di poco superiore alle 2 notti, sia nel comparto alberghiero che extralberghiero (sebbene in quest'ultimo i valori di permanenza siano leggermente più elevati);
- infine, se si osserva l'andamento del movimento turistico nei dodici mesi dell'anno, è evidente come la città di Bologna viva dei veri e propri picchi sia in positivo (da marzo ad inizio giugno) che in negativo (gennaio-febbraio, luglio-agosto-settembre).

L'evoluzione quali-quantitativa del turismo a Bologna ed in provincia è ben visibile attraverso i visitatori che vivono le vie del centro, entrano in luoghi storici recentemente ristrutturati o per strada chiedono informazioni in lingue diverse. Questa è la descrizione di una percezione di mutamento di scenario che, oggi più che in passato, è tangibile e reale anche per i residenti. Quindi qualità come diversificazione

ed evoluzione della fisionomia del visitatore presente in città e, al tempo stesso, esigenza di cambiamento da parte del sistema di accoglienza e di offerta della città. Tale sistema, infatti, sa di non poter contare più, solo, su una clientela dalle esigenze note ma deve far fronte a richieste, motivazioni, bisogni che i nuovi e diversi visitatori chiedono.

4. Bologna e i fattori del destination management

La dinamica evolutiva dei bisogni e dei comportamenti di acquisto dei turisti sta imponendo, anche per il territorio bolognese, una sostanziale revisione del sistema di relazioni tra domanda e offerta. Le esigenze di posizionarsi in un mercato turistico sempre più complesso e competitivo, di ampliare il "portafoglio clienti", di creare particolari itinerari tematici, presuppongono l'individuazione di nuovi strumenti d'azione e la scelta di forme organizzative innovative. L'evoluzione della domanda turistica sta determinando nuove modalità di dialogo e di relazione tra i differenti soggetti interessati allo sviluppo del settore turistico bolognese che si stanno sempre più orientando verso un'aggregazione delle politiche promo-commerciali.

Questo processo di sviluppo è favorito dal contesto legislativo presente in Emilia Romagna. Le considerazioni che seguono offrono

un quadro di applicazione organica alla destinazione Bologna dei seguenti fattori:

- promozione
- commercializzazione
- comunicazione
- informazione
- accoglienza.

L'analisi della legislazione turistica costituisce il punto di partenza per comprendere come vengono gestiti i fattori del destination management nel territorio bolognese.

L'Emilia Romagna è stata una delle prime regioni a riconoscere le Unioni di Prodotto, identificandole quale punto di contatto tra le politiche di promozione turistica pubblica e l'attività di commercializzazione privata. In particolare, la LR n. 7/98 (Organizzazione Turistica Regionale – Interventi per la promozione e la commercializzazione turistica) che si è rivelata estremamente innovativa, anche per il contributo che ha dato alla definizione della Legge Quadro di riforma del settore turistico, disciplina specificamente le unioni di prodotto favorendo il processo di aggregazione dei soggetti pubblici e privati. Tale processo riforma profondamente i rapporti tra pubblico e privato così come le modalità di formulazione ed implementazione delle politiche di promozione. La Regione ha individuato i comparti "Mare e costa adriatica", "Città d'arte, cultura e affari" "Appennino", "Terme e benessere". Le Unioni di prodotto vengono riconosciute con

apposito provvedimento della Regione e ammesse a finanziamento.

L'adesione alle Unioni di prodotto è volontaria e soggetta al versamento di una quota annuale. Si segnala che gli operatori bolognesi hanno risposto con estrema partecipazione ed adesione alle Unioni. Infatti, la Provincia di Bologna aderisce a tutte le Unioni, eccetto ovviamente quella relativa al comparto Mare, il Comune di Bologna partecipa all'Unione Città d'Arte e altri Comuni fanno parte delle Unioni Terme e Appennino, mentre sono circa 40 gli operatori privati che partecipano a queste aggregazioni.

Tra questi si segnalano i Club di Prodotto: sono organismi costituiti da un insieme di operatori allo scopo di sviluppare e integrare le attività di promo-commercializzazione a livello locale. In particolare, a Bologna operano 3 Club di Prodotto che sviluppano pacchetti tematici per valorizzare la cultura, l'arte, l'enogastronomia, la musica, i motori.

Il quadro relativo alla commercializzazione viene completato con la considerazione che anche l'attività incoming ha avuto un interessante sviluppo: sono 8 le agenzie di viaggio che si occupano di offrire pacchetti turistici su Bologna e provincia.

La LR 7/98, oltre a disciplinare i contesti di aggregazione tra promozione e commercializzazione, fissa anche le competenze per ciò che attiene la promozione turistica e affida tale funzione alle Province. Ogni Provincia approva,

sulla base delle direttive della Giunta regionale e sentiti i Comuni, il Programma Turistico di Promozione Locale per l'esercizio di riferimento. Tale Programma costituisce l'atto con il quale ciascuna Provincia definisce le priorità degli interventi per lo sviluppo delle attività di promozione a carattere locale. Il Programma indica i singoli progetti ammissibili a contributo presentati dai soggetti attuatori, in particolare Comuni, loro società e organismi operativi, e società d'area. Il Programma è articolato in ambiti di attività e in particolare comprende:

- a) i servizi turistici di base dei Comuni relativi all'accoglienza, all'animazione e all'intrattenimento turistico;
- b) le iniziative di promozione turistica di interesse locale.

L'Assessorato al turismo della Provincia di Bologna è impegnato nel consolidamento dell'offerta dei prodotti turistici tradizionali (cultura, Appennino, terme) e nel lancio dei turismi di nicchia (agriturismo, parchi, enogastronomia, cicloturismo, ippoturismo).

Come si evince dagli ambiti di attività del PTPL, spetta alle Province il finanziamento relativo alle attività di informazione turistica la cui gestione è demandata ai Comuni o ad enti strumentali.

Alle Province è anche affidato il controllo degli standard di qualità che la Regione ha introdotto per elevare il livello del servizio negli Uffici IAT (Informazione e Accoglienza

Turistica). Nella provincia di Bologna esistono 10 IAT (di cui 3 a Bologna) tutti conformi ai requisiti di qualità previsti dalla Regione. Inoltre, il sistema di informazione turistica a Bologna è completato dall'esistenza di un ufficio call center che risponde alle chiamate nazionali ed internazionali e da un ufficio redazione turistica che si occupa dell'aggiornamento quotidiano e costante delle informazioni contenute nella banca dati e nel sito Internet di Bologna Turismo.

La LR 7/98 affida ai Comuni la valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio. Nell'ambito di tali funzioni i Comuni:

- a) assicurano i servizi turistici di base relativi all'accoglienza, che comprende in particolare l'assistenza ai turisti e l'informazione a carattere locale;
- b) organizzano o partecipano a manifestazioni di intrattenimento o altre iniziative di animazione e promozione turistica di interesse locale. A tal fine possono avvalersi anche delle Pro-Loce e di altri organismi operativi sul territorio.
- c) Per adempiere a queste funzioni, nel 1999 il Comune di Bologna si è dotato di un nuovo strumento operativo e, con la partecipazione della Provincia e della Camera di Commercio, ha costituito la società Bologna Turismo. Questa si occupa della gestione dell'informazione turistica (IAT, call center, redazione)

e dei progetti di valorizzazione a fini turistici del territorio bolognese.

Per quanto riguarda la comunicazione, l'evoluzione quali-quantitativa del turismo nel territorio bolognese rende indispensabile l'attuazione di una nuova immagine (brand) che possa unificare le identità del territorio bolognese. Le enormi potenzialità presenti, le risorse, la struttura stessa della città devono trovare un unico, comune e forte motore di riferimento per restituire una identità nuova e più competitiva alla città di Bologna e al suo territorio.

Bologna è:

- una *città moderna* e con un grande spirito competitivo;
- una *città medievale*, con un centro storico tra i più grandi e meglio conservati che vi siano in Europa;
- una *città universitaria*, tra le più antiche ma anche tra le più moderne;
- una *città di cultura* (non solo per il riconoscimento ottenuto nell'anno 2000);
- una *città di affari e business*.

Da questo punto di vista sembra ormai ben avviato il processo di presentazione della documentazione finalizzata a far riconoscere i Portici come Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco. I portici sintetizzano i tratti qualitativi di Bologna, appena espressi, e inoltre costituiscono una caratteristica comune a tutto il territorio provinciale.

Sul fronte dell'accoglienza, il territorio deve

ancora dotarsi di alcuni strumenti che possano contribuire alla soddisfazione di quel particolare residente temporaneo che è il turista. Si fa riferimento, solo per citare alcuni esempi, ad una segnaletica specifica, ad una maggiore presenza di informazioni plurilingue e alla creazione di strumenti utili alla fruizione della città come la *city card*.

Negli ultimi anni si è però lavorato ad un settore molto specifico dell'accoglienza che è quello dell'assistenza a giornalisti e ad operatori del settore turistico (tour operators, agenti di viaggio, ecc.). In particolare, Bologna Turismo ha definito un disciplinare di accoglienza con l'Apt regionale, il Comune e la Provincia di Bologna per la gestione ottimale di questa attività. Questa iniziativa ha contribuito alla divulgazione dell'immagine di Bologna in Italia e all'estero e ad una maggiore consapevolezza negli operatori privati delle potenzialità turistiche del territorio.

5. Il progetto di start-up del Convention & Visitor Bureau

L'analisi realizzata attraverso le considerazioni precedenti fornisce un quadro generale del ruolo che gli attori del territorio bolognese hanno nella gestione dei fattori del destination management. L'individuazione del complesso set di attori pubblici e privati, dei ruoli e delle attività proprie di ciascuno favorisce la consapevolezza

della necessità di una posizione di coordinamento generale, cioè di uno strumento che potrebbe costituire la sintesi razionale ed il punto di riferimento delle istanze di tutti gli attori coinvolti direttamente o indirettamente nello sviluppo dell'economia turistica del territorio bolognese.

Un interessante tentativo di fornire un approccio operativo in grado di integrare i due principali segmenti turistici (leisure e congressuale) è stato quello della realizzazione di un progetto di start-up per il Convention & Visitor Bureau del territorio bolognese. Il Programma è stato definito nell'ambito dell'integrazione al P.T.P.L. 2004 della Provincia di Bologna e condiviso da Comune di Bologna e Camera di Commercio di Bologna, allo scopo di affermare, valorizzare e internazionalizzare il prodotto congressuale e turistico-culturale di Bologna e del suo territorio provinciale.

I tre soggetti istituzionali hanno incaricato Bologna Congressi, PromoBologna e Bologna Turismo, società operative impegnate a vario titolo nella valorizzazione turistica ed economia del territorio, di presentare e realizzare un programma operativo che tenesse conto della diversità di manifestazione della domanda individuale e/o di gruppo per il turismo di svago e della domanda di eventi congressuali. Da questa intesa è scaturito un programma di iniziative distinto in azioni generali e in azioni specifiche per il turismo leisure e per il turismo congressuale-incentive-eventi.

a) Azioni generali

La prima fase dell'attuazione del programma per lo Start Up del Convention and Visitors Bureau ha avuto ad oggetto la definizione di una immagine unificante e la sua comunicazione.

- 1) Progettazione e definizione del Marchio identificativo e di una immagine coordinata del Convention and Visitors Bureau
- 2) Sviluppo e gestione del sito web
- 3) Depliant di presentazione generale del territorio e dei prodotti (congressuale e leisure).

b) Azioni per il turismo leisure

- 1) Organizzazione evento promo-commerciale a Barcellona
- 2) Partecipazione alla Fiera Fitur di Madrid
- 3) Organizzazione di un educational tour a Bologna rivolto ad operatori turistici e giornalisti spagnoli
- 4) Realizzazione del catalogo dell'offerta turistica.

c) Azioni per il prodotto congressuale - incentive - eventi

- 1) Rilevazione offerta congressuale di Bologna e del territorio provinciale
- 2) Organizzazione di un educational tour a Bologna per alcuni operatori congressuali presenti alla BTC di Firenze

3) Presentazione della destinazione Bologna durante la Fiera EIBTM.

Il programma di azioni si è concluso il 30 giugno. Si sta ora valutando l'ipotesi di approvare un apposito piano di fattibilità in grado di garantire la continuità delle iniziative realizzate nella fase di start-up.

