

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

Dipartimento di
SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

Corso di laurea magistrale in
**ECONOMIA E POLITICHE DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA
CURRICULUM MERCATO E IMPRESA**

Anno Accademico 2019/2020

**QUALE STRATEGIA VINCENTE
PER ATTRARRE VISITATORI INTERNAZIONALI
IN TEMPO DI COVID-19?**

Approfondimento sui flussi turistici tedeschi in Langhe e Roero

Docente relatore

Prof. MARCOZ Elena Maria

Docente correlatore

Prof. TRIPODI Carmine

Candidato

18 G01 160

BASTA Anna

“Il vero viaggio di scoperta
non consiste nel cercare nuove terre,
ma nell’ avere nuovi occhi”

Marcel Proust

SOMMARIO

PREMESSA	3
Capitolo I	
IL SETTORE TURISTICO	6
1.1 Caratteristiche, evoluzione e <i>trend</i> di sviluppo del settore.....	6
1.2 Prodotto turistico e customerizzazione.....	12
1.3 Evoluzione delle abitudini di viaggio.....	15
Capitolo II	
LA DESTINAZIONE TURISTICA	19
2.1 Caratteristiche generali e tipologie.....	19
2.2 Gestione della destinazione turistica	23
2.3 <i>Destination Management Organization</i>	27
Capitolo III	
LA METODOLOGIA DELLA RICERCA	31
3.1 <i>Case study</i>	31
3.2 Raccolta e analisi dei dati secondari.....	34
3.3 Raccolta e analisi dei dati primari	35
Capitolo IV	
L'ANALISI DEI DATI DELLA RICERCA: FLUSSI TURISTICI TEDESCHI IN LANGHE E ROERO	40
4.1 Destinazione e viaggiatori	40
4.2 Quale strategia vincente per attrarre visitatori tedeschi?.....	52
4.3 Proposta in tempo di Covid-19.....	56
CONCLUSIONI	64
BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA	68
RINGRAZIAMENTI	74

PREMESSA

Nel 2019 l'Agencia Nazionale Italiana del Turismo (ENIT) ha dichiarato l'Italia il quarto paese più visitato al mondo con 429 milioni di presenze totali e l'*appeal* della nostra penisola è tutt'oggi in continua crescita (Longo A., 2020)¹. La cucina *Made in Italy* rimane uno degli elementi di attrattiva più importanti del nostro paese, insieme con lo *shopping*, il clima mite e il patrimonio paesaggistico e culturale. Le strutture ricettive rappresentano un altro aspetto dell'offerta d'ospitalità che suscita soddisfazione tra i visitatori, essendo capaci di compiacerne ogni tipo di esigenza (Longo A., 2020)².

Alla luce di tutto questo, il settore turistico è un settore economico fondamentale per l'Italia e ha vissuto un *trend* in forte crescita negli ultimi anni. Il suo importante ruolo nell'economia italiana è maggiormente riscontrabile in questo periodo di emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid-19, che ha messo a dura prova tutto il comparto turistico influenzando l'andamento economico del paese. Nel 2018 questo settore ha rappresentato il 13,2% del PIL nazionale e il 14,9% dell'occupazione totale³. La spesa dei turisti italiani e stranieri si concentra sia sui servizi direttamente legati al settore turistico, quali alberghi, musei e centri di attrattiva, sia su quelli che ne prendono parte indirettamente, quali ristoranti, negozi e trasporti. Secondo un'indagine condotta dalla Banca d'Italia nel 2019 sul

¹ LONGO A., "Italia-turisti, è amore eterno", Italia Oggi, 03.02.2020, p. 19

² *Ibidem*

³ Ufficio Studi ENIT su dati WTTC 2019, *Panoramica turismo in Italia – Turismo in cifre*, http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica_Turismo_in_Italia.html (Ultima consultazione 17 luglio 2020)

turismo internazionale⁴, la spesa turistica maggiore si riscontra tra i visitatori provenienti dall'estero, i quali rappresentano la percentuale più alta di arrivi e presenze su tutto il territorio italiano. Tra questi, i turisti di nazionalità tedesca hanno storicamente un ruolo di primaria importanza da un punto di vista di presenze e di spesa turistica sia in grandi centri urbani, sia in piccoli borghi e aree circoscritte.

Il seguente elaborato prende in esame la gestione turistica del territorio di Langhe e Roero, una piccola area collinare situata nella Regione Piemonte, con particolare attenzione all'incidenza del mercato tedesco su questo territorio nel periodo compreso tra il 2014 e oggi.

L'obiettivo di questa analisi è capire se possa essere una strategia vincente in questo momento di emergenza sanitaria sviluppare un'offerta turistica su misura per questo importante segmento di mercato al fine di promuovere e valorizzare maggiormente la località presa in esame.

Nel dettaglio, il primo capitolo verterà sullo studio del settore turistico secondo la letteratura. In questo capitolo verranno precisate le principali caratteristiche e tendenze di settore oltre alla sua evoluzione negli anni. A seguire si analizzerà il prodotto turistico e la strategia di customerizzazione per offrire ai visitatori una migliore esperienza turistica. Infine, verrà posta l'attenzione sull'evoluzione delle abitudini dei viaggiatori a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e dell'emergenza sanitaria in corso.

Il secondo capitolo avrà come *focus* la destinazione turistica. In primo luogo, si cercherà di fornirne una definizione, ripercorrendo le sue caratteristiche generali e le tipologie esistenti. In secondo luogo, il capitolo si concentrerà sul *Destination Management* e sugli aspetti che lo caratterizzano. Infine, verrà analizzato il ruolo della *Destination Management Organization* (DMO) e le sue funzioni di *management e marketing* territoriale.

Il terzo capitolo sarà dedicato alla metodologia della ricerca. Inizialmente verranno descritte le caratteristiche principali del *case study*, essendo stato

⁴ Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, 5 giugno 2020, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf (Ultima consultazione 17 luglio 2020)

identificato come strumento più adatto a condurre l'indagine. Successivamente saranno individuati e analizzati i dati reperiti tramite la consultazione di alcuni studi svolti da istituzioni territoriali e regionali sui flussi turistici in ingresso in Langhe e Roero nel periodo 2014-2019. Il capitolo si concluderà con lo studio delle informazioni raccolte grazie ad alcune interviste svolte tra maggio e settembre 2020 ad attori operanti sul territorio preso in esame.

Il quarto ed ultimo capitolo avrà come oggetto la presentazione dei dati reperiti. Questo si aprirà con la descrizione delle particolarità che caratterizzano la destinazione, del *trend* dei flussi turistici in ingresso sul territorio e delle abitudini ed esigenze del mercato tedesco. Nel secondo paragrafo verrà definita la strategia di *marketing* ritenuta più adatta all'elaborazione di una proposta di sviluppo della destinazione. Al termine del capitolo questa verrà presentata sulla base dei dati e delle informazioni raccolte durante la ricerca seguendo il sistema del *marketing mix* di Kotler P. (1964)⁵.

⁵ KOTLER P., *Marketing mix decisions for new products*, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, Issue 1, 1964

Capitolo I

IL SETTORE TURISTICO

1.1 Caratteristiche, evoluzione e *trend* di sviluppo del settore

Caratteristiche del settore turistico

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) definisce il turismo “*a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes*” (UNWTO, 2019)⁶. La movimentazione di persone citata nella definizione precedente riguarda periodi compresi tra 24 ore e un anno.

Il concetto di turismo è quindi definito sia sulla base oggettiva dello spostamento da un ambiente quotidiano ad uno estraneo e dalla durata dello spostamento stesso, sia sulla motivazione del viaggio, elemento soggettivo che spinge l'individuo ad allontanarsi dal proprio luogo di origine. Il fenomeno turistico, oltre che da questi tre aspetti direttamente legati alla figura del turista, dipende anche dall'insieme delle attività finalizzate a fornire al visitatore i servizi e i beni richiesti, dai territori e luoghi destinatari dei flussi turistici (Leiper N., 1995)⁷ e dai numerosi soggetti operanti sia sul fronte della domanda che su quello

⁶ UNWTO, *UNWTO Glossary of Tourism Terms*, 2019, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms#:~:text=Tourism%20is%20a%20social%2C%20cultural.personal%20or%20business%2Fprofessional%20purposes>. (Ultima consultazione il 18 luglio 2020)

⁷ LEIPER N., *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne, 1995

dell'offerta. Alla luce di quanto detto, il concetto di turismo costituisce un sistema complesso e articolato.