6. Conclusioni

La consapevolezza della necessità di una strategia sistemica per la gestione della destinazione Bologna è forte e sentita in tutti gli ambiti di attività come via obbligata per agire in modo efficace ed efficiente sul mercato, per far crescere la cultura dell'accoglienza nel territorio bolognese, in definitiva per far fronte alle dinamiche competitive.

La creazione di un sistema destinazione Bologna implica la ricerca del consenso, della cooperazione e della concertazione tra gli attori del territorio in termini di condivisione degli impegni reciproci, degli obiettivi, delle strategie e delle azioni. Un vero e proprio Patto per lo Sviluppo Turistico Territoriale, secondo la proposta avanzata ufficialmente dalla Provincia di Bologna.

In tal senso, il Convention & Visitor Bureau potrebbe essere il naturale riferimento del sistema turistico locale per la provincia di Bologna.

L'introduzione di una nuova concezione del territorio come sistema turistico (art. 5 L.Q. 135/2001) deve essere vista come un'opportunità di sviluppo e non come un obbligo. La Regione Emilia Romagna, ad oggi, non ha ritenuto utile l'istituzione dei sistemi turistici locali (STL), considerando maggiormente avanzato l'impianto normativo esistente, anche se non si escludono nuovi interventi legislativi volti a riequilibrare, a beneficio dei territori, un sistema fortemente improntato ai prodotti.

Al riguardo occorre fare comunque una riflessione conclusiva sul concetto guida dei STL: la filosofia alla base della nuova legge è sintetizzata nel concetto di marketing turistico. Il marketing turistico spinge il sistema ad occuparsi non solo di promozione, ma anche di prodotto nel senso di:

- adeguare i prodotti esistenti ai nuovi scenari;
- trasformare le risorse del territorio in prodotti;
- creare nuovi prodotti;
- pensare alla promozione e alla distribuzione.

Inoltre, ciò che caratterizza il STL, ciò che gli dà riconoscibilità, è la definizione di un progetto di sviluppo turistico che si configura come il vero piano strategico della destinazione. Pertanto il STL favorisce la specializzazione di una destinazione e garantisce, attraverso un approccio sistemico, l'organizzazione unitaria dell'intera gamma di offerta turistica di un territorio.

Per questa ragione la concezione del Convention & Visitor Bureau come sistema locale di offerta turistica o come sistema turisti-

co locale potrebbe garantire la gestione coordinata e unitaria dei fattori di base del *destination management*.

Riferimenti bibliografici

- AA. VV., *Osservatorio Turistico Regionale Emilia Romagna-Nono rapporto*, Unioncamere 2005
AA. VV., *Osservatorio Turistico Regionale Emilia Romagna-Ottavo rapporto*, Unioncamere 2005
AA. VV., *Osservatorio Turistico Regionale Emilia Romagna-Terzo rapporto*, Unioncamere 2005
Dall'Ara G., Morandi F., *I sistemi turistici locali*, Halley 2004
Franch M., *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli 2002
Martini U., *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli 2005
Moretti A., *Destination management e riutilizzo del patrimonio artistico culturale edificato*, Università degli Studi di Udine 2000
Pechlaner H., Weiermaier K., *Destination Management*, Touring Club Italiano 2000
Peroni G., *Marketing Turistico*, Franco Angeli 2002
Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli 1995
Tersibasoglu E., *Successful destination management and marketing fundamentals*, OMT 2004
TMI, *Destination Management Handbook*, English Tourist Board and Tourism Management Institute 2003

Progettare i greenways come strumento di destination management e destination marketing - Il caso veneto

Sabrina Meneghello

Il cicloturismo si sta affermando sempre più come scelta alternativa di fruizione del territorio, per una domanda attenta all'ambiente e desiderosa di vacanze "attive", che può trovare in alcune destinazioni delle risposte, e dunque dei prodotti, strutturate ed adeguate. I greenways - o corridoi verdi nascono dalla riconversione di linee ferroviarie abbandonate, argini e alzaie di fiumi e canali e in generale di vie di comunicazione storiche, e costituiscono, oltre che una modalità innovativa di fruizione del territorio, anche una nuova modalità di conservazione, valorizzazione e promozione delle risorse territoriali. In alcuni studi di fattibilità effettuati all'estero emerge che la progettazione di greenways genera impatti positivi sulle economie locali, in particolar modo quelle legate alla produzione di beni e servizi realizzate da imprese collocate in contesti rurali. Alcune esperienze significative sono state realizzate negli anni novanta negli Stati Uniti (ad esempio i Virginia Civil War Trails o il Mineral Belt Trail in Colorado) ma anche in Europa, a partire dal 2000, con il recupero di ferrovie dismesse in Spagna e Belgio.

In Veneto la progettazione di greenways sta riscuotendo l'interesse degli enti pubblici e degli esperti perché, in un mercato turistico tradizionale in stasi, le migliori prospettive sono rappresentate dai segmenti emergenti, fra i quali quello "attivo" e quello "verde". È importante rilevare come proprio i turisti stranieri, soprattutto di paesi di lingua tedesca, che hanno totalizzato in Veneto nel 2004 il 56,8% delle presenze, prestano grande attenzione al rispetto per l'ambiente, alla pratica di attività all'aria aperta, al cicloturismo.

Si registra, quindi, un aumento esponenziale dell'interesse verso questo tipo di interventi al livello delle Amministrazioni Provinciali. Alcuni esempi di progettazione di greenways sono gli itinerari ciclo-pedonali lungo il Po e l'Adige, tra il lago di Garda e Verona, il "Percorso della Memoria" nel Comune di Quarto d'Altino che ripercorre l'antica via Claudia Augusta, i percorsi dei Colli Euganei: interessa notare come in alcuni casi questi progetti abbiano origine e si sviluppino da bisogni espressi direttamente dai cittadini.

Planning Greenways as a Destination Management and Marketing Tool – The Case of the Veneto Region

Sabrina Meneghello*

Cyclotourism is becoming more and more popular as an alternative way of experiencing destinations by tourism demand sensitive to the environment and calling for active vacations in places which can offer suitable structured products. Greenways originate from the conversion of abandoned railway tracks, river or channel banks and towpaths as well as historical communication routes, and they represent a new opportunity of preservation, enhancement and promotion of tourist resources together with an innovative form of tourism. Some feasibility studies carried out abroad have shown that planning greenways can have a positive impact on local economic systems, especially on the production of commodities and services by enterprises located in a rural context. Some significant experiences of greenway planning were made in the US in the Nineties and in Europe since 2000, through the restoration of abandoned railway tracks in Spain and Belgium. In the Veneto Region public institutions and experts are becoming more and more

interested in the planning of greenways due to the fact that the best expectations of growth in a static traditional tourist marketplace are offered by such emerging segments as the “active” and “green” ones. It is important to underline that great attention is given to the respect for the environment, open air activities and cyclotourism by foreign tourists, especially from German-speaking countries, whose nights in Veneto amount to the 56.8% of the total nights. This is why provincial institutions have shown an increased interest in these initiatives. Some cases of greenways in Veneto are represented by cycling and pedestrian itineraries along the Po and the Adige rivers and between the Garda Lake and Verona, the “Remembrance Trail” along the ancient Roman road called Claudia Augusta in the Municipality of Quarto d’Altino or the routes of the Euganean Hills. What is relevant is the fact that in a few cases these projects have originated from the needs of the inhabitants and have been developed with their contribution.

* Researcher at Ciset (Centro Internazionale di Studi sull’Economia Turistica, *International Center of Studies on the Tourist Economy*)

Progettare i greenways come strumento di Destination Management e Destination Marketing - Il caso veneto

Sabrina Meneghello*

1. Il concetto di *Greenway*. Definizione e obiettivi in un'ottica di sostenibilità

Perché ha sempre più senso parlare di *greenways* nella programmazione di interventi in materia di turismo? E, soprattutto, per quale motivo nella definizione di nuovi prodotti turistici il cicloturismo può essere considerato un'alternativa vincente anche in una regione come il Veneto?

Prima di rispondere a queste domande, anche inquadrando e descrivendo l'andamento del settore turistico in Veneto, è opportuno spiegare che cosa si intende con il termine *greenways* ed evidenziare come e perché questa modalità di fruizione innovativa del territorio può inserirsi anche nei contesti di "turismo maturo", quelli del comparto balneare, montano, termale.

L'Associazione Italiana Greenways definisce il termine indicando un insieme di percorsi tra loro collegati che vengono gestiti e sviluppati con obiettivi di tipo ricreativo, ecologico e storico-culturale. Si tratta, in altri termini, di un sistema di territori lineari che favorisce forme di

mobilità non motorizzata in grado di favorire spostamenti e collegamenti "a basso impatto" tra località diverse, siano esse spazi aperti piuttosto che aree urbanizzate collegate a parchi, siti storici, riserve naturali, beni culturali.

Partendo da queste prime definizioni è facile intuire perché i *greenways* – corridoi verdi, *voies vertes*, *vias verdes* – rappresentino una "miniera di opportunità" per chi si occupa di analisi, progettazione e gestione delle località. Di fatto, percorsi di questo genere costituiscono, oltre che una nuova modalità di fruizione del territorio, che fa del percorrimto "lento" di itinerari (a piedi o in bicicletta) la sua ragion d'essere, anche una modalità innovativa di conservazione, valorizzazione e promozione delle risorse territoriali (naturali, agricole, paesaggistiche, storico-culturali).

Considerando il punto di vista dei soggetti pubblici e privati che operano nel territorio, linee ferroviarie abbandonate, argini e alzaie dei fiumi e dei canali, sentieri, mulattiere e tratturi e, in generale, vie di comunicazione storiche rappresentano l'identità del territorio e quindi, *in*

* Ricercatrice Ciset

primis, un patrimonio ambientale e culturale da salvaguardare oltre che una opportunità economica, di sviluppo imprenditoriale, occupazionale e di marketing territoriale.

Vista dal lato dei fruitori, invece, l'esistenza di percorsi verdi può puntare al soddisfacimento sia del bisogno di praticare attività all'aria aperta e conoscere le peculiarità del territorio espresso dalla comunità residente che delle nuove richieste di benessere, esperienza, contatto con la natura, fruizione "dolce" del territorio manifestate dai turisti.

2. I greenways esteri e i motivi del loro successo

Cresce sempre più l'interesse per il recupero ed il riuso a scopi turistici di questi antichi itinerari, tanto che sono numerosi gli esempi di realizzazione di percorsi verdi nel mondo e, pian piano, anche in Italia.

L'aspetto interessante che i vari studi di fattibilità effettuati all'estero fanno emergere è che, al di là degli ovvi benefici "sostenibili" di tipo ambientale, di innalzamento della qualità della vita per la comunità residente e di conservazione del patrimonio, la progettazione di *greenways* genera impatti positivi sulle economie locali, in particolar modo quelle legate alla produzione di beni e servizi realizzate da imprese collocate in contesti rurali.

Già nel 1992 negli Stati Uniti uno studio effet-

tuato dal National Park Service stimava che la realizzazione di *trails* in Florida, California e Iowa avrebbe generato un giro d'affari annuo di 1,5 milioni di dollari. Oggi è sufficiente navigare nei siti dei più famosi percorsi americani per capire quanto oltreoceano la questione dei *greenways* abbia preso piede e si sia sviluppata innanzitutto come dovere civico e quindi come *business*.

Può essere utile citare qualche caso emblematico. Negli US una intelligente pianificazione di *trails* integrati a risorse storico-culturali assicura fondi governativi e l'appoggio finanziario di aziende sponsors. Va menzionata a questo proposito l'esperienza dei Virginia Civil War Trails che conta ogni anno più di 80.000 persone con una spesa media pro-capite di 66 dollari al giorno. Sono evidenti in tutte queste operazioni non solo gli interessi economici, ma anche lo sviluppo di nuove forme imprenditoriali che generano profitto. Sono le stesse associazioni che gestiscono i percorsi verdi ad organizzare attività ricreative e culturali e calendari di eventi che ripetendosi di anno in anno generano reddito, coinvolgono imprenditori locali e creano importanti opportunità occupazionali.

Anche la partecipazione di residenti e turisti alle attività che garantiscono manutenzione e utilizzo dei percorsi attraverso programmi di *fund raising*, volontariato, *membership*, *fidelity card* rientra in un'ottica economica.

È interessante a questo proposito il caso Florida Trail Association.