Grazie alla sua natura intersettoriale, questo fenomeno può essere definito “industria trasversale” (Bencardino F., 2010)⁸, e di notevole impatto economico. Infatti, questo è capace di produrre effetti rilevanti in molteplici settori dell'economia di un paese (Foglio A., 2015)⁹.

Per ovviare alla complessità di questo mercato, è necessario presentarlo come un “sistema territoriale”, capace di integrare il lavoro dei numerosi soggetti turistici, e non come un'offerta frammentata di destinazioni, imprese, e prodotti e servizi turistici (Foglio A., 2015)¹⁰.

Evoluzione del settore turistico

Negli anni il turismo ha attraversato alcune fasi che ne hanno determinato lo sviluppo.

La sua origine è molto antica, ma partendo ad esaminare il fenomeno dal 1900, dal Novecento stesso fino al 1960, si parla di turismo elitario: solo le classi sociali più abbienti potevano permettersi di trascorrere periodi più o meno lunghi di vacanza.

Successivamente, a partire dal 1960, si sono sviluppati alcuni presupposti favorevoli per la nascita di un turismo indirizzato a tutti. Infatti, le condizioni economiche degli individui sono migliorate, la loro disponibilità di tempo libero è aumentata e le destinazioni turistiche sono state in grado di sviluppare offerte turistiche competitive a livello di prezzo se pur standardizzate.

Negli anni '90 il turismo è diventato un bene irrinunciabile affermandosi come un vero e proprio fenomeno di massa a livello globale. L'offerta turistica ha

⁸ BENCARDINO F., *Turismo e territorio. L'impatto economico e territoriale del turismo in Campania*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010

⁹ FOGLIO A., *Il marketing del turismo: Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015

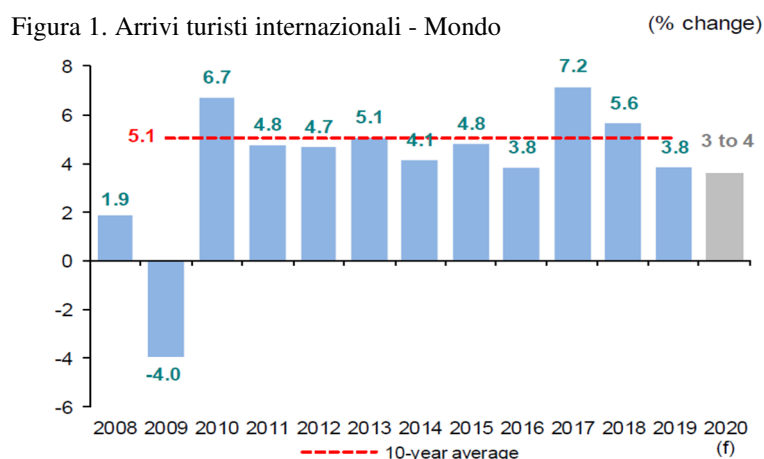
¹⁰ *Ibidem*

mirato sempre più a soddisfare le specifiche esigenze dei diversi segmenti di visitatori, i quali ricercavano viaggi personalizzati capaci di appagare il proprio desiderio di identità sociale e di autorealizzazione.

Dagli anni 2000 ad oggi il turismo è concepito come un'opportunità per evadere temporaneamente dalla quotidianità e dalla frenesia della vita moderna. Infatti, la tendenza è di organizzare viaggi di breve durata, scegliendo offerte *low cost* e preparando i viaggi in modo autonomo con il semplice utilizzo di *Internet* (Foglio A., 2015¹¹; Tortelli A., 2018¹²).

Trend di sviluppo del settore turistico

Il turismo mondiale ha registrato ottimi risultati nel 2019 con un incremento del 3,8% rispetto al 2018. Nonostante il forte sviluppo, il tasso di crescita dell'ultimo anno è risultato essere inferiore rispetto a quello del 2017 (7,2%), del 2018 (5,6%), e della media annuale del periodo 2009-2019 (5,1%). Tuttavia, il 2019 è stato identificato come il decimo anno consecutivo nel quale si è registrato un *trend* di crescita positivo (Figura 1) (UNWTO, 2020)¹³.



Fonte: Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) (f) Forecast

¹¹ FOGLIO A., *Il marketing del turismo: Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015

¹² TORTELLI A., direttore del Centro di Studi Turistici di Firenze, seminario *Dal Gran Tour al Gran Turista* tenutosi a Firenze il 14 marzo 2018, <http://centrostudioturisticifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/> (Ultima consultazione il 20 luglio 2020)

¹³ UNWTO, *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, Madrid, 2020

Sulla base delle rilevazioni effettuate fino a gennaio 2020 dall'UNWTO, e delle previsioni economiche del Fondo Monetario Internazionale (FMI), l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha ipotizzato che anche il 2020 avrebbe dovuto registrare una crescita positiva del 3-4% negli arrivi internazionali (Figura 2). La previsione di questo *trend* sarebbe stata supportata anche dalla presenza di numerosi eventi sportivi e culturali durante tutto il 2020, quali le Olimpiadi estive a Tokyo o l'*Expo 2020* a Dubai (UNWTO, 2020)¹⁴.

Figura 2. Previsioni arrivi turisti internazionali 2020

	Change				average	2020 Projection
	2016	2017	2018	2019*	a year	(issued January)
	2016	2017	2018	2019*	2009-2019*	from
World	3.8%	7.2%	5.6%	3.8%	5.1%	+3% to +4%
Europe	2.5%	8.8%	5.8%	3.7%	4.6%	+3% to +4%
Asia and the Pacific	7.7%	5.7%	7.3%	4.6%	7.1%	+5% to +6%
Americas	3.7%	4.7%	2.4%	2.0%	4.6%	+2% to +3%
Africa	7.8%	8.5%	8.5%	4.2%	4.4%	+3% to +5%
Middle East	-4.7%	4.1%	3.0%	7.6%	2.7%	+4% to +6%

Fonte: Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)

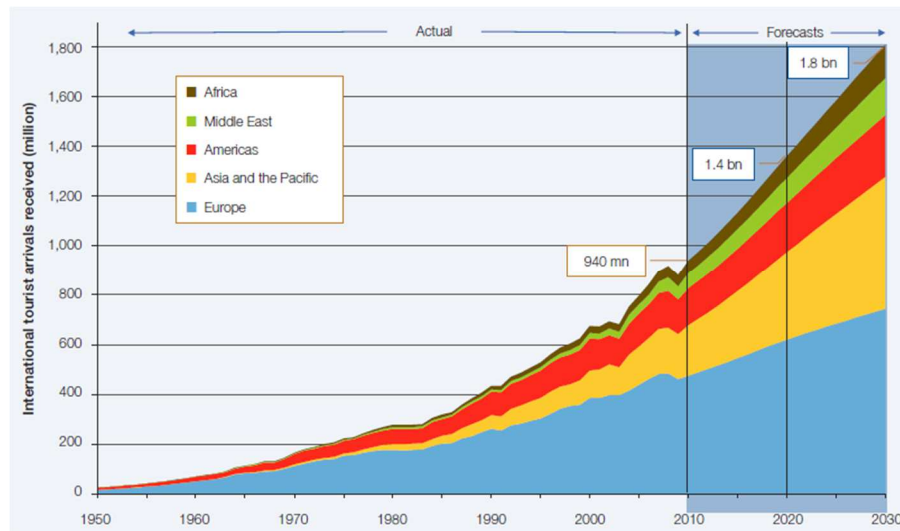
* Provisional data

Inoltre, nel 2017 l'UNWTO ha svolto uno studio relativo allo sviluppo del turismo nel periodo 2010-2030, il *UNWTO Tourism Towards 2030*, tenendo conto anche dei fattori sociali, politici, economici, ambientali e tecnologici che hanno influenzato il turismo in passato e che lo influenzeranno in futuro. Secondo questo studio, il tasso di crescita degli arrivi internazionali atteso diminuirà gradualmente da 3,8%, anni adiacenti al 2010, a 2,9%, anni antecedenti il 2030. Si è previsto che, in numeri assoluti, gli arrivi internazionali raggiungeranno 1.4 miliardi nel 2020 e 1.8 miliardi nel 2030 (Figura 3) (UNWTO, 2017)¹⁵.