Un altro aspetto rilevante è la capacità di questo “prodotto turistico” di riconvertire identità, economia e immagine di aree in declino. L’esperienza della Mineral Belt Trail in Colorado dimostra come si possano utilizzare strutture della precedente economia mineraria per nuovi sviluppi economici, soprattutto nel settore turistico.

Anche in Europa non mancano i casi interessanti. Gli esempi più significativi riguardano il recupero di ferrovie dismesse e provengono dalla Spagna e dal Belgio.

Il Programma *Vias verdes* della *Fundacion de los Ferrocarriles* vanta in Spagna la riconversione ciclopedonale di circa 1.350 chilometri di ferrovie dismesse e l’obiettivo per i prossimi anni è di recuperarne parte dei 7.600 chilometri restanti.

In Belgio, invece, l’Associazione *Chemin du Rail*, nella Regione Vallonia ha raggiunto un accordo quadro con la SNCB, la compagnia ferroviaria nazionale, per la creazione di una rete di percorsi riservati al “traffico lento”, chiamata *Ravel (Reseau Autonome de Voies)*. L’accordo prevede la concessione in enfiteusi di circa 1.000 chilometri di linee dismesse per 99 anni ad un prezzo simbolico di 1 euro a chilometro. Iniziative di questo tipo si sono sviluppate in Europa soprattutto a partire dal 2000 quando, nell’ambito del Meeting di Lille (11-12 settem-

bre 2000), venne sottoscritta la cosiddetta Dichiarazione di Lille che poneva l’istituzione dell’*European Greenway Network* tra gli obiettivi prioritari della Comunità Europea e della destinazione dei suoi Fondi Strutturali.

Oltre ai casi nazionali di Spagna e Belgio, anche alcune esperienze di località turistiche minori gestite da enti pubblici e privati locali che hanno messo al centro dei propri piani di sviluppo i concetti di turismo sostenibile, cicloturismo e valorizzazione delle risorse territoriali possono essere indicate come esempi da seguire.

Nel tratto austriaco dell’itinerario del Danubio si contano circa 3.500 cicloescursionisti al giorno, in quello di Passau-Vienna e Linz 150.000 e per il Tour del Lago di Costanza i pacchetti venduti tramite gli operatori dell’intermediazione sono ben 250.000 l’anno! Curioso infine il caso al confine tra Austria e Italia dove ogni anno più di 18.000 persone ricevono all’arrivo nella cittadina di Linz un attestato che sancisce l’avvenuto attraversamento del confine in bicicletta lungo la ciclabile Dobbiaco-Linz.

3. Il tema dei *greenways* in Veneto

In Veneto la progettazione di *greenways* è un argomento “caldo” che sta riscuotendo l’interesse degli enti pubblici e degli esperti di progettazione e gestione del territorio e delle attività turistiche.

Perché queste iniziative stanno destando tanto interesse? La risposta è semplice. I prodotti turistici tradizionali sono in stasi e, come risulta dal Piano di Sviluppo Regionale dei Sistemi Turistici Locali, le migliori prospettive sono quelle relative ai segmenti emergenti, fra cui quello “attivo” e quello “verde” per cui si prevedono ancora dei tassi di crescita positivi.

Tuttavia, prima di entrare nel merito dell’opportunità di inserire percorsi verdi nei vari comprensori, soprattutto a ridosso delle località venete più turisticizzate, è necessario dare un’occhiata ad alcuni dati quantitativi.

I dati sui flussi turistici parlano chiaro:

Tabella 1 - *Variazioni percentuali 2004/03 del movimento di turisti per comprensorio turistico*

	Arrivi	Presenze
Mare	-1.6%	-4.0%
Città d’arte	5.9%	6.6%
Lago	3.4%	0.7%
Montagna	-3.9%	-6.2%
Terme	1.6%	-2.3%

fonte: Regione Veneto

I comprensori più “deboli” risultano essere quelli che offrono tipologie di turismo tradizionale (il mare, la montagna, le terme) indirizzate ad un turista di tipo stanziale con una permanenza media che generalmente supera i 7 giorni. In

questo senso la situazione in Veneto ricalca i trend dell’economia turistica nazionale e internazionale che risulta stagnante proprio nelle località turistiche più mature dove il turista tende a praticare la vacanza più classica, alla ricerca della quiete e del relax, con pernottamento nella stessa località.

Si registrano, al contrario, tassi di crescita interessanti nelle destinazioni che permettono di effettuare esperienze più varie e complesse, spesso itineranti, con pernottamento in più località. Si tratta in questo caso di esperienze di turismo nuove che non hanno come motivazione principale solo il relax e il bisogno di riposo, ma anche il desiderio di conoscere la cultura, i prodotti tipici locali, la storia e le tradizioni del luogo, di scoprire il territorio attraverso spostamenti in auto piuttosto che il percorrimiento di itinerari a piedi o in bicicletta.

Di fatto i trend turistici 2003/2004 hanno registrato un lieve calo turistico in tutta Italia per una crisi diffusa dei mercati esteri tradizionali. A fronte di questo calo generale (-0,5%) forme di turismo come il turismo verde/attivo hanno invece registrato un tasso di crescita pari al 2,9%.

Questo ragionamento spiega i dati positivi registrati in Veneto per il comprensorio delle città d’arte e, anche se in misura minore, del comprensorio lacuale che si prestano entrambi ad un tipo di vacanza poco tradizionale, cioè stanziale e standardizzata, ma maggiormente

orientata alla ricerca delle caratteristiche proprie del luogo e agli spostamenti.

Al di là di queste considerazioni generali, tra i motivi specifici legati maggiormente al caso Veneto e che più giustificano interventi a favore della creazione di *greenways*, vanno ricordati sia elementi della domanda che dell'offerta.

Considerando il lato della domanda turistica si deve ribadire la grande attenzione che, soprattutto nei paesi di lingua tedesca e in Nord Europa, tradizionali clienti della regione, si presta al rispetto per l'ambiente, alla pratica di attività all'aria aperta, al cicloturismo.

Nel 2004 i turisti stranieri hanno totalizzato in Veneto il 56,8% delle presenze, quota costituita per più di un terzo da turisti di nazionalità tedesca.

Guardando più in dettaglio la distribuzione dei turisti esteri in Veneto nel 2004, sulla base dei principali paesi di provenienza, si vede che le presenze dai paesi di lingua tedesca e da Paesi Bassi e Danimarca formano insieme ben il 33,8% del totale dei turisti.

Tenere conto delle loro abitudini e delle loro esigenze è un punto di partenza fondamentale per la loro soddisfazione e quindi fidelizzazione. Inoltre, al di là dei turisti stranieri, va sottolineato il fatto che gli italiani che decidono di passare una vacanza in Veneto sono soprattutto veneti (17,5% delle presenze nel 2004) seguiti dai residenti in Lombardia, Lazio ed Emilia Romagna che presentano tuttavia numeri decisa-

mente inferiori. La propensione a svolgere attività sportive, in particolare all'uso della bicicletta dei residenti in Veneto, anche nel periodo di vacanza, è alta. La Federazione Italiana Amici della Bicicletta stima che circa un 45% della popolazione dimostra interesse ed usa questo mezzo abitualmente.

Queste riflessioni sulla domanda attuale e potenziale di *greenways* meriterebbe un approfondimento ulteriore per mostrare quanti e vari sono i segmenti della domanda interessati all'uso della bicicletta in vacanza e non.

Per dovere di sintesi ne citeremo solo alcuni con qualche indicazione sul loro profilo ed esigenze:

- **i turisti già presenti nella località.** Cercano contenuti ed esperienze per le loro vacanze, amano la natura e l'attività fisica all'aria aperta, pernottano sempre nella stessa località e chiedono, su sollecito, la possibilità di noleggiare biciclette e cartine con indicazioni sulle modalità di percorrimto in giornata e visita delle aree d'interesse lungo il percorso;
- **i turisti ciclisti.** Sono gli "sportivi veri e propri". Usano soprattutto mountain bike di proprietà, sono spesso giovani e maschi, dimostrano una grande conoscenza del territorio scelto come meta di vacanza. Sono attenti alle caratteristiche fisiche e di conformazione dei percorsi da praticare; chiedono servizi aggiuntivi nelle strutture

ricettive (colazioni preparate *ad hoc*, spazio ricovero biciclette);

- **i turisti appassionati di cicloturismo.** In questo caso più che sportivi puri si tratta di “amatori”. Prenotano spesso attraverso operatori specializzati, viaggiano in piccoli gruppi, vogliono conoscere il territorio e prediligono percorsi a tappe che permettano la visita di attrazioni culturali e naturalistiche. Amano pernottare in strutture ricettive di qualità (dimore storiche, ville e castelli), collocate in contesti di pregio e ove sia possibile degustare prodotti tipici, la loro età varia tra i 35 e i 55 anni, anche se talvolta in questi piccoli gruppi di “appassionati dell’autentico” si possono trovare anche persone con più di 60 anni;
- **i residenti generici.** Si tratta perlopiù di famiglie. Percorrono le piste ciclabili anche con i bambini per svago e relax con l’obiettivo di trascorrere una giornata spensierata all’aria aperta oppure, su sollecito, aderiscono ad iniziative specifiche organizzate da associazioni ed enti pubblici, ad esempio le giornate ecologiche e la chiusura al traffico dei centri urbani;
- **i residenti sportivi.** Usano biciclette da corsa o mountain bike, partecipano ad iniziative organizzate dai circoli e le associazioni sportive di riferimento, dimostrano un alto interesse per gli aspetti tecnici dei percorsi e agonistico dell’evento, hanno un

basso interesse per gli aspetti territoriali e i servizi di intrattenimento.

Tutte queste opportunità date dall’evoluzione della domanda che, come si è sottolineato, chiede il cicloturismo come forma di turismo innovativo e in considerazione al costante occhio di riguardo che si deve avere per i “migliori” clienti, spingono verso l’attivazione di percorsi verdi. Oltre a ciò è necessario evidenziare anche le *chances* offerte dalla Regione Veneto in termini di strutture, risorse locali, servizi già presenti e vocazione alla realizzazione di iniziative di questo tipo già precipua in alcune aree.

Solo per fare qualche esempio vanno menzionati:

- il lago di Garda con il suo grande polo di servizi e notorietà, i suoi paesaggi, la varietà di offerta sia alberghiera che extralberghiera come *gate* verso le aree più rurali, ma non per questo meno ricche di fascino e di opportunità, della Lessinia, del Monte Baldo e della Bassa Veronese;
- il Delta del Po, con le bellezze della sua flora e fauna e la volontà di attivare forme di turismo per un target attento, curioso, sensibile al rispetto per la natura e i suoi fragili equilibri;
- i tematismi storico-architettonico-culturali che legano città, borghi e cittadelle (le città murate, i luoghi del Tiziano, i castelli medievali, solo per citarne alcuni) e invitano alla scoperta di elementi uguali in luoghi diversi.

Ma quale impatto avrebbe la progettazione di prodotti cicloturistici in Regione Veneto? Il sistema *greenways*, che potrebbe diventare, se ben progettato e coordinato, “il parco ciclabile del Veneto”, offre una serie di opportunità, molte delle quali non monetizzabili, ma dotate in ogni caso di un valore di “sostenibilità economica”:

- la valorizzazione di percorsi secondari e della ruralità;
- il rafforzamento dei prodotti turistici maturi;
- il posizionamento dei vari comprensori in maniera sempre più attenta alle esigenze dei mercati di riferimento.

A questi si aggiungono anche elementi di sostenibilità “ecologica” derivanti dall’incremento dell’utilizzo di un sistema di mobilità alternativa, non a motore.

Infine, è da ricordare come anche il patrimonio immobiliare possa essere rivalorizzato dalla vicinanza di attrattive di un certo tipo (piste ciclabili, servizi di ristoro).

Per quanto riguarda i costi e i ricavi più direttamente quantificabili dal punto di vista monetario, la possibilità di svolgere attività sportiva in maniera significativa può attirare turisti aggiuntivi e anche, più semplicemente, incuriosire escursionisti.

In tal modo si ha un’attivazione economica dell’area che riguarda essenzialmente gli operatori privati, ma può interessare anche i pubblici, soprattutto in considerazione al sicuro aumen-

to di *appeal* dell’area rispetto a destinazioni *competitors* in Italia, in Europa e nel mondo.