¹⁴ UNWTO, *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, Madrid, 2020

¹⁵ UNWTO, *UNWTO Tourism Highlights*, Madrid, 2017

Figura 3. *Trend e previsioni 1950-2030*



Fonte: Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)

Tuttavia, a partire da febbraio 2020, il comparto turistico ha subito gravi danni a causa della diffusione mondiale dell'epidemia di Covid-19. Agli inizi di marzo 2020 si è giunti all'azzeramento dei flussi turistici e all'arresto di tutte le attività legate al settore e non. Questi provvedimenti sono stati necessari per consentire il distanziamento sociale e in conseguenza, la diminuzione dei contagi da Covid-19 (ISTAT, 2020)¹⁶.

Il settore turistico si è trovato a dover soddisfare nuove esigenze e desideri di turisti preoccupati e spaventati da questo virus sconosciuto. Di conseguenza, nei prossimi anni, sarà necessario sviluppare nuove competenze, nuovi approcci strategici e utilizzare nuovi strumenti che facciano sentire il visitatore al sicuro (OCSE Trento, 2020)¹⁷.

L'Italia è stato inizialmente il paese più pesantemente colpito dall'epidemia e la sua ripresa richiederà molto tempo. Infatti, secondo l'ENIT per tornare ai livelli del periodo pre Covid-19 bisognerà attendere il 2023. Questo perché la percentuale di presenze internazionali sul nostro territorio dovrebbe diminuire del 49%, pari a

¹⁶ ISTAT, *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*, 29 aprile 2020

¹⁷ Centro OCSE di Trento per lo Sviluppo Locale, *Il futuro del Turismo nelle Aree Naturali: Impatto, Governance, Finanziamenti. Un laboratorio creativo per policy maker e professionisti del settore al tempo del Covid-19*, Trento, 2020

31 milioni di visitatori (Casadei M., 2020)¹⁸. Tuttavia, l'ENIT afferma che esistono turisti che non rinunceranno ad una vacanza nel Belpaese, ritenendolo ben monitorato e rassicurante (Casadei M., 2020)¹⁹.

Un'importante forma di turismo sulla quale bisognerà puntare molto nei prossimi due anni, è il turismo di prossimità. Questo nuovo *trend* nasce dalla mutazione degli stili di vita e dei bisogni dei turisti, i quali si allontanano dal turismo di massa ricercando località poco note, nelle quali poter vivere esperienze *outdoor* entrando in contatto con la cultura e le tradizioni del territorio (Mancini G., 2020)²⁰.

La scelta di questo tipo di turismo è dettata sicuramente da condizioni economiche poco favorevoli che non permettono spostamenti di lungo raggio e durata, ma soprattutto dall'incertezza sull'evoluzione del virus e sulle possibili conseguenze di una nuova ondata di contagi (Mancini G., 2020)²¹.

Secondo Lorenzo Gianfranco (2020), responsabile del settore studi e ricerche del Centro studi turistici di Firenze, è difficile prevedere ciò che accadrà nel futuro prossimo a causa della velocità con la quale il mercato evolve. Tuttavia, Lorenzo ritiene che questo tipo di turismo perdurerà negli anni poiché ciò che cambia rispetto al passato, non è il tipo di esperienza offerta, già esistente in periodo pre Covid-19, ma il modo in cui questa viene proposta al viaggiatore in abbinamento a concetti di distanziamento e sicurezza (Mancini G., 2020)²².

¹⁸ CASADEI M., *L'Italia perde 31 milioni di turisti stranieri, mancano incentivi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 16 giugno 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.ilsole24ore.com/art/l-italia-perde-31-milioni-turisti-stranieri-mancano-incentivi-ADH50PX> (Ultima consultazione il 24 luglio 2020)

¹⁹ *Ibidem*

²⁰ MANCINI G., *Le vacanze? Italiane, sicure e più brevi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 22 luglio 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.ilsole24ore.com/art/le-vacanze-italiane-sicure-e-piu-brevi-ADTFWlf> (Ultima consultazione il 24 luglio 2020)

²¹ *Ibidem*

²² *Ibidem*

1.2 Prodotto turistico e customerizzazione

Secondo una definizione dell'UNWTO, il prodotto turistico è “*a combination of tangible and intangible elements, such as natural, cultural and man-made resources, attractions, facilities, services and activities around a specific center of interest which represents the core of the destination marketing mix and creates an overall visitor experience including emotional aspects for the potential customers.*” (UNWTO, 2019)²³. Le combinazioni che si possono formare con questi elementi sono molteplici e portano ad avere prodotti turistici differenti. Questi dipendono dalla motivazione del viaggio e dalla destinazione verso la quale i turisti vogliono spostarsi (Filippone A. *et al.*, 2019)²⁴.

Oggi il prodotto turistico non si costruisce più partendo dall'ideazione del prodotto stesso e successivamente andando alla ricerca di potenziali clienti, ma nasce direttamente dai bisogni dei viaggiatori. Infatti, essi non sono più attratti dalle tradizionali offerte legate a singoli elementi di base caratteristici di una destinazione, ma ricercano prodotti più complessi e articolati. Perciò, il punto di partenza per la creazione di prodotti turistici di eccellenza, è un'approfondita ricerca di mercato, necessaria per definire il segmento di mercato sul quale concentrare le proprie energie. Scegliere e conoscere il *target* è fondamentale per mettere a punto strategie di *marketing mix*, quindi di prezzo, di promozione e di distribuzione, al fine di commercializzare in modo efficace il proprio prodotto turistico (Marchioro S., 2015)²⁵.

Essendosi modificati i bisogni, i desideri e le abitudini dei consumatori è necessario identificare nuove forme di attrazione, affiancandole a quelle tradizionali. I nuovi fattori *pull* si costruiscono a partire dall'impressione che il viaggiatore ha della destinazione, la quale dipende dalla capacità di gestione della sua immagine prima, durante e dopo la conclusione dell'esperienza turistica. La

²³ UNWTO, *UNWTO Tourism Definitions*, Madrid, 2019

²⁴ FILIPPONE A. *et al.*, *Questioni di Economia e Finanza. Gli stranieri in vacanza in Italia: prodotti turistici, destinazioni e caratteristiche dei viaggiatori*, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, Numero 501, luglio 2019

²⁵ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

percezione del turista è in continua evoluzione, pertanto gli attori locali pubblici e privati devono sviluppare strategie e soluzioni operative per individuare il modo più appropriato per promuovere i valori, i quali si riflettono nell'immagine e nel posizionamento della destinazione. Inoltre, essi devono determinare il segmento al quale rivolgersi e i prodotti turistici da commercializzare. Nonostante gli operatori turistici cerchino di indirizzare i consumatori verso un'immagine comune e coerente condivisa da tutti gli attori del territorio, essi non hanno la possibilità di controllare in che modo l'immagine stessa venga veicolata dai *media*, dagli *opinion leader* e da altre fonti. Tuttavia, scelte strategiche efficaci di gestione dei prodotti turistici aumentano la capacità della destinazione di differenziarsi e creano un posizionamento forte nel *set* evocativo del viaggiatore (Marchioro S., 2015)²⁶.

Con l'incremento della varietà e della variabilità della domanda finale, la sfida più grande che i soggetti operanti nelle destinazioni si trovano a dover affrontare è creare prodotti turistici competitivi e unici, capaci di soddisfare efficientemente ogni tipo di esigenza o desiderio. Una soluzione vincente a questa problematica si può riscontrare nella personalizzazione dell'offerta.

Una ricerca svolta nel 2007 da Miceli G., Costabile M. e Ricotta F. mette in evidenza l'esistenza di cinque forme di personalizzazione distinte per livello di varietà di prodotto proposta alla domanda, di intensità nell'interazione con il consumatore e di coinvolgimento di quest'ultimo nella creazione del prodotto (Kotler P. *et al.*, 2017)²⁷. Segue una breve descrizione di ognuna di queste:

- *Product versioning*: consiste nel suggerire differenti versioni di un prodotto a diversi segmenti di mercato. In questo modo è possibile suddividere i consumatori in funzione della loro disponibilità a pagare per una determinata versione di prodotto. Un esempio di *product versioning* è l'industria aerea, la quale propone diverse fasce di prezzo in base all'opzione di servizio offerto.

²⁶ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

²⁷ KOTLER P. *et al.*, *Marketing Management. XV Edizione*, Pearson Education Italia, Milano, 2017

- *Mass customization*: consiste nella proposta di una varietà molto ampia di opzioni tra le quali il consumatore può scegliere. Sulla base delle preferenze manifestate dal cliente, la combinazione di queste alternative porta ad ottenere prodotti “su misura”. L’industria automobilistica è tipica usare questa forma di personalizzazione. Infatti, permette ai propri consumatori di personalizzare il proprio modello di auto scegliendo tra i diversi *optional* proposti dalla casa produttrice.
- Personalizzazione *one-to-one*: consiste nel presentare soluzioni individuali sulla base di un’interazione più intensa e di un’analisi *ex ante* delle preferenze dei consumatori. In questo caso la varietà di prodotti e opzioni messe a disposizione è molto ridotta, ma grazie alle informazioni esplicite ed implicite fornite da ogni individuo, è possibile proporre un’offerta personalizzata. Siti *Internet* di prenotazione come *Expedia* o *Booking.com* sono in grado di porre i propri utenti davanti alla scelta di pacchetti integrati e personali costruiti a partire dall’esplicitazione delle loro preferenze, senza metterli di fronte alla massima varietà di proposte possibili.
- *Co-creation*: consente di coinvolgere la domanda in tutte le fasi di sviluppo del prodotto. Essa ha la possibilità di creare congiuntamente con l’impresa il valore del prodotto stesso di cui ne farà esperienza durante la fase di utilizzo. Un esempio di *co-creation* è il portale *Design ByMe* di Lego attraverso il quale il consumatore può dare vita ad un modello da realizzare con i mattoncini Lego.
- *Reverse marketing*: consiste nel rendere il cliente il vero e proprio ideatore del nuovo prodotto, conferendo all’impresa la responsabilità di realizzarlo. L’azienda Swarovski, per esempio, dà la possibilità ai propri clienti di creare modelli di gioielli personalizzati, proponendosi come soggetto in grado di produrli.

Se si combinano l’ampia varietà di prodotto offerta, tipica della *mass customization*, con le caratteristiche di interattività tra impresa e consumatore, tipiche della personalizzazione *one-to-one*, prende forma un’offerta personalizzata

caratterizzata da un'alta flessibilità produttiva e comunicativa definita *customization* (Raimondo M. A., 2012)²⁸.

Spesso i termini personalizzazione e customerizzazione vengono utilizzati erroneamente come sinonimi, perciò è necessario sottolinearne le differenze. La personalizzazione è l'insieme delle azioni che l'azienda svolge per riuscire a adattare un prodotto o un servizio al consumatore. In questo caso egli si mostra come soggetto passivo dell'azione dell'impresa. Al contrario, la customerizzazione consiste in azioni che il cliente svolge per sé stesso, agendo direttamente all'interno dell'azienda utilizzando strumenti *online* e *offline* (Gallucci F., 2014)²⁹.

Nonostante esistano situazioni nelle quali un elevato livello di customerizzazione potrebbe risultare controproducente, la personalizzazione di prodotti o servizi in base a specifici bisogni dei singoli individui, permette di accrescere la fidelizzazione e la soddisfazione dei consumatori.

Con riferimento al settore turistico, ogni viaggiatore si aspetta di vivere un'esperienza unica e personalizzata in grado di soddisfare ogni esigenza e desiderio personale. Oggi gli attori operanti in una destinazione devono tenere conto dei cambiamenti significativi avvenuti nelle abitudini di viaggio degli individui e nelle dinamiche di prenotazione, in conseguenza dell'innovazione tecnologica, della digitalizzazione e del momento di emergenza sanitaria legata all'epidemia da Covid-19 che il mondo sta attraversando. Perciò, solo una destinazione, un'impresa o un soggetto turistico efficientemente organizzato sarà in grado di rispondere a questo tipo di richiesta.

1.3 Evoluzione delle abitudini di viaggio

L'avvento del digitale e degli *smartphone* ha completamente sconvolto e rivoluzionato le abitudini e i desideri dei singoli individui diventandone parte

²⁸ RAIMONDO M. A., *Personalizzazione, marca e identità del consumatore*, Egea S.p.A., Milano, 2012

²⁹ GALLUCCI F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea S.p.A., Milano, 2014

integrante. Ogni settore dell'economia, dal primario al terziario, è stato colpito da questo considerevole progresso. Tra questi, anche il turismo ha subito un'incredibile evoluzione, la quale ha modificato molti aspetti delle abitudini di viaggio dei turisti. Questi cambiamenti sono numerosi, ma qui di seguito ne verranno sottolineati solo alcuni.

Rispetto alle modalità odierne, in passato prenotare una vacanza era un processo lungo, complesso e che richiedeva l'ausilio di un esperto. Infatti, prima del 1998 gli individui che avevano la possibilità di prenotare il proprio viaggio tramite il *web* senza rivolgersi ad un intermediario, erano solo l'11%. Oggi, grazie all'innovazione tecnologica, e alla semplificazione e al *boom* delle prenotazioni *online*, il numero è quasi raddoppiato (Ninja Marketing, 2018)³⁰. Per questo motivo le agenzie di viaggio e gli esperti di settore hanno perso progressivamente il loro ruolo come strumento di relazione tra il viaggiatore e la destinazione turistica.

Inoltre, in passato le modalità di spostamento erano ridotte e i costi particolarmente elevati. L'evoluzione della tecnologia invece, ha permesso ai singoli individui di confrontare le diverse offerte, spesso molto convenienti, sulle piattaforme *online* di prenotazione e scegliere quella più adatta a soddisfare le proprie esigenze (Lonely Planet, 2011)³¹.

Un altro aspetto che ha subito un forte cambiamento con lo sviluppo tecnologico, è la considerazione che gli individui hanno nei confronti delle opinioni altrui. Mentre prima ci si recava presso agenzie specializzate per richiedere consiglio ad attori esperti del settore o si chiedeva il parere di amici e conoscenti stretti, oggi *Internet* è diventato il primo consulente di viaggio. Infatti, la maggior parte delle decisioni dei viaggiatori sono assunte a partire dalle informazioni, dalle immagini e dai commenti condivisi *online* da soggetti più o meno estranei. Spesso questi sono ritenuti molto più convincenti e veritieri di ciò che un addetto di

³⁰ NINJA MARKETING, *Lastminute.com compie 20 anni e racconta com'è cambiato il modo di viaggiare*, 15 ottobre 2018, <https://www.ninjamarketing.it/2018/10/15/lastminute-travel-online/> (Ultima consultazione il 08 agosto 2020)

³¹ LONELY PLANET, *Viaggiare ieri e oggi. Che cosa è cambiato?*, maggio 2011, <https://www.lonelyplanetitalia.it/articoli/costume-e-societa/viaggiare-ieri-oggi-che-cosa-cambia> (Ultima consultazione il 08 agosto 2020)

un'agenzia di viaggio può comunicare o che si può leggere in un catalogo (Ninja Marketing, 2012)³².

Per di più, il successo dei *social media*, quali *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e altri, ha modificato notevolmente la modalità con la quale gli individui raccontano il proprio viaggio e si mettono in contatto con coloro che restano a casa. Nell'era digitale condividere foto, video e pensieri riguardati una vacanza rappresenta la normalità. Sempre più raramente ci si incontra con amici e parenti per raccontare personalmente l'esperienza vissuta così come sarebbe avvenuto in passato.

Più recentemente, le abitudini di viaggio dei turisti hanno subito ulteriori modifiche a seguito dell'emergenza sanitaria vissuta a livello mondiale da marzo ad oggi. Il distanziamento sociale, le mascherine e tutte le misure precauzionali per evitare un nuovo sviluppo del virus, sono aspetti entrati a far parte della quotidianità di turisti e non, complicando il modo di viaggiare e di lavorare di tutti.

Secondo una ricerca di Demoskopika, i turisti sui quali puntare nel 2020 corrispondono a tre tipologie di italiani: quelli che, nonostante le difficoltà del momento, continuano a scegliere l'estero come meta del proprio viaggio, quelli che invece decidono di trascorrere le vacanze in Italia entro i confini della propria regione di residenza e quelli che preferiscono visitare una regione diversa dalla propria. Queste ultime due categorie di turisti sono state identificate come il motore della ripresa per l'Italia (DOVE Viaggi, 2020)³³.