4. *Greenways* veneti. Che cosa bolle in pentola

Che cosa sta succedendo nelle varie Province? Come anticipato, a livello locale, nelle singole Province si registra un aumento esponenziale dell’interesse da parte degli operatori pubblici a questo tipo di interventi. Ecco la situazione vista un po’ più da vicino.

La Provincia di Rovigo ha inserito la progettazione di itinerari ciclo-pedonali lungo il Po e l’Adige nell’ambito di iniziative di valorizzazione del territorio e di ideazione di percorsi ciclabili finanziati da Fondi Europei. Il progetto “Bici-cultura” lungo l’Adige è uno tra i casi più recenti.

Nell’area veronese del Monte Baldo e della Lessinia si sono già valutate le potenzialità economiche che derivano dall’attivazione di *greenways* tra il Lago di Garda e la città di Verona. Nella Provincia di Venezia le piste ciclabili partono in genere dalle località balneari e hanno come obiettivo quello di indirizzare il turista più attivo e curioso verso le attrattive dell’entroterra. Si va dal bell’esempio della proposta di un *greenway* lungo il Lemene nell’area del Veneto orientale fino alla pubblicazione di guide cicloturistiche. Nel primo caso si tratta di un percorso che, seguendo l’asta fluviale del fiume di risorgiva Lemene, collega luoghi storici

come Portogruaro e Concordia Sagittaria alla laguna e ai centri balneari della costa. Nel secondo caso il riferimento è la recente pubblicazione della guida cicloturistica sulla Riviera del Brenta e sull'area del Miranese che ha come obiettivo una diversa valorizzazione di itinerari già noti - quello delle ville venete - o la presentazione di nuovi - le terre dei Tiepolo. Un altro esempio interessante in Provincia di Venezia è stato da poco inaugurato nel Comune di Quarto d'Altino dove il percorso ciclopedonale "Percorso della Memoria" unisce aspetti archeologici di epoca romana con quelli più naturalistici dati dalla presenza di corsi d'acqua, partendo dal sito di attraversamento dell'antica Via Claudia Augusta per giungere dove un tempo correva la Via Annia. In questo senso la Provincia di Venezia dimostra da anni una viva sensibilità nei confronti delle tematiche della mobilità lenta e sostenibile e sostiene le varie iniziative ricreative e turistiche che propongono itinerari da percorrere in bicicletta e a piedi, le ippovie, la navigazione fluviale.

Anche a Padova è stata predisposta in collaborazione con il Touring Club una guida cicloturistica per gli amanti della bicicletta desiderosi di conoscere la principale "bici-via" del Padovano che corre intorno all'area dei Colli Euganei. La carta reca l'indicazione dell'anello ciclabile (in forma tratteggiata le parti ancora da completare) che dal castello del Catajo di Battaglia Terme raggiunge Este e Lozzo, dipa-

nandosi lungo il versante ovest degli Euganei. In questa area i percorsi adatti agli amanti di mountain bike sono particolarmente conosciuti anche fuori regione grazie all'organizzazione oramai consolidata della "Transeuganea", tuttavia l'obiettivo delle varie iniziative provinciali è di rendere sempre più note, anche ad altre categorie di cicloamatori, le potenzialità del territorio.

In Provincia di Belluno manca solo un piccolo tratto, in prossimità di San Vito, per ultimare la ciclabile Calalzo-Cortina che corre lungo i binari dell'antica linea ferroviaria del trenino delle Dolomiti per congiungersi poi alla già citata Dobbiaco-Linz. Il percorso, rispettando l'andamento un tempo pensato per il passaggio del treno, non supera mai la soglia del 3,5% di dislivello e per questo ha riscosso subito un grande successo tra residenti e turisti.

In Provincia di Treviso, infine, gli esempi di piste ciclabili non mancano. Un progetto in particolare, la Treviso-Ostiglia, ha animato il dibattito tra Province sollevando l'interesse dei cittadini chiamati a riflettere sul futuro del proprio territorio. La Treviso-Ostiglia è considerata la più lunga linea ferroviaria dismessa in Italia. Il percorso, di 118 km, attraversa 2 Regioni e ben 5 Province - Treviso, Padova, Vicenza, Verona e Mantova. La sua peculiarità è il sedime, quasi interamente preservato, che costituisce un patrimonio storico-culturale e paesaggistico di notevole interesse oltre che la sede

ideale per la realizzazione di un percorso ciclo-turistico di sicuro richiamo, come è stato sottolineato nel piano di fattibilità, per i turisti italiani e stranieri. Il progetto della ciclopista, prevista nel Piano della Mobilità Ciclabile adottato dalla Regione Veneto, diventerà operativo quando le tre Province di Treviso, Padova e Vicenza sigleranno un accordo definitivo. Nel frattempo un gruppo nutrito di cittadini si è mobilitato con una ciclo-manifestazione organizzata in collaborazione alla Federazione Italiana Amici della Bicicletta per appoggiare la realizzazione del *greenway*, far sentire la sua voce e accelerare i processi decisionali.

Questo breve *excursus* serve a sottolineare che tutte le esperienze citate rappresentano esempi innovativi, partiti dal basso a livello locale, di progettazione territoriale e offerta turistica che si stanno inserendo in modo silenzioso ma efficace a margine di contesti urbani - anche e soprattutto nelle località turistiche - che nella

maggior parte dei casi presentano i caratteri dell'eccessiva cementificazione e di logiche di costruzione disordinate e scollegate tra loro.

Interessa notare come in alcuni casi questi progetti abbiano origine e si sviluppino da bisogni espressi direttamente dai cittadini. Tali richieste di miglioramento della qualità della vita attraverso la progettazione di "luoghi a dimensione umana" nascono da esigenze sociali prima ancora che da obiettivi economici degli operatori del turismo.

Ciò che preme ricordare, in conclusione, è che gli interventi per la costruzione del prodotto ciclo-turistico hanno senso se diffusi, e se sostenuti sia dal settore pubblico per quanto concerne le opere di pianificazione coordinata dell'intero sistema, segnaletica, infrastrutture, comunicazione e promozione oltre che del settore privato che deve capire l'importanza di essere presente offrendo servizi di qualità che vanno a comporre il pacchetto turistico.

Riferimenti bibliografici

A. Toccolini, N. Fumagalli, G. Senes, *Progettare i percorsi verdi*, Maggioli Editore 2004

CISSET per conto di Regione Veneto nell'ambito del programma Operatorio Interreg II Italia-Slovenia, *Il greenway del Lemene. La fruizione ecoturistica del territorio: la creazione di corridoi verdi. Il caso del fiume Lemene*, 2001

CISSET per conto di Regione Veneto, *Programma triennale di sviluppo dei sistemi turistici locali (2003-2205)*

Cozzi M., Ghiacci S., Passigato M., *Piste ciclabili. Manuale di progettazione e guida alla moderazione del traffico*, Il Sole 24ore, Milano, 1999

European Greenways Association, *The European Greenways Good Practise Guide: examples of actions undertaken in cities and the periphery*, European Commission 2000

Flink, C.A. and Seams, R. *Greenways: A guide to planning, design and development*, The Conservation Fund, Island Press, Covelo, CA 1993

Florida Department of Environmental Protection, *Thinking Green: a guide to the benefits and costs of greenways and trails*, Tallahassee, FL 1998

Manente M., Cerato M., *Dal destination marketing al destination marketing and management, designing and repositioning tourist products*, Libri CISSET, Venezia 2000

Rispoli M., Tamma M., *Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti turistici*, Giappichelli, Torino 1995

Sito Associazione Europea Greenways: <http://www.aevv-egwa.org/>

Sito Associazione Italiana Greenways: <http://users.unimi.it/~agra/ingag/greenways/home.htm>

Sito ciclabile Vienna-Praga: <http://www.pragueviennagreenways.org/>

Sito F.I.A.B.: www.fiab-onlus.it

Sito Greenways Europa Orientale: <http://www.visitgreenways.com/>

Sito Mineral Belt Trail - Colorado (US): <http://www.mineralbeltrail.com/>

Il museo dell'emigrazione: "La nave della Sila". Nuova meta del turismo culturale

Silvia Barbone

La Nave della Sila, museo narrante dell'emigrazione, situato all'interno del Parco Old Calabria, vicino a Cosenza, è stato progettato e realizzato dalla Fondazione Napoli Novantanove che considera il tema dell'emigrazione come un'emergenza culturale da tutelare e valorizzare. È museo narrante perché la visita si snoda attraverso gigantografie accompagnate da una voce che racconta le storie degli emigranti e dai canti dell'epoca.

Ma La Nave della Sila è stata anche concepita come centro studi, con un'ampia raccolta di documentazione e un'attenta programmazione di seminari e workshop, e come museo in fieri, perché vuole essere un'istituzione culturale aperta, sempre in costruzione.

Lo spazio del museo è organizzato come ricostruzione per cenni di un bastimento, allestito con una scenografia suggestiva, un sapiente uso delle luci, dei tendaggi, degli spazi. Grazie alla gestione dello spazio e dei percorsi, il museo diviene luogo di apprendimento in cui il visitatore vive un'esperienza;

c'è l'abbandono di una prospettiva incentrata sull'informazione e l'istruzione a favore di una concezione del museo come spazio interattivo. L'offerta racchiude i cinque elementi che caratterizzano un museo moderno: l'ambiente del museo, l'esposizione, il materiale, la programmazione delle attività, i servizi (bookshop e biblioteca): ma c'è un sesto elemento, il contesto, che dà un contributo aggiunto in termini di valorizzazione del territorio.

Il museo rappresenta un "prodotto territoriale allargato": l'output finale è infatti un'offerta sistemica la cui forza e competitività risiede proprio nella capacità di rappresentare un circolo virtuoso che va dall'ospitalità alle visite guidate, all'orientamento, agli eventi, ai corsi di formazione. Assieme al museo completano l'offerta del Parco letterario Old Calabria un centro visitatori, una biblioteca, due infopoint sull'altopiano silano, una scuola di alta formazione per la promozione e diffusione della cultura d'impresa.

The Museum of Emigration “La Nave della Sila”: a new destination for cultural tourism

Silvia Barbone*

“La nave della Sila” (“The Ship of Sila”) is a narrative museum dedicated to emigration and located in a park called “Old Calabria”, near Cosenza, planned and developed by the Foundation “Napoli Novantanove”, which considers emigration as a cultural phenomenon in need of preservation and enhancement. It is a “narrative” museum because the visit takes place among blowups with a voice telling the stories of emigrants and with songs of that age.

However, “La Nave della Sila” is also conceived as a study centre, with a wide collection of documents and an accurate planning of seminars and workshops, as well as a museum “in fieri”, which intends to be an open cultural institution, always “in-progress”.

The museum is organized as the reconstruction of a vessel, with an evocative set and a clever use of lights, curtains and spaces. Thanks to a careful arrangement of spaces and routes the museum turns into a learning place where the visitor can enjoy an experience; the perspective

focussed on information and instruction is abandoned in favour of a conception of the museum as an interactive space.

“La Nave della Sila” offers the five typical elements of a modern museum: the environment of the museum, exposure, material, activity planning and services (bookshop and library) but also a sixth element, that is context, which provides an added value in terms of area enhancement.

The museum can be described as an “extended place product”: its final output is a systemic supply, whose strength and competitiveness consist in the fact that it brings about a virtuous circle comprising accommodation, guided visits, information services, events and training courses.

Besides the museum, the literary park Old Calabria offers a visitor centre, a library, two information points on the Sila Plateau and a graduate school for the promotion and diffusion of enterprise culture.