La presenza del Covid-19 ha profondamente cambiato i bisogni e i desideri dei turisti. Questi, nonostante la paura e la preoccupazione che hanno caratterizzato principalmente il periodo di *lockdown* vissuto da marzo a giugno 2020, hanno sviluppato il desiderio di uscire e viaggiare nuovamente. Come ha dichiarato Rio Raffaele, presidente di Demoskopika: "In questa direzione, risulta necessario che ciascun sistema regionale si attivi per ripensare all'offerta turistica in totale

³² NINJA MARKETING, *Nuove strategie di marketing turistico: il caso Four Seasons*, 14 febbraio 2012, <https://www.ninjamarketing.it/2012/02/14/nuove-strategie-di-marketing-turistico-il-caso-four-seasons-case-study/> (Ultima consultazione il 08 agosto 2020)

³³ DOVE Viaggi del Corriere della Sera, *Estate 2020 in Italia: attesi benefici per 21 miliardi di euro*, 23 aprile 2020, <https://viaggi.corriere.it/eventi/estate-2020-in-italia-come-ripartire-dal-turismo-nazionale/> (Ultima consultazione il 10 agosto 2020)

sicurezza”. Egli afferma l’importanza di attivare pacchetti di interventi che valorizzino il turismo *slow* e di prossimità, ossia il movimento che porta i turisti a riscoprire il proprio Paese, promuovendo i luoghi minori, poco conosciuti e i tanti incantevoli borghi presenti nei nostri territori (DOVE Viaggi, 2020)³⁴.

³⁴ DOVE Viaggi del Corriere della Sera, *Estate 2020 in Italia: attesi benefici per 21 miliardi di euro*, 23 aprile 2020, <https://viaggi.corriere.it/eventi/estate-2020-in-italia-come-ripartire-dal-turismo-nazionale/> (Ultima consultazione il 10 agosto 2020)

Capitolo II

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Caratteristiche generali e tipologie

La destinazione turistica, nonostante i numerosi studi e dibattiti tra esperti di settore, risulta essere un concetto che ancora oggi non assume un significato univoco.

A dimostrazione della presenza di una varietà molto ampia di prospettive e approcci, e della mancanza di una visione condivisa del concetto preso in esame, spesso vengono utilizzati come sinonimi di questo, termini quali “luogo”, “località”, “distretto” seguiti dall’aggettivo “turistico”.

La destinazione però non è da considerarsi come un semplice luogo, ma piuttosto come un vero e proprio prodotto costituito da due elementi indispensabili: i fattori di attrattiva, i quali spingono il turista a spostarsi verso una destinazione e i servizi, che devono essere in grado di soddisfare le necessità dei viaggiatori (Ejarque J., 2003)³⁵. In quest’ottica è il visitatore che, con i propri bisogni, compone il proprio prodotto vacanza individuando la destinazione e conferendole valore. Perciò, secondo un approccio incentrato sulla domanda, un luogo può diventare destinazione nel momento in cui questo si identifica come insieme di fattori *pull*

³⁵ EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003

capaci di attrarre i visitatori in un'area geografica specifica al fine di creare un'interazione forte con la domanda stessa (Bieger T., 2000)³⁶.

Guardando la destinazione dal punto di vista dell'offerta, essa si configura come insieme di esperienze turistiche organizzate e proposte da molteplici attori attivi su un territorio. Secondo questo approccio, quindi, è necessaria una gestione e un coordinamento comune degli operatori turistici locali, in quanto ciò che attribuisce omogeneità alla destinazione è il loro modo di agire (Tripodi C., 2014)³⁷.

Esistono anche studiosi che sostengono una visione d'insieme, secondo la quale è doveroso coniugare tutto ciò che riguarda la destinazione tanto in termini di domanda, quanto in termini di offerta (Della Corte V., 2000)³⁸. In questo senso la destinazione è caratterizzata da alcuni elementi costitutivi, i quali rappresentano un possibile punto di partenza per tentare di presidiarla in modo efficace.

Come già affermato in precedenza la destinazione è innanzitutto un luogo fisico con una connotazione geografica precisa, che può però assumere confini differenti a seconda del punto di vista e dell'origine del viaggiatore. Perché questa si configuri come meta di viaggio, deve essere in grado di offrire ai turisti una serie di motivazioni valide che lo portino a scegliere di spostarsi dal proprio luogo di origine. Inoltre, la destinazione, per essere definita tale deve dotarsi di una gamma minima di servizi garantiti da un cospicuo gruppo di operatori turistici. Chiaramente, l'ampiezza e il livello qualitativo dei servizi offerti dipendono direttamente dal successo della destinazione stessa. Oltre al ruolo dei *tour operator*, è fondamentale anche quello dei soggetti pubblici locali, i quali intervengono controllando e regolamentando l'azione dei singoli soggetti turistici. Infine, un ultimo elemento che caratterizza la destinazione è la popolazione che vi abita. Essa interagendo direttamente con i viaggiatori che vi si recano in visita, ne arricchisce inevitabilmente l'esperienza e ne trae beneficio poiché essi generano ricchezza per

³⁶ BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Press, Milano, 2000

³⁷ TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

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

il territorio. Per contro però, potrebbe esserne penalizzata se questi dovessero superare un livello accettabile di sostenibilità (Tripodi C., 2014)³⁹.

Per meglio individuare e delimitare il significato di destinazione, è opportuno distinguere le diverse tipologie di località turistica identificate in letteratura nel corso degli anni.

Un metodo di classificazione è quello di Ejarque J. (2003)⁴⁰ che propone una suddivisione delle destinazioni in tre categorie:

- diffusa: quando non esiste integrazione tra prodotti e attività turistiche, poiché mancano coordinamento e collaborazione tra i molteplici produttori di servizi;
- dipendente: quando, in destinazioni mature, sono degli operatori esterni che si occupano di gestire la promozione delle risorse del territorio e di creare pacchetti turistici;
- integrata: quando esiste un gruppo di attori locali legati da relazioni regolamentate e organizzati per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Un'ulteriore ripartizione è quella evidenziata da Martini U. (2005)⁴¹, il quale distingue le destinazioni tra *corporate* e *community*. Le destinazioni *corporate* si identificano come luoghi nei quali l'offerta turistica viene concepita, coordinata e promossa, secondo una logica orientata al *marketing*, da una società di gestione. Essa controlla e regola i molteplici elementi di attrattiva caratterizzanti il territorio. Le destinazioni *community* sono invece contraddistinte da un sistema di attori locali che operano sul territorio seguendo una strategia comune di sviluppo. In questo secondo caso, anche gli enti territoriali ricoprono un ruolo fondamentale per l'attività turistica poiché sostengono l'offerta attraverso finanziamenti e agiscono direttamente sul controllo delle risorse locali.

³⁹ TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

⁴⁰ EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003, p. 237

⁴¹ MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino, 2005

La classificazione delle destinazioni turistiche, non si limita però solo alle due precedentemente descritte, ma esse si possono distinguere anche:

- sulla base delle caratteristiche specifiche del territorio: balneari, alpine, rurali, urbane, in paesi autentici ed esotico-esclusive (Buhalis D., 2000)⁴²;
- sulla base della segmentazione dell'offerta turistica: turismo di massa o di nicchia, per clientela nazionale o internazionale, raggiungibili con mezzi propri o con trasporto pubblico, e con un sistema *self catering* o con modalità "servito" (Ashworth G. e Goodall B, 2007)⁴³;
- sulla base delle risorse che la destinazione può offrire al turista: per il turista *leisure* che ricerca sport, ricreazione o cultura, che ha finalità educative, religiose o d'affari, e che visita amici e parenti (Davidson e Maitland, 2007)⁴⁴;
- sulla base del grado di notorietà di una destinazione: di nuova valorizzazione, da rilanciare e turisticamente già nota (Della Corte V., 2000)⁴⁵.

Da quanto fin qui affermato, si può notare che la destinazione non è un concetto definito, immutabile e costante nel tempo. Al contrario, quasi come qualsiasi altro prodotto, si caratterizza per la presenza di un proprio ciclo di vita costruito su fasi ben riconoscibili: l'esplorazione, lo sviluppo, la maturità o consolidamento e il declino, il quale possiede come alternativa una fase di rinnovamento (Butler R. W., 1980)⁴⁶. Inoltre, tali stadi si determinano anche in base al grado di sfruttamento delle risorse del territorio e all'incremento di fenomeni sociali ed economici legati all'aumento dell'interazione tra viaggiatori e destinazione.

⁴² BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management* Vol. 21, Issue 1, 2000, pp. 97-116

⁴³ ASHWORTH G. e GOODALL B., in BELLAGAMBA A. *et al.*, *Letteratura italiana ed internazionale sul destination management*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 67

⁴⁴ DAVIDSON e MAITLAND, in BELLAGAMBA A. *et al.*, *Letteratura italiana ed internazionale sul destination management*, cit., p. 67

⁴⁵ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000, p. 110

⁴⁶ BUTLER R. W., *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, in *Canadian Geographer*, Vol. 24, n. 1, 1980, pp. 5-12

Durante tutto il ciclo di vita di una destinazione, il ruolo della comunicazione, della promozione e del *marketing* è di fondamentale importanza. Per questo, una gestione efficace ed efficiente dell'azione dei molteplici attori locali è necessaria per garantire lo sviluppo coerente del prodotto turistico.

2.2 Gestione della destinazione turistica

La disciplina che si occupa della gestione della destinazione turistica in termini strategici, organizzativi e operativi è il *Destination Management*.

Morrison M. A. (2018)⁴⁷, lo identifica come un processo che deve, da un lato, esaminare, definire e coordinare i fattori *pull* e i servizi turistici locali, e dall'altro, organizzarli in proposte di offerta capaci di attrarre la domanda di mercato in modo competitivo senza trascurare i fattori di rischio, i concorrenti e i diversi elementi che potrebbero compromettere lo sviluppo regolare della strategia scelta.

Secondo un'ottica strategico-operativa il *Destination Management* implica il riconoscimento e la comprensione dei rapporti e delle interazioni tra i diversi attori locali, oltre agli effetti che l'ambiente competitivo ha sul sistema che costituisce la destinazione (Presenza A., 2007)⁴⁸.

Alla luce di quanto appena detto, il *Destination Management* si può quindi tradurre concretamente nel processo di gestione strategica della destinazione e ha lo scopo di dare vita ad una visione d'insieme della località turistica, attraverso la risoluzione del contesto competitivo interno e l'incentivo alla creazione di accordi

⁴⁷ MORRISON A. M., *Marketing and managing tourist destinations*, II ed., Routledge Editore, Londra, 2018

⁴⁸ PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, p. 56

di collaborazione tra operatori locali pubblici e privati, i quali si basano su un patrimonio comune di risorse e competenze (Marchioro S., 2015)⁴⁹.

Tuttavia, governare con successo un territorio non è un'operazione semplice. Questo perché la strategia scelta per la gestione di una destinazione appare spesso come l'insieme delle azioni di singoli attori, i quali operano primariamente in modo autonomo e individuale, e solo in alcuni casi in maniera coordinata e congiunta. Infatti, ogni soggetto cerca di soddisfare singolarmente i desideri dei propri consumatori, senza interessarsi troppo a ciò che gli altri attori locali fanno (Tripodi C., 2014)⁵⁰.

Questo atteggiamento da parte degli operatori turistici della destinazione comporta conseguenze rilevanti a livello territoriale. In primo luogo, le azioni dei diversi soggetti possono andare in direzioni diverse e ostacolare il tentativo di rafforzamento dell'identità del luogo e del prodotto. Questo genera confusione nella percezione che i clienti hanno della destinazione. Una seconda conseguenza è la dispersione degli sforzi, che non permette di sfruttare al massimo le economie di scala e le sinergie, aumentando le sovrapposizioni e duplicazioni di ruoli e riducendo l'efficacia degli investimenti. Infine, la frammentazione delle attività turistiche rende difficile avere una visione unitaria e condividere progetti comuni di sviluppo del territorio e di costruzione del posizionamento atteso (Tripodi C., 2014)⁵¹.

Per evitare che si aggravino gli effetti precedentemente descritti, la destinazione turistica necessita lo sviluppo di una strategia che le permetta di essere più competitiva a livello internazionale. Per questo motivo, esistono numerose motivazioni di natura diversa che invitano a considerare la destinazione come un

⁴⁹ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

⁵⁰ TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

⁵¹ *Ibidem*

soggetto da governare nel suo insieme secondo un approccio di *Destination Management* (Tripodi C., 2014)⁵²:

- I turisti scelgono il luogo nel quale trascorrere il proprio viaggio e soddisfare i propri desideri e bisogni. Inoltre, la mancanza di un soggetto che, a livello di destinazione, faccia da intermediario tra i clienti e la destinazione stessa, porta i visitatori a entrare in relazione solo con i singoli operatori locali. Colmare questa assenza permetterebbe di instaurare relazioni più profonde tra turisti e destinazione per tutta la durata del viaggio, dall'inizio fino alla conclusione dell'esperienza turistica.
- Il prodotto turistico globale è complesso e variegato poiché composto da tutti i beni e servizi domandati dai visitatori durante il periodo di vacanza. Perciò, proporre un'esperienza interessante per il cliente finale, dipende soprattutto dalla capacità che i soggetti operanti nella destinazione hanno nel lavorare con un obiettivo comune, ma anche dal contatto che i turisti hanno con la comunità locale, con l'ambiente e con i servizi di ospitalità. Inoltre, la qualità del soggiorno è sicuramente condizionata dall'efficacia delle azioni di *Destination Management* nel creare un sistema di offerta di valore.
- Una porzione del prodotto turistico è parte della destinazione. Ciò significa che esistono alcuni elementi dell'offerta turistica che non possono essere oggetto di decisione da parte dei singoli attori locali, ma che, ad esempio, devono essere portati all'attenzione del soggetto pubblico il quale può provvedere ad agire. Perciò, solo attraverso l'utilizzo di un approccio di *Destination Management* è possibile intervenire su di essi.

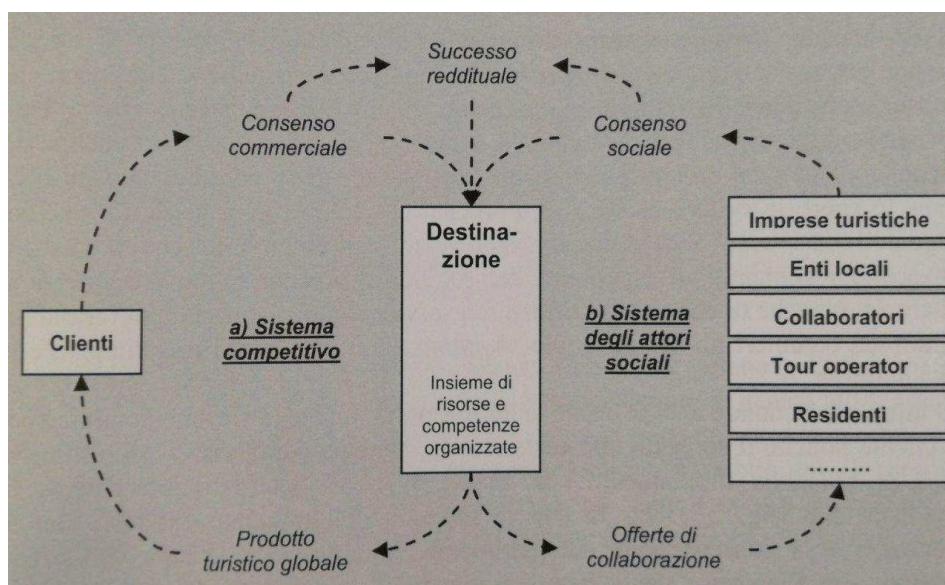
Sulla base di quanto è stato osservato, emerge che la gestione della destinazione turistica non si limita al semplice coordinamento delle attività dei singoli soggetti locali o al solo svolgimento di azioni di *marketing* e comunicazione, bensì corrisponde alla creazione di un modello di influenza reciproca tra la località turistica e l'insieme di *stakeholder*, mercati geografici e segmenti di consumatori.