* Development Area Manager of Enco - Engineering & Consulting. Expert in Destination Promotion and Enhancement

Il museo dell'emigrazione: "La nave della Sila". Nuova meta del turismo culturale

Silvia Barbone*

1. Il museo: come nasce, l'esposizione, il percorso

Storie, identità, immagini e suoni dell'emigrazione. Nasce, all'interno del Parco Old Calabria, in provincia di Cosenza, *La Nave della Sila*, museo narrante dell'emigrazione. Il progetto è stato ideato e realizzato dalla Fondazione Napoli Novantanove che, in linea con la sua missione di promuovere la conoscenza del patrimonio storico-artistico del Mezzogiorno, ha voluto considerare il tema dell'emigrazione come un'emergenza culturale da tutelare e valorizzare, da esplorare e da definire. *La Nave della Sila*, a cura di Gian Antonio Stella, colma un vuoto di memoria storica e civile in una regione che ha vissuto, più delle altre, la drammatica esperienza del movimento migratorio. È il primo tentativo di raccontare la storia dell'emigrazione in un'ottica non regionale e con uno sguardo d'insieme sul fenomeno che ha coinvolto molti italiani fra la fine dell'Ottocento e la metà del Novecento. È un luogo che intende

porsi come struttura culturale dinamica, l'intera idea progettuale che sostiene il percorso museale sottolinea la qualità epico-sentimentale dell'esodo, ma anche i valori positivi di apertura, di scambio e di crescita che accompagnano i movimenti migratori. Non c'è interpretazione politica del fenomeno, c'è una ricostruzione sociale.

La "nave" diventa così il contenitore di angosce, di speranze, di insanabili nostalgie, dei drammi pubblici e privati di milioni di persone costrette all'espatrio, e dà voce alle straordinarie avventure di persone che hanno rappresentato nel mondo l'intraprendenza italiana, la capacità di rimettere in discussione la propria vita costruendo "ponti" dal nostro paese a nuovi contesti socio-economici.

La Nave della Sila traccia i confini del fenomeno migratorio e ne ricostruisce i flussi storici; dà identità a volti e storie, facendoli emergere dall'anonimato e trasformandoli in conoscenza da diffondere.

Ma come si espone la "memoria", come si ricostruiscono i dolori e le speranze di milioni di

* Responsabile Area Sviluppo Enco - Engineering & Consulting. Esperta in promozione e valorizzazione del territorio

italiani, come si ferma la “storia” all’interno di un percorso museale?

Attraverso narrazioni. Attraverso un centro documentazione. Attraverso fotografie.

La nave della Sila è tutto questo. È un museo che si legge, si ascolta, si vede. Fa entrare il visitatore in un percorso di immagini e suoni, di colori e forme, di linee e volumi, trascinandolo nel passato dell’“io emigrante” e proiettandolo nel presente-futuro che vede il paese Italia destinazione dell’“altro emigrante”. L’idea è quella di costruire una struttura che non si qualifichi esclusivamente come memoria del passato, ma che sia uno strumento per comprendere la realtà attuale ed aiuti ad indagare le prospettive del fenomeno. Un doppio punto di vista, dunque: da un lato, l’esperienza italiana nel mondo; dall’altro, l’esperienza straniera in Italia.

Passato, presente, futuro si incontrano in una struttura polifunzionale. *La Nave della Sila* è, contemporaneamente, museo narrante, centro studi e museo in fieri.

Museo narrante, perché la visita si snoda attraverso gigantografie di immagini straordinarie, in larga parte sconosciute, accompagnate da una voce che racconta le tante storie di dolori, piccoli e grandi eroismi, ed una colonna sonora di canti dell’emigrazione italiana. La suggestione che si vuole creare nell’ambientare la scenografia, una tolda di una nave, tende a creare un impatto fortemente

evocativo/educativo nel visitatore.

Centro studi, perché la raccolta di documentazione è ampia e un’attenta programmazione di seminari e workshop consente l’approfondimento, il dibattito, la riflessione. Perché si presenta come luogo di ricerca e di educazione sia per il grande pubblico che per gli specialisti¹.

Museo in fieri, perché si presenta come un’istituzione culturale aperta, sempre in costruzione. La necessità di contenimento dell’informazione all’interno di uno spazio limitato, pone il problema dell’esaustività e della completezza da un lato, e dell’obiettività dall’altro. Per questo il museo, non si conclude nella visita, ma vuole aprirsi ad un’attività continua di catalogazione, di ricerca, e di networking, ampliando continuamente il patrimonio da “mostrare”.

La conoscenza arriva allo spettatore contemporaneamente attraverso i sensi ed il filtro della ragione.

La ricostruzione per cenni di un bastimento, ricostruzione ricca di suggestioni grazie alla scenografia e a un sapiente uso delle luci, dei tendaggi, degli spazi, vuole offrire un panorama della grande epopea dei nostri emigranti che sia allo stesso tempo storicamente corretto e di facile lettura, scientifico e toccante.

L’esposizione di una raccolta straordinaria di fotografie, illustrazioni e copertine di vecchie

¹ Cfr. S. Settis, *Italia S.p.A.*, Einaudi, Torino, 2002, p. 95

riviste, resa possibile dalla generosità di fondazioni, istituti, agenzie fotografiche, case editrici e collezionisti privati (dalla Fondazione Cresci alla Fondazione Agnelli, dal Corriere della Sera all'Istituto Luce) è accompagnata da testi di Gian Antonio Stella che raccontano la nostra storia attraverso i numeri e le poesie, le testimonianze letterarie e le statistiche, le avventure di interi villaggi, di singole famiglie, di uomini e donne e bambini. Come ogni piroscampo, anche *La Nave della Sila* ha le sue ciminiere. Sono tre e ospitano ciascuna un approfondimento. Nella prima c'è una saletta musicale, dove si può scegliere in un vasto repertorio (curato dal maestro Gualtiero Bertelli) le canzoni di emigrazione da ascoltare. Nella seconda sono ricostruite alcune cuccette di terza classe che, con l'ausilio di foto, rumori e odori consentono di capire in quali disperate condizioni viaggiasse chi partiva per le terre lontane. Nella terza uno spazio dell'Istituto Luce, dove è possibile scegliere filmati d'epoca dedicati al tema.

Non mancano due "maniche a vento". Nella prima è alloggiato un computer con la storia della famiglia calabrese, nella seconda uno contenente la memoria, nome per nome, degli sbarchi dei calabresi in America.

Il curatore dell'iniziativa dedica la storia di 27 milioni di connazionali in cerca di fortuna oltreoceano in particolare a due emigranti: Girolamo Tomè, che condusse 300 trevigiani, da clandestini, fino a Sidney in un viaggio

durato 368 giorni durante il quale persero la vita numerosi bambini e anziani, e a Lorenzo di Renzo, un ragazzo meridionale che aveva venduto tutto ciò che aveva in Italia per partire per l'America e che nell'estate del 1914 venne trattenuto in quarantena a Ellis Island perché senza documenti. Dopo molte settimane d'attesa, un funzionario di origine italiana gli disse che sarebbe stato espulso. Non sopportò la "vergogna" di tornare da "fallito" da quei compaesani a cui aveva promesso che in America avrebbe fatto fortuna e si uccise sotto la Statua della Libertà mentre la nave francese che lo riportava in Italia lasciava il porto di New York.

"Una delle intenzioni" della Nave della Sila - potremmo dire con Philip Kotler² - "è avvicinare i visitatori alla storia, mostrando i legami che intercorrono tra i grandi processi e i grandi avvenimenti storici da una parte e le comunità e le famiglie da cui i visitatori stesso provengono dall'altra. Il carattere narrativo del museo rende la storia attuale e appassionante."

Il museo diviene luogo di apprendimento in cui il visitatore vive un'esperienza; c'è l'abbandono di una prospettiva incentrata sull'informazione e l'istruzione calate dall'alto a favore di una concezione del museo come

² N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei*, Edizioni di Comunità, Torino, 1999

spazio interattivo. Il processo di conoscenza che si attua apre anche la concessione di maggiore voce al consumatore. È lui a determinare i confini dello spazio della visita, senza la sua presenza l'offerta non si compone, non trova le sue forme.

Per cogliere il significato del prodotto proposto bisogna considerare la contemporaneità tra il processo di consumo ed il processo di organizzazione e produzione dell'offerta.

Il percorso si presta sia ad un approccio immediato che ad uno più complesso. Il visitatore può scegliere tra diversi livelli. Può passeggiare all'interno della nave ascoltando i testi e leggendo le immagini, ma può intraprendere un livello interattivo più elevato e comprendere il fenomeno storicamente, accedendo alla biblioteca, alle banche-dati, o partecipando ad una conferenza.

Ma l'autonomia non è causalità, *la Nave della Sila* è un'esperienza cognitiva guidata da un progetto, da una proposta di senso, e resa possibile dalla capacità di mettere insieme beni, servizi e informazioni, creando un prodotto culturale.

Quello che si offre è qualcosa di unico che non si trova altrove se non in quel luogo. Oltre alla raccolta di oggetti tangibili che permettono al fruitore di godere dell'esistenza di oggetti e informazioni rari e autentici; si accompagna l'esperienza del vivere il contesto frutto della ricerca e della competenza.

Figura 1 – *Locandina del museo*



2. Lo spazio museale

Il progetto architettonico è stato curato da Sila Barracco, che ha realizzato un intervento di sintesi tra passato e presente, antichità e post-modernità, natura e artificio, trasformando l'exvaccheria di Torre Camigliati in una struttura museale in perfetto stile americano.

Lo spazio museale si completa infatti con una serie di servizi aggiuntivi. Dal bookshop, dove è possibile acquistare anche i gadget museali, come la mug della Nave della Sila, oppure il cd con la riproduzione della musica dell'emigrazione; alla caffetteria, luogo *leisure*; alla biblioteca che sarà via via arricchita di tutto ciò che è stato scritto sull'emigrazione italiana e sui migranti in genere, più una raccolta, sempre sul tema, di film e documentari; al centro multimediale, dove gli utenti saranno pilotati alla scoperta dello sconfinato mondo degli italiani

sparsi dall’Australia al Brasile, dal Canada al Sudafrica. *La Nave della Sila* “va incontro al crescente bisogno di consumare arte che si traduce almeno in due forme distinte di consumo: una è la visita alle città, ai musei, alle mostre; con tutti i meccanismi indotti (alberghi, ristoranti, negozi); l’altra è il desiderio tipicamente consumistico di portare qualcosa con sé, un libro, un cd-rom, la riproduzione di un gioiello antico...”³.

La struttura si sviluppa su due piani. L’impatto è immediato. Entrando si è condotti subito verso la “nave”. La visita può proseguire attraversando l’ampia sala centrale, che ospita il bookshop, per poi sostare in caffetteria. Passeggiando al piano superiore troviamo la biblioteca, il centro multimediale, ed una sala conferenze per giornate studio tematiche.

L’offerta racchiude i cinque elementi che caratterizzano un museo moderno: *l’ambiente* del museo (l’architettura interna ed esterna e la disposizione dello spazio); *l’esposizione* (il percorso museale con la collezione permanente), il *materiale* necessario all’interpretazione (pannelli, immagini e musica accompagnano la visita); la *programmazione* delle attività del museo (c’è la presenza di un calendario di conferenze ed eventi speciali); i *servizi* (l’accoglienza, l’orientamento, la ristorazione, lo shopping,

la biblioteca). Ma c’è anche un sesto elemento che potremmo definire di *contesto*, che dà un valore aggiunto all’iniziativa in termini di valorizzazione del territorio.

La Nave della Sila sembra non essere un artificio umano ma nascere, naturalmente, dalle radici di quelle terre. Lo spazio museale sembra proseguire all’esterno. Non c’è cesura, c’è continuità tra prospettive diverse. Il fuori è dentro, il dentro è fuori. Un’ampia vetrata segna il passaggio consentendo uno slittamento dall’interno verso un nuovo viaggio.