⁵² TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

Perciò, svolgere un'attività di *Destination Management* significa inquadrare la destinazione all'interno di un ambiente complesso e flessibile con il quale si confronta continuamente.

Il modello di interazione tra il territorio e l'ambiente esterno è composto da un sistema articolato di scelte e azioni. Questo sottolinea che il successo di una destinazione deriva dalla capacità di dare risposta alle aspettative di un insieme ampio di attori sociali, oltre che dalla capacità di soddisfare le esigenze dei visitatori (Figura 4) (Tripodi C., 2014)⁵³.

Figura 4. Il concetto di strategia di una destinazione



Fonte: Tripodi C., 2014

Infine, sapendo che la destinazione può avere ampiezza differente in base all'origine e alle esigenze di chi la osserva, la strategia che viene messa in atto in essa si può realizzare a molteplici livelli. Perciò si rende necessario un coordinamento preciso e strutturato di questi livelli, al fine di evitare la frammentazione delle attività dei diversi soggetti, la quale porterebbe ad avere processi meno efficaci ed efficienti. Per queste ragioni è importante mantenere le attività che beneficiano di economie di scala sotto la supervisione di livelli di

⁵³ TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

gestione più ampi, mentre lasciare ai livelli di *management* più contenuti, l'autonomia necessaria a valorizzare le specificità del territorio delle quali sono esperti (Tripodi C., 2014)⁵⁴.

2.3 Destination Management Organization

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2019) definisce la *Destination Management Organization* (DMO) come “*the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals, and facilitates partnerships towards a collective destination vision. Its role should be to lead and coordinate activities under a coherent strategy in pursuit of this common goal*”⁵⁵.

Perciò la DMO diventa l'organizzazione responsabile della gestione e della comunicazione di una destinazione, e in base al livello di competenza e responsabilità in cui opera, si qualifica come DMO nazionale (*National Tourism Authorities* o *Organizations*), regionale o provinciale (*Regional, Provincial* o *State DMO*), o responsabile di un'area geografica circoscritta (*City DMO*).

Perché una destinazione turistica possa essere considerata di successo, occorre creare una perfetta combinazione tra le risorse naturali, culturali e strutturali caratteristiche della destinazione stessa, e le competenze proprie della DMO, la quale è in grado di ottimizzare l'utilizzo del potenziale turistico, soddisfacendo le esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Secondo Morrison M. A. (2018)⁵⁶ la *mission* di una DMO si costruisce su:

- pianificazione, amministrazione e aggiornamento di informazioni inerenti all'offerta turistica locale;

⁵⁴ TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

⁵⁵ UNWTO, *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for new challenges*, Madrid, 2019, p. 12

⁵⁶ MORRISON A. M., *Marketing and managing tourist destinations*, II ed., Routledge Editore, Londra, 2018

- qualificazione di servizi e prodotti locali;
- inserimento dell'offerta turistica in pacchetti ad alto valore aggiunto;
- promozione, comunicazione e vendita di un'offerta turistica integrata tramite il monitoraggio di domanda e offerta, la creazione di un *network* di relazioni e lo sviluppo di forme di turismo sostenibile;
- targettizzazione del mercato, promozione e distribuzione.

Inizialmente le mansioni riconosciute a queste organizzazioni rientravano solamente nella sfera del *marketing* territoriale, infatti erano definite *Destination Marketing Organization*. In seguito, il loro ruolo si è ampliato ed esteso anche ad aspetti di *management*, e quindi ad azioni più generali che includono funzioni di sviluppo e gestione globale della destinazione. Per questo motivo le DMO si presentano come soggetti che operano per agevolare i processi di sviluppo e tutela della competitività di uno specifico territorio e quindi come *destination developer*.

Morrison A. M., Bruen S. M. e Anderson D. J. (1998)⁵⁷, hanno attribuito alla DMO cinque principali funzioni:

- *economic driver*: ha il compito di generare *income* e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo dell'economia locale;
- *community marketer*: deve saper comunicare ad un mercato selezionato di potenziali clienti, un'immagine univoca dei fattori *pull* della destinazione;
- *industry coordinator*: deve indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie più precise, incoraggiando le relazioni tra i molteplici soggetti turistici locali e agendo sulla diffusione dei benefici provenienti dal fenomeno turistico;
- *quasi-public representative*: ha l'importante funzione di intermediario tra gli interessi dei soggetti pubblici e di quelli privati, e tra le esigenze dei residenti e le richieste della domanda;

⁵⁷ MORRISON A. M., BRUEN S. M., ANDERSON D. J., *Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets*, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 7, Issue 1, 1998, pp. 1-19

- *builder of community pride*: deve saper attuare azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita delle popolazioni locali e dei visitatori.

A seguito delle precedenti considerazioni, la DMO può essere definita come un organismo di *meta-management*, un soggetto collettivo composto da diversi professionisti, capace di elaborare strategie di medio-lungo periodo per lo sviluppo della destinazione e di coordinarne la fase attuativa.

La gestione della DMO presenta quindi, due dimensioni, una strategica e una operativa. La prima si occupa di ricerca e condivisione degli elementi di differenziazione e specializzazione della rete relazionale, e di attivazione dei servizi di *marketing*. La seconda ha come *focus* il continuo controllo economico-gestionale, lo sviluppo di competenze e la gestione dei flussi informativi (Marchioro S., 2015)⁵⁸.

Il modello utilizzato per la gestione della DMO punta al raggiungimento di diversi obiettivi quali l'accoglienza del turista e la soddisfazione delle sue aspettative, il coinvolgimento e la creazione di un vantaggio di lungo periodo per la comunità locale, la massimizzazione della profittabilità e della qualità progettuale delle imprese locali, l'ottimizzazione degli impatti delle attività turistiche che puntano ad un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi ambientali e socioculturali, e la creazione di un *brand* territoriale che sappia dare alla domanda un'immagine precisa della destinazione (Buhalis D., 2000)⁵⁹. Questi obiettivi tendono tutti ad offrire un'esperienza turistica capace di targettizzare i segmenti di mercato desiderati, garantendo l'afflusso di turisti verso la destinazione.

La *Destination Management Organization* è quindi in grado di assicurare vantaggi competitivi durevoli in un contesto in continua evoluzione e difficile da gestire per i singoli attori locali ai quali spesso manca il *know-how* necessario.

⁵⁸ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

⁵⁹ BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management* Vol. 21 Issue 1, 2000, pp. 97-116

Grazie alle DMO, le singole destinazioni hanno la possibilità di condividere le loro esperienze e informazioni con un ampio *network* di soggetti, il quale può diventare punto di riferimento per un'intera località e per i viaggiatori che vi entrano in contatto.

Capitolo III

LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

3.1 Case study

Un ricercatore, per svolgere un'indagine, ha a disposizione un numero svariato di strategie utilizzabili e ognuna di esse è caratterizzata da vantaggi e svantaggi e segue una propria logica. La scelta di una di queste tra le altre, dipende dal tipo di domanda di ricerca che ci si pone, dal grado di controllo che si ha sul comportamento degli eventi e dal livello di focalizzazione che si può avere sugli avvenimenti contemporanei rispetto a quelli storici (Figura 5) (Yin R. K., 2014)⁶⁰.

Figura 5. Tipologie di strategie di ricerca

Strategia	Domande di ricerca	E' richiesto un controllo sul comportamento degli eventi?	Ci si focalizza su eventi contemporanei?
Esperimento	Come? Perché?	Si	Si
Indagine	Chi? Cosa? Dove? Quanto?	No	Si
Analisi d'archivio	Chi? Cosa? Dove? Quanto?	No	Si/No
Storia	Come? Perché?	No	No
Caso studio	Come? Perché?	No	Si

Fonte: Yin R. K., 2014

⁶⁰ YIN R. K., *Case study research: design and methods*, V ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2014

Per la presente indagine è stata scelta come strategia il *case study*, questo perché permette di interrogarsi sul “come” e sul “perché” di un certo *set* attuale di elementi sul quale si ha poco o nessun controllo.

Yin R. K. (2014)⁶¹ definisce il caso studio come “*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ‘case’) in depth and within its real-world context*”.