3. Il sito

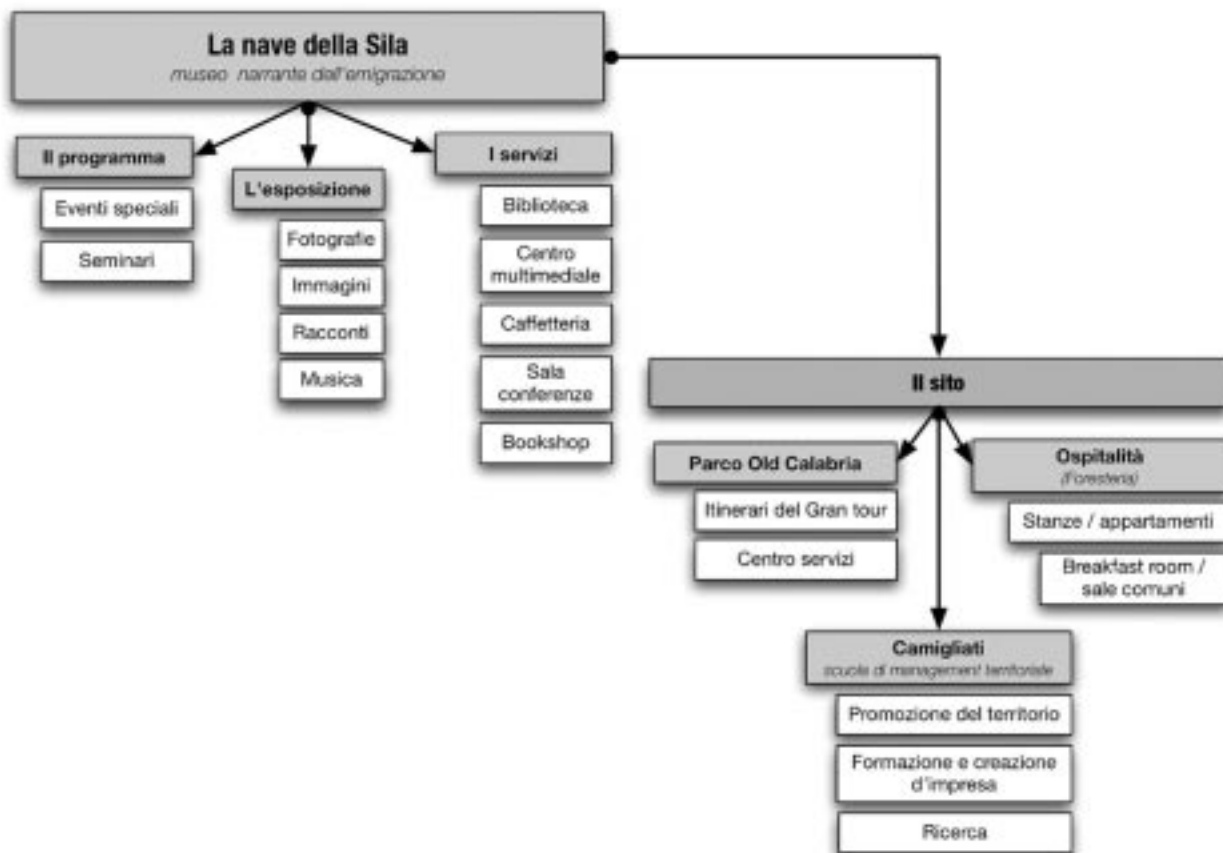
Siamo di fronte ad un “prodotto territoriale allargato” (Fig. 3), l’oggetto della relazione di scambio non è riconducibile alla sola visita museale ma al sito, alla destinazione nel suo

Figura 2 – *Interno del museo*



³ S. Settis, *Italia S.p.A.*, cit. p. 92

Figura 3 – Prodotto territoriale allargato



complesso. L'offerta finale è un'offerta sistemica, è il risultato di aggregazioni di prodotti materiali ed immateriali, che si compongono in relazione alle esigenze dei diversi segmenti di domanda. La forza e la competitività del museo risiede nella capacità di rappresentare un circolo virtuoso che va dall'ospitalità alle visite guidate, all'orientamento, agli eventi, ai corsi di formazione.

A poche decine di metri da *La nave della Sila*, raggiungibile con una passeggiata tra alberi secolari, prati e ruscelli, nella Torre Camigliati, in uno splendido edificio antico, troviamo la sede del Parco letterario Old Calabria, Norman Douglas e i viaggiatori del Grand Tour.

Da qui il visitatore può iniziare a ripercorrere fedelmente le strade e i luoghi di quello che, per definizione, è il viaggio classico del Grand Tour. Il viaggio nel Parco Old Calabria viene riproposto, per intero, ai futuri turisti - viaggiatori che abbiano voglia di partire alla scoperta degli splendori montani e paesaggistici e degli affascinanti borghi arroccati sui colli che tanto hanno affascinato i viaggiatori di un tempo.

L'itinerario, però può anche essere suddiviso in percorsi più brevi che approfondiscono, di volta in volta, i temi trattati dai resoconti dei viaggiatori, e che possono essere arricchiti di tutte le digressioni che le emozioni e le curiosità sapranno sollecitare.

Cinque gli itinerari proposti: Il viaggio inaugurale; L'itinerario classico, Tra eremi e santuari;

Castelli, profeti e ricami, Calabria terra d'oriente; Tra paesaggio e arte.

Che cosa ritroverà, della Calabria di Douglas, il viaggiatore che parte alla volta del Parco Old Calabria? Ritroverà molte delle cose già viste e descritte da lui. Ritroverà soprattutto il paesaggio maestoso e intatto del Pollino, i boschi e i sentieri della Sila e la gorgogliante onnipresenza delle acque, gli scoscesi precipizi e le gole, l'ospitalità semplice e cordiale dei montanari meridionali e il silenzio profondo delle radure erbose. Ritroverà il profilo immobile di paesi arroccati, l'imponenza di castelli diruti o integri, le vaste chiese ingenuie e sontuose, le tracce delle grandi tradizioni artigiane della pietra, del legno e del ricamo, i pazienti intrecci dei pastori, un ritmo pacato della vita, un'aura agreste che pare aleggiare anche in città popolate come Cosenza e Crotona. Ritroverà intatti i dialetti, le devozioni, le processioni, le fisionomie austere, le tradizioni albanesi custodite come un'eredità preziosa.

Ma il viaggio continua.

All'interno di Torre Camigliati incontriamo un centro visitatori con una sala conferenze, una biblioteca, una mostra permanente di fotografie di Mimmo Jodice sui Luoghi del Grand Tour in Calabria, due infopoint sull'altopiano silano, un'antica locanda arredata con attrezzi e utensili della civiltà contadina e shops promozionali dell'artigianato artistico calabrese nei campi della tessitura e della

ceramica. Ancora, proseguiamo e troviamo una scuola di alta formazione, Camigliati Scuola di Management Territoriale, nata dalla volontà della Fondazione Napoli Novantanove O.n.l.u.s per promuovere nelle regioni meridionali e soprattutto in Calabria, la diffusione della cultura d'impresa mediante attività di formazione, studio e ricerca in materia di beni culturali e ambientali.

A completare l'offerta turistica una foresteria e alcuni casolari come forma di ospitalità. La ricettività in questo caso si trasforma da servizio di pernottamento a motivazione al viaggio. La possibilità di vivere quel territorio in perfetta simbiosi con l'ambiente rende l'accoglienza come un'esperienza unica in quanto sinonimo dello stile di vita di quei luoghi.

Ecco che nella mappa dell'Italia minore, se è giusto dare un'etichetta ad una destinazione per inquadrarla nel panorama dei "turismi", possiamo segnalare Camigliatello Silano come una destinazione culturale che identifica nel museo dell'emigrazione la sua attrattiva principale. Nei primi due mesi di apertura, a partire dal 9 luglio, giornata del vernissage, ha registrato 3500 visitatori.

Si costruisce così un vero e proprio polo turistico-culturale in un'area interna della provincia di Cosenza. Quello che si propone è un viaggio della conoscenza, conoscenza del territorio silano attraverso la possibilità di vivere la natura, ascoltare la cultura, scoprire l'artigianato,

sperimentare l'enogastronomia locale. Il viaggio può seguire molteplici pieghe: cultura e storia, studio e ricerca, ambiente e beni culturali, e di conseguenza, le declinazioni del turismo si amplificano: turismo scolastico, turismo verde, turismo montano, turismo enogastronomico. La diversificazione dell'offerta permette la scelta tematica del viaggio. Denominatore comune l'entroterra, che si trasforma sempre più in un'attrattiva da esplorare, da conoscere. La nascita di un'istituzione culturale, di respiro nazionale ed internazionale, in un piccolo borgo calabrese, contribuisce a modificare antichi equilibri geografici, che spesso cristallizzano i non-luoghi come le principali mete turistiche. Le attrattive si spostano, e le cosiddette aree depresse si trasformano in siti da rilanciare.

La Nave della Sila è sicuramente un museo da incoraggiare. "Le sole mostre da incoraggiare – commenta Settis in Italia S.p.A. - dovrebbero essere quelle finalizzate non all'effimero, ma al permanente, occasioni di conoscenza che comportino una rivalutazione delle parti meno conosciute del patrimonio, e pertanto forme di investimento vincenti"⁴.

⁴ S. Settis, *Italia S.p.A.*, cit. p. 94

Tabella 1 – Scheda del museo

<i>La nave della Sila, museo narrante dell'emigrazione</i>	
Apertura:	dal 9 luglio 2005
Luogo:	Camigliatello Silano (CS) – Parco Old Calabria
Ingresso:	1 euro
Le sezioni del percorso museale	
L'Italia di allora	La povertà estrema, La violenza, L'alcolismo, La malattia, I bambini.
L'adescamento	Il sogno l'immaginario collettivo, I fogli volanti, Gli adescatori saltimbanchi, Le promesse assurde - La lanterna magica, La storia di un imbroglio.
La partenza	L'addio di chi parte e di chi resta, Il viaggio a piedi, Il treno, L'attesa a Napoli e Genova, L'imbarco, compresi clandestini.
Il viaggio	Il viaggio in prima, Il viaggio in terza, La cuccetta, Il pranzo, Le ore d'ozio.
Le navi di Lazzaro	Le epidemie, I diari di bordo dei medici, La strage sul "Carlo R", La strage dei bambini, La testimonianza della signora Pasin (e quella della mamma liberiana del 2004).
I naufragi	L'Utopia, I due Lusitania, La Bourgogne, La Principessa d'Irlanda, Il Mafalda, Gli ex voto, Il Sirio.
L'arrivo	Ellis Island (le visite, i controlli, le tragedie dei respinti), Casa dell'immigrazione a Buenos Aires, Arrivo in Brasile.
Clandestini	
La delusione dell'arrivo	L'arrivo di quelli finiti nel Piahy, I "taliani" del Rio Grande do Sul, Quelli partiti per il Brasile e deportati in Belize, La storia dei Trevisani in Australia.
Gli alloggi	I casamenti di New-York, L'insediamento nelle foreste brasiliane, Le baracche belghe, Le baracche svizzere.
I mestieri	Rassegna di mestieri vari: stradini, balie, contadini, vignaioli, gelatai, birbanti, muratori, minatori...
La xenofobia	Un secolo di odio in Svizzera, Gli italiani dalla pelle oliva in Australia, La xenofobia anti-italiana in America, Le vignette, I socialisti, Ludlow e Calumet.
Pregiudizi e amare realtà	La violenza italiana, Cosa nostra, Gli anarchici, Sacco e Vanzetti.
I linciaggi	Tandil, Kalgoorlie, Palestro, Aigues Mortes, Stati Uniti: Tallulah, N. Orleans, Svizzera.
Gli Zii d'America	Piccoli e grandi emigranti italiani, da Filippo Mazzei ai contadini del Mato Grosso, dai minatori agli scrittori ai musicisti.
Le lettere da lì	Raccolte di lettere e di ritratti.
La voglia di tornare	

Posizionamento, riposizionamento e gestione del marchio nelle imprese turistiche

Francesco di Cesare

Il presente contributo tocca, in modo comunque sintetico rimandando a futuri approfondimenti, alcuni aspetti rilevanti e di importanza strategica nell'ambito delle scelte market oriented per quelle imprese che, operando in un mercato altamente competitivo, intendono far emergere la propria proposta commerciale facendo leva sui fattori in grado di renderla distintiva rispetto alle proposte concorrenti.

La ricerca di un corretto posizionamento è fondamentale in sede di progettazione del prodotto, in quanto risponde all'obiettivo di immettere nel mercato una proposta che incontri e soddisfi i gusti e le preferenze di un particolare segmento di domanda, facendo leva su quelle differenze, reali e percepite, che, appunto, lo distinguono e rendono preferibile ai prodotti concorrenti. Più in generale, un buon posizionamento acquista solidità nel momento in cui le decisioni prese sul fronte delle leve del marketing rispecchiano l'identità che si vuole trasmettere.

Parlare di posizionamento nella produzione turistica chiama in causa una riflessione su alcune specificità che contraddistinguono il settore: la forte influenza, nel comportamento

d'acquisto della domanda, di fattori esogeni all'impresa stessa, l'elevato ricorso a strumenti di comunicazione differenti da quelli classici e istituzionali; la presenza di una domanda segmentata e caratterizzata da un elevato numero di variabili, che rende di fatto difficoltoso individuare il fattore distintivo premiante a livello di posizionamento.

In questo contesto assume, poi, un ruolo determinante il marchio d'impresa, il "segno particolare", che ne sintetizza i valori e le capacità. Attraverso la costruzione, la gestione e il rafforzamento del proprio marchio, l'impresa può puntare, da un lato, a conquistare nuovi segmenti di domanda, dall'altro a fidelizzare i segmenti già acquisiti, stabilendo con essi un legame più solido e duraturo. Come per le scelte di posizionamento, anche nella gestione del brand le imprese turistiche si trovano a dover fronteggiare alcune difficoltà connaturate nel settore dei viaggi e del turismo. Il presente articolo riporta alcuni esempi di realtà imprenditoriali che hanno compreso l'importanza dell'agire in termini di scelte di posizionamento di prodotto e/o di marchio per il successo del proprio business.

Positioning, Repositioning and Brand Management in Tourism Enterprises

Francesco di Cesare*

This contribution briefly introduces some relevant and strategic aspects concerning the market-oriented choices of enterprises which operate in highly competitive arenas and therefore aim to make their commercial proposal emerge by insisting on its distinguishing features in comparison with their competitors' proposals. Finding the right positioning is essential in developing a product because it meets the objective of matching the tastes and preferences of a specific demand segment when putting a proposal on the market, by playing on the real or perceived distinguishing features in comparison with the competitors' products. More generally, good positioning becomes solid when decisions regarding marketing levers are coherent with the identity the enterprise intends to convey. When dealing with positioning in tourism production it is necessary to take into account some specificities of the sector: the significant influence of factors external to the enterprise on demand's purchase behaviour; the exten-

sive use of untraditional or non-institutional communication tools; the fact that demand is highly segmented and characterized by a great number of variables, which makes it difficult to detect the decisive distinctive factor for positioning.

In this context a key role is played by the enterprise brand, the distinguishing feature which synthesizes its values and skills. The development, management and strengthening of the brand allow an enterprise both to attract new demand segments and to get the loyalty of acquired segments by establishing a stronger and more lasting link with them.

As it happens for positioning choices, tourism enterprises have to face some difficulties underlying the travel and tourism sector also in brand management. This article describes a few cases of enterprises which have become aware of the importance of making the right choices in product and/or brand positioning as key factors for their business success.

* Partner of Risposte Turismo

Posizionamento, riposizionamento e gestione del marchio nelle imprese turistiche¹

Francesco di Cesare*

La ricerca e l'acquisizione di fattori distintivi su cui costruire una proposta commerciale capace di incontrare con successo gusti ed esigenze della domanda di riferimento è alla base di un corretto approccio al mercato. La richiamata distintività dei fattori, però, può avere almeno due interpretazioni, non alternative ma comunque disgiunte:

- secondo una lettura da offerta, può trattarsi di un'oggettiva differenza, in ciò che si realizza nonché nel come lo si realizza, da quanto predisposto e promosso dai concorrenti;
- secondo una lettura da domanda, rappresenta la capacità di favorire una percezione specifica e positivamente connotata da trasformarsi in una preferenza in fase di selezione del prodotto e/o del fornitore.

L'obiettivo deve essere quello di una sovrapposizione, di una coincidenza, delle due letture: la progettazione dovrebbe puntare alla definizione di proposte che "appaiono" differenti

perché "sono" differenti. Il compito dell'impresa è quello di assicurarsi le preferenze della domanda attraverso soluzioni che offrono vantaggi maggiori rispetto a quelli garantiti dalle proposte della concorrenza. In questa direzione un uso coordinato e combinato delle leve di marketing è quanto l'impresa dovrà fare perché i fattori distintivi dei prodotti offerti siano reali e positivamente percepiti dalla domanda. Il posizionamento è il "luogo" nel quale un prodotto – così come un marchio – si colloca nella mente di un possibile cliente, rispetto alla posizione, appunto, assunta da prodotti o marchi concorrenti. È un riferimento fondamentale per il marketing e, più in generale, per il raccordo domanda-offerta che è alla base del successo dell'impresa. Quest'ultimo, infatti, come già precisato, viene decretato dalle preferenze della domanda, che deve orientarsi tra le proposte nel mercato, il cui valore però può talvolta essere giudicato diversamente da chi le predisponde rispetto a chi potrebbe poi scegliere di acquistarle. La posizione del prodotto, nel sistema di percezione della domanda, sarà determinato dalla valutazione che quest'ultima darà di una limitata serie di attributi chiave appartenenti al prodotto stesso. È pertanto sulle principali

¹ Il presente articolo è tratto dal libro "Problemi di marketing delle imprese e delle organizzazioni turistiche", di Francesco di Cesare, Mc Graw Hill, 2004

* Partner di Risposte Turismo

caratteristiche della soluzione proposta – così come dell'intera impresa – che solitamente va a concentrarsi l'attenzione del management nel tentare di orientare positivamente, a proprio favore, il giudizio, il parere della domanda potenziale e, più in generale, dei vari interlocutori di riferimento nell'ambiente.

Come già precisato, solo un combinato utilizzo delle leve di marketing può garantire l'acquisizione di un posizionamento chiaro. Un buon posizionamento è frutto, senza dubbio, di un prodotto (o più prodotti, nel caso si ragionasse su posizionamento di marchio, di impresa) le cui caratteristiche risultano in linea con le esigenze espresse da un determinato segmento di domanda, ma acquista solidità nel momento in cui le decisioni prese sul fronte della distribuzione, del prezzo e della comunicazione rispecchiano e rispettano l'identità, l'immagine che si vuole trasmettere. Laddove di un prodotto si volesse rafforzare la capacità di essere soluzione alla portata di tutti, è evidente che nell'uso della leva di prezzo bisognerà mantenere basse le tariffe, così come, all'opposto, se l'obiettivo è di configurarsi e essere percepito come prodotto di fascia alta, al *pricing* si affida il compito di sostenere tale immagine fissandone di alte. Sempre nella dicotomia di una scelta puntata sull'apparire adatto al *mass market* o a un'élite di domanda, per un prodotto potrà essere opportuno o necessario avere una distribuzione capillare, che lo avvicini alla domanda, metten-

do quest'ultima nelle condizioni di non avere difficoltà a reperirlo, o, al contrario, restringere a uno o pochi canali la politica di vendita per enfatizzare un carattere di esclusività. Ragionamento simile vale anche per la leva di comunicazione, che viene spesso considerata quale principale nel processo di costruzione e affermazione di un posizionamento, dipendendo dal suo uso la diffusione di un messaggio, un'informazione, sulla realtà di un'impresa, di un marchio, di uno o più prodotti. L'uso della leva può senza dubbio fare la differenza nell'influenzare il sistema di percezione della domanda, che comunque, lo si ripete, si forma anche grazie alle altre scelte operate dall'impresa, scelte talvolta inconsapevoli così come relative a tutt'altre operazioni, ma che se note alla domanda ne possono fortemente deviare le preferenze (il riferimento è, per esempio, ai casi non rari negli ultimi anni in Italia di imprenditori e manager coinvolti in operazioni illecite, così come di società che hanno optato per soluzioni di gestione – localizzazione della produzione, per esempio – da molti considerate non proprio ineccepibili sul piano morale).

Nella produzione turistica la costruzione e la gestione di un determinato posizionamento possono essere riferiti a più unità di analisi: a) il singolo prodotto, quale per esempio un hotel; b) un marchio che contraddistingue una parte (o tutta) dell'offerta di un'impresa, quale per esempio il brand di una compagnia di crociera

all'interno di un grande gruppo multimarchio;
c) un'intera impresa, così come un sistema di offerta quale una località, una destinazione.

I principi di base sono gli stessi che caratterizzano altre produzioni, tuttavia vi sono alcune importanti specificità. Tra esse meritano una segnalazione le seguenti:

- la selezione e l'acquisto prima, l'acquisizione o meno di soddisfazione poi, dei prodotti turistici sono fortemente influenzati da elementi considerabili in larga parte esogeni alla singola impresa (sono alcuni fattori alla base della instabilità della domanda turistica, quali crisi economiche o socio-politiche, conflitti, avversità climatiche, mode) anche se talvolta endogeni al sistema di offerta: ci si riferisce, per esempio, alla possibilità di guidare determinate relazioni commerciali con altri attori della filiera – quali i tour operator – partendo da un differente potere negoziale, o alla possibilità di intervenire sul controllo di qualità di un prodotto composito attraverso, per esempio, percorsi finalizzati alla certificazione di intere aree, o, ancora, a una maggiore possibilità di comunicare con la domanda per orientarne le scelte;
- essendo un consumo fortemente esperienziale la domanda ha dimostrato di essere fortemente attenta, nella fase di ricerca e selezione, ai racconti di chi è già stato utilizzatore; accade, pertanto, che tra gli

strumenti di comunicazione il passaparola acquisti una forza superiore a quelli più classici e istituzionali. Così come già per il precedente punto, anche in questo caso ne deriva una possibile perdita di controllo da parte dell'impresa sul trasferimento di una precisa identità di prodotto, minata da valutazioni soggettive, spesso distorte e comunque “uniche”, che nel racconto possono assurgere a descrizioni oggettive e imparziali;

- rispetto a una domanda fortemente segmentata e caratterizzata da un numero elevato di variabili, il cui campo di variazione si presenta inoltre assai esteso, e spesso pronta all'acquisto di un prodotto turistico partendo da motivazioni di volta in volta assai differenti, diviene difficile comprendere quale possa essere il fattore distintivo e premiante attorno al quale costruire il posizionamento; ciò che può apparire in un determinato momento, in relazione a una specifica occasione d'uso, un driver di scelta, può divenire elemento neutrale se non addirittura dannoso in altri contesti;
- al di là di alcune grandi imprese, capaci di emergere nel panorama dell'offerta nazionale o internazionale con propri tratti distintivi, nella produzione turistica è solitamente la destinazione a caratterizzarsi per determinate vocazioni, peculiarità: per il singolo operatore si restringe, dunque, sovente

lo spettro delle possibilità all'interno del quale scegliere il posizionamento desiderato; sarà probabilmente un posizionamento per differenza rispetto ai concorrenti di prossimità, nel tentativo di aggiudicarsi le preferenze sul singolo servizio di una domanda che ha già scelto – per altre ragioni – quella particolare località;

- il tentativo di far fronte all'elevata stagionalità che contraddistingue l'andamento dell'attività di molte imprese turistiche può divenire causa di un posizionamento confuso, qual è quello del prodotto che relativamente ad alcuni mesi tenta di presentarsi, soprattutto attraverso l'uso della leva del prezzo, come di fascia alta e “per pochi”, mentre nei restanti periodi dell'anno finisce col volgarizzarsi proponendosi più alla portata, non solo attraverso una sensibile riduzione delle tariffe, ma anche agendo attraverso una comunicazione fortemente impostata su un tono promozionale, di svendita.

Nonostante le difficoltà, le imprese e le organizzazioni turistiche hanno compreso l'importanza di costruire un posizionamento, ormai imprescindibile in un'arena competitiva mediamente affollata, dalla quale parte un nutrito insieme di proposte commerciali per una domanda che deve poter distinguere per scegliere.

Si sono affinate, dunque, le tecniche di utilizzo delle leve anche in un contesto imprenditoriale

come quello italiano ancora decisamente parcellizzato, e si è assistito a casi rilevanti, modello, di costruzione e gestione del posizionamento di prodotto e/o di marchio:

- il tour operator Valtur, quando negli anni '90 scelse di entrare nel settore crocieristico, decise di tentare la strada di un posizionamento legato ad attributi di prodotto quali la moda, il glamour, per un segmento annoverante giovani con elevata capacità di spesa; la comunicazione era fortemente caratterizzata da immagini tipiche di riviste patinate su moda e costume, lontana dalle immagini più familiari e tranquillizzanti di più noti *cruise operators*; il prezzo sosteneva tale scelta attraverso tariffe più elevate della media proposta da imprese eroganti servizi simili;
- la catena alberghiera Starhotels ha lavorato moltissimo negli ultimi anni per fare breccia nella percezione dei potenziali clienti attraverso un abbinamento “hotel-arte” richiamato costantemente da slogan e claim nell'advertising, teso soprattutto a valorizzare le scelte di ubicazione delle strutture, “nel cuore” delle principali città d'arte; per rafforzare tale intenzione la catena ha investito nel recupero di tesori dell'arte classica, valorizzando da un punto di vista comunicazionale tale azione attraverso un intenso lavoro di ufficio stampa;
- l'Egitto ha scelto di puntare decisamente

sull'attributo "storia" tra i vari posseduti, con una serie di campagne di comunicazione volte a creare o, meglio, a ricordare la differenza in termini di evoluzione e sviluppo del paese: "Benvenuti nel nostro settimo millennio" è il fortunato slogan che guidava la campagna di qualche anno fa in occasione del passaggio al secondo millennio celebrato un po' in tutto il mondo;

- un noto hotel di Basilea qualche anno fa produsse manifesti e dépliant nei quali la frase "i nostri bambini ormai sono cresciuti" faceva riferimento esplicito, attraverso le foto che la accompagnavano, al cambio di clientela desiderato. Si voleva infatti sostituire a una domanda familiare una domanda business, e la campagna di comunicazione giocava sulla possibilità che chi avesse frequentato l'hotel da bambino, e dunque in famiglia, si riproponesse come cliente, stavolta però nelle vesti di congressista o di partecipante a una riunione di lavoro. La struttura aveva scelto di riconvertire parte degli spazi e di promuoversi facendo leva su nuovi servizi offerti e un'immagine rinnovata.

Si tratta, nell'ultimo esempio, di un caso di riposizionamento, un "movimento" lungo il possibile continuum di identità perseguite suggerito da opportunità – o vincoli – dovuti a un cambio di scenario nel mercato. L'impresa, partendo dal presupposto di possibili mutamenti nei

gusti, nelle esigenze, nelle mode, nei valori, nonché di possibili nuovi ingressi nell'arena competitiva, sa di poter ricorrere a un "cambio in corsa" del posizionamento (di prodotto, di marchio, di impresa) tentando di mutare la percezione che nei propri confronti ha la domanda potenziale ricercata.

Tutte le variazioni e soprattutto quelle che devono in qualche misura spostare le idee, i giudizi sono decisamente complesse e non indolori: infatti esse comportano uno sforzo rilevante in termini di risorse da investire, e un orizzonte temporale necessario per verificare l'esito dell'azione spesso decisamente esteso. Per questo motivo, più che un'opzione esercitata di tanto in tanto per rinnovare la propria immagine o quella di un particolare prodotto, l'impresa – o l'organizzazione – vi ricorre frequentemente per evitare la fase di declino nel ciclo di vita di prodotto o, anche se meno spesso, quando si convince delle maggiori opportunità di business da cogliere attraverso il cambio.

In tutta la riflessione e l'operatività sul posizionamento – e riposizionamento – assume un ruolo determinante il marchio di un'impresa², finendo con l'essere una epitome di tutto ciò che l'impresa è, rappresenta, fa e vuole essere. Un passaporto, un segno di riconoscimento, che può aprire o meno determinate porte nel processo

² Per estensione possiamo anche riferirci al nome di una località che, appunto, spesso ne diviene il marchio.

di selezione della domanda, così come, all'opposto, inibire un qualsiasi contatto tra una certa parte della domanda e l'impresa stessa.

Ma nel formarsi di una percezione e dunque di un giudizio su un prodotto, va detto che quello turistico, con il suo carattere di *experience goods*, diviene conosciuto e valutabile ex-post, al termine della relativa fruizione: l'influenza da parte dell'impresa sul processo di selezione e acquisto del consumatore, dunque, passa per la costruzione di alcuni riferimenti capaci di veicolare un'idea di soddisfazione aprioristica, quindi di fatto sostenere una promessa – solo così è correttamente definibile un'offerta di servizi – rendendola credibile.

Da dove arriva questa credibilità? Quali sono le fondamenta di una corretta azione di trust building? Tra le diverse “misure” applicabili dall'impresa ci sembra opportuno ricordarne almeno due:

- cogliere con profitto l'occasione rappresentata dal poter servire il turista una prima volta, investendo nella performance e dando il via a un circolo virtuoso nel quale il fruitore consolida la propria opinione positiva sull'impresa, quasi un *learning by doing* nell'esperienza di consumo;
- lavorare per porre il cliente al centro di un processo di personalizzazione della produzione che dimostri la volontà dell'impresa di investire in un rapporto di fiducia di lungo periodo, ma che nello stesso tempo in-

nalzi, di fatto, delle barriere all'uscita dalla relazione, rendendo un eventuale switch costoso per entrambi.

La marca può divenire il simbolo dello stile di un'impresa, il *segno particolare* che ne sintetizza valori e capacità. Attraverso la costruzione, prima, e la gestione e il rafforzamento, poi, di un marchio, l'impresa può puntare a ottenere almeno due ordini di risultati sul piano commerciale (cui se ne aggiungono poi altri sul piano relazionale, della legittimazione):

- la conquista di domanda attraverso una o più soluzioni di prodotto contraddistinte dalla specifica marca;
- la fidelizzazione di una parte, meglio se consistente, della domanda acquisita stabilendo un legame via via più solido tra cliente e marca, con il primo a riconoscere nella seconda una sorta di assicurazione su ciò che sta per acquistare.

Il macrosettore dei viaggi e del turismo, però, presenta, dal lato della domanda, tratti fondamentali quali l'elevato turnover nella scelta, che vede spesso preferire soluzioni, dunque mete, sempre nuove nel tentativo di ampliare la propria conoscenza, diversificare le proprie esperienze. Per questo motivo andrebbe affrontata con molto senso critico un'analisi sulla possibilità reale di conseguire i risultati di cui sopra, e in particolare la fidelizzazione della domanda. Sarebbe dunque necessario, anche se non possibile in questa sede,

ragionare distinguendo tra le varie realtà, ponendo attenzione alla probabilità – elevata in alcuni casi, decisamente bassa in altri – di assistere a una ripetizione della relazione “cliente-fornitore”, così come alla diversa presenza sul territorio di un’impresa (l’hotel mono-

localizzato e la catena) o, ancora, alla differente funzione svolta nel mercato (produzione di servizi ricettivi, di trasporto, intermediazione ecc.), tutte condizioni che rimandano a una diversa possibilità di successo di un investimento per la creazione di brand loyalty.

Indice dei precedenti numeri

Volume 2.2004

Analisi e prospettive del mercato incoming
Analyses and perspective of the incoming market
di Giuseppe Boscoscuro

Competition between destinations: will natural and cultural attractions continue to play a role in the years ahead?
di Peter Keller

L'economia e il management degli immateriali per un nuovo modo di studiare e gestire i sistemi di sviluppo culturale
Economy and management of immaterial goods: new approach to study and manage the system of cultural development
di Ugo Morelli

Cultura, turismo e legame con il territorio: la città di Matera
Culture, tourism and ties to the local territory: the city of Matera
di Mariangela Lavanga

La comunicazione degli enti turistici nazionali: l'esempio di Maison de la France
Communication by National Tourist Boards: the case of Maison de la France
di Fabiana Marraccini

La lettura e l'indirizzo di una destinazione: i "piani strategici del turismo"
The analysis and development of a destination: strategic tourism planning
di Davide Simionato

Nuovi spazi di mercato e start up per le imprese turistiche
New frontiers of the market and the start up of tourist enterprise
di Francesco di Cesare

Volume 1.2004

Perché un progetto turismo?

The reason for a tourism project

di Costanzo Jannotti Pecci

La percezione dell'offerta turistica abruzzese: uno studio per orientare le future scelte di marketing

The perception of Abruzzo tourist offer: a research to drive the future marketing strategies

di Massimo Desiati e Gloria Rech

L'individuazione dei Sistemi Turistici Locali nell'ottica del destination management: un confronto tra alcune regioni d'Italia ed in particolare del Sud

Individualizing the local tourist system from a destination management approach: a comparison between some italian regions, particularly from the south

di Valentina Della Corte

Interpretare e prevedere la domanda turistica a fronte di eventi eccezionali

Interpretation and forecasting of the tourist demand in case of extraordinary events

di Valeria Minghetti

Sviluppo turistico ed economia della cultura: verso un turismo sostenibile. Il caso delle Cinque Terre

Tourist development and economy of culture: towards a sustainable tourism. The case of Cinque Terre

di Ilaria Pappalepore, Francesca Bartolini, Silvia Panerai, Cristina Panico

Volume 2.2003

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

The Local Tourist Systems: end or starting point?

di Michele Tamma

Destination Revolution

di Joseph Ejarque

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

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

Atti del convegno: Barni, Ejarque, Giannetti, van der Borg

Volareweb.com: interpretare il low-cost

Volareweb.com: interpreting the low-cost philosophy

di Eugenio Ragusa

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

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

di Enrico Caporale e Gloria Rech

Volume 1.2003

Le misure più urgenti per il sistema alberghiero nazionale

Urgent Measures to be taken from the Italian Hotel Industry and from the Tourist Industry
di Bernabò Bocca

Risorse, sviluppo e sistemi

Resources, Development and Systems
di Marco Girolami

La svolta incompiuta della Regione Campania

The uncompleted twist of the Campania Region
di Roberto Formato

Los nuevos objetivos de la Oficina de Turismo Cubana

di José Francisco Perez

Strategie e strumenti di web-marketing: un progetto congiunto per 40 Uffici turistici esteri

Web Marketing Strategies and Tools: a Project for 40 foreign Tourist Boards in Italy
di Sara Pomesano

Il turismo sostenibile e responsabile secondo Legambiente

The Sustainable and Responsible Tourism according to Legambiente
di Carmine Maturo

L'out-of-home advertising nel turismo

The Out-Of-Home Advertising in the Tourism Field
di Chiara Pavanello

Volume 2.2002

Le fiere come strumenti di marketing territoriale

Fairs as Tools of Destination Marketing

di Francesca Golfetto

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

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

di Jean Philippe Perol

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

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

di Antonio Sereno

“Questo matrimonio s’ha da fare!”: operatori turistici ed organizzazioni culturali alla ricerca di un rapporto strategico

“This Marriage Must Be Arranged!”: Tourist and Cultural Organizations Looking for a Strategic Relationship

di Andrea Moretti

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

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

di Stefania Agostini

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

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

di Francesco di Cesare e Danilo Lunardelli

Volume 1.2002

L'applicazione delle Information and Communication Technologies (ICTs) sull'attività di promozione e di commercializzazione delle destinazioni turistiche

The Application of the Information and Communication Technologies (ICTs) to the Promotion and Marketing Activities of the Tourist Destinations

di Umberto Martini

Il turismo organizzato dopo l'11 settembre - La Realtà Italiana e Le Sue Prospettive nell'Osservatorio ASTOI
The Organised Tourism After September Eleven: the Italian Situation and its Perspectives according to ASTOI observatory

di Chiara Saraceno

L'univers de la marque

di Patrice Binet Decamps

Colpire il cliente con prodotti di nicchia: la strategia di marketing di The Charming Hotels of The World
To Hit the Client with Niche Products: the Marketing Strategy of The Charming Hotels of the World

di Chiara Rosati

Nuove soluzioni per la distribuzione dei prodotti turistici

New Solutions for the Tourist Products Distribution

di Federica Padrin

Il progetto di riforma dell'organizzazione turistica regionale campana

The Reform Project of the Regional Tourist Organization of Campania

di Rino Vitelli

Volume 1.2001

Il turismo internazionale in Italia: un mercato in forte sviluppo
The international tourism in Italy: a rapidly developing market
di Amedeo Ottaviani

Integrazione e cooperazione fra imprese alberghiere e imprese tour operator
Integration and co-operation between Hotels and Tour operator
di Maurizio Rispoli

Meeting – The Future Has Arrived
di Tony Carey

Le scelte di marketing a sostegno delle strategie di sviluppo alberghiero: il caso Starhotels
Marketing policies for the hotel chains expansion strategies: Starhotels
di Antonio Lettera

Le agenzie di viaggio tra una storica sentenza e una rivoluzione ancora incompiuta
The travel agencies between a memorable sentence and an incomplete revolution
di Alberto Amico

La comunicazione turistica nel terzo millennio
The tourist communication in the third millennium
di Claudio Maffei

Trust management e valore della marca nelle imprese turistiche
Trust management and brand equity in the tourist industry
di Francesco di Cesare

Finito di stampare nel settembre 2005
presso Nicola Longobardi Editore
Castellammare di Stabia (NA) - Italy