Egli afferma che il *case study* può trattare sia di un singolo evento che di molteplici casi e può utilizzare numerosi livelli di analisi. L’autore presenta inoltre, tre diverse categorie di caso studio: *explanatory* o *causal*, *exploratory* e *descriptive*. Il *case study* esplicativo o causale è quello utilizzato per l’analisi di un fenomeno x in relazione ad uno y. Quello esplorativo, invece, punta a dimostrare in che modo un fenomeno si modifica nel tempo. Infine, il caso studio di tipo descrittivo serve per la descrizione delle modalità di funzionamento di un fenomeno.

I dati necessari all’analisi di un caso studio possono essere raccolti attraverso diversi strumenti: quantitativi, qualitativi o tramite la combinazione dei due. Tipicamente questi strumenti di *data collection* sono i questionari, le osservazioni e le interviste singole o di gruppo (Eisenhardt K. M., 1989)⁶².

Tuttavia, ogni ricerca è unica e non esistono procedure *standard* di raccolta dati. Per questo motivo è necessario prendere decisioni mirate e *ad hoc* sulla base delle esigenze di ogni singola indagine.

In questa trattazione, il caso studio preso in esame ha come *focus* l’analisi dell’andamento dei flussi turistici tedeschi nel territorio collinare piemontese di Langhe e Roero nel periodo compreso tra il 2014 e oggi, con particolare attenzione alle differenze e ai mutamenti avvenuti a seguito della pandemia da Covid-19 che ha colpito il mondo intero.

⁶¹ YIN R. K., *Case study research: design and methods*, V ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2014, p. 16

⁶² EISENHARDT K. M., *Building theories from case study research*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Issue 4, Academy of Management, 1989, pp. 532-550

La scelta di questo studio deriva dalla consapevolezza del ruolo rilevante che il settore turistico ricopre nell'economia italiana⁶³ e nello specifico dell'importanza della presenza di flussi turistici internazionali, in particolare di nazionalità tedesca, nella nostra penisola⁶⁴. In aggiunta, a causa della pandemia in corso, i turisti tendono a ricercare luoghi più isolati e di attività all'aria aperta per poter vivere un'esperienza turistica in completa sicurezza (Mancini G., 2020)⁶⁵.

In seguito a quanto appena affermato, il *case study* verterà quindi sull'analisi del paesaggio vitivinicolo di Langhe e Roero, territorio caratterizzato da una naturale vastità degli spazi e della morfologia del territorio, e da un isolamento dei borghi. Un luogo nel quale è possibile vivere esperienze di diverso genere nel rispetto del distanziamento sociale e in totale sicurezza (Ente Turismo LMR, 2020)⁶⁶. Inoltre, il caso studio analizzerà come segmento *target* il mercato tedesco in quanto risulta essere quello che registra una tra le più alte percentuali di arrivi e presenze sul territorio collinare piemontese (Ente Turismo LMR, 2019)⁶⁷.

L'obiettivo di questa ricerca è capire se lo sviluppo di un'offerta turistica su misura per questo importante mercato, possa essere una strategia vincente in questo momento di emergenza sanitaria al fine di promuovere e valorizzare maggiormente la località presa in esame.

Per svolgere questo studio è stato necessario ricorrere alla raccolta e all'analisi di due tipologie di dati: primari e secondari. Come vedremo successivamente nel dettaglio, i primi sono dati collezionati direttamente sul campo da chi svolge la ricerca e sono specifici per lo sviluppo di questa, mentre i secondi

⁶³ Ufficio Studi ENIT su dati WTTC 2019, *Panoramica turismo in Italia – Turismo in cifre*, http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica_Turismo_in_Italia.html (Ultima consultazione 27 agosto 2020)

⁶⁴ BANCA D'ITALIA, *Indagine sul turismo internazionale*, 5 giugno 2020, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf (Ultima consultazione 27 agosto 2020)

⁶⁵ MANCINI G., *Le vacanze? Italiane, sicure e più brevi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 22 luglio 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.ilsole24ore.com/art/le-vacanze-italiane-sicure-e-piu-brevi-ADTFWLF> (Ultima consultazione il 27 agosto 2020)

⁶⁶ ENTE TURISMO LANGHE, MONFERRATO, ROERO, *Relazione 2019. Assemblea dei soci*, Alba, 26 giugno 2020

⁶⁷ ENTE TURISMO LANGHE, MONFERRATO, ROERO, *Relazione 2018. Assemblea dei soci*, Alba, 28 giugno 2019

fanno riferimento a informazioni già esistenti e raccolte per altri scopi e indagini da parte di altri ricercatori e studiosi.

3.2 Raccolta e analisi dei dati secondari

I dati secondari sono informazioni che derivano da studi e indagini svolti da altri ricercatori e raccolti con obiettivi differenti rispetto a quelli di una specifica analisi. Questi vengono impiegati nello sviluppo di uno specifico progetto di ricerca a seguito della loro estrapolazione dalla fonte principale. Questa può avere natura diversa: può essere un archivio storico, un libro di testo accademico, un articolo di giornale, una statistica ufficiale o una delle indagini condotte nell'ambito della specifica ricerca o in campi affini (Faryadi Q., 2019)⁶⁸.

I vantaggi nell'impiego di questa tipologia di dato risiedono nel fatto che il ricercatore può studiare, analizzare e utilizzare più volte fenomeni del passato, anche in ricerche con obiettivi differenti. Inoltre, sono informazioni rapidamente accessibili che possono essere reperite liberamente perché di pubblico dominio. Per questo motivo non sono a pagamento e provenendo spesso da fonti certificate risultano essere di alta qualità.

Esistono però anche degli svantaggi nell'utilizzo dei dati secondari. Infatti, il ricercatore potrebbe dover affrontare problematiche di accesso alle informazioni necessarie, o potrebbe avere difficoltà nel verificare il modo attraverso il quale questi dati sono stati raccolti. Inoltre, egli potrebbe riscontrare problemi di natura metodologica o di incompletezza delle informazioni raccolte, i quali genererebbero errori di vario genere.

Nella presente indagine i dati secondari sono stati raccolti a partire da alcuni studi di *VisitPiemonte*, DMO regionale e Osservatorio Turistico della Regione Piemonte. Nello specifico essi sono relativi:

⁶⁸ FARYADI Q., *PhD Thesis Writing Process: A Systematic Approach—How to Write Your Methodology, Results and Conclusion*, in *Creative Education*, Vol. 10, Issue 4, Scientific Research Publishing, 2019, pp. 766-783

- all’andamento dei flussi turistici di italiani e stranieri in ingresso nell’ATL Langhe e Roero secondo i rapporti statistici annuali dal 2014 al 2018;
- all’analisi degli arrivi e delle presenze di italiani e stranieri nell’ATL Langhe e Roero nel corso di un anno a confronto con l’anno precedente (anni dal 2014 al 2018);
- allo studio della composizione dei flussi turistici annuali per paese di provenienza nell’ATL Langhe e Roero (anni dal 2014 al 2018);
- ai dati sui flussi turistici di italiani e stranieri in ingresso nell’ATL Langhe e Roero nel 2019 estrapolati dal rapporto statistico del 2019 dell’ATL Langhe Monferrato Roero;
- all’analisi della composizione di arrivi e presenze per paese di provenienza nell’ATL Langhe e Roero nel 2019;
- al rapporto sull’andamento del turismo in Piemonte nell’anno 2019 e alle prospettive per l’anno 2020. Questi dati sono stati mostrati durante la conferenza stampa “Il turismo in Piemonte. Evoluzioni 2019 e prospettive 2020”, trasmessa in diretta *Facebook* sulla pagina della Regione Piemonte, il giorno 29 luglio 2020. Durante questa sono intervenute Poggio Vittoria, Assessore al Turismo, Cultura e Commercio della Regione Piemonte, Piazza Luisa, Direttrice generale di *VisitPiemonte* e Bergonzo Cristina, responsabile Osservatorio Turistico di *VisitPiemonte*.

Tali dati sono stati completamente rielaborati al fine di utilizzarli per il raggiungimento dell’obiettivo del presente elaborato.

3.3 Raccolta e analisi dei dati primari

I dati primari vengono collezionati direttamente sul campo dal ricercatore e sono specifici per un particolare progetto di ricerca (Faryadi Q., 2019)⁶⁹. La raccolta di questi dati solitamente costa tempo e denaro e coinvolge più soggetti diversi quali

⁶⁹ FARYADI Q., *PhD Thesis Writing Process: A Systematic Approach—How to Write Your Methodology, Results and Conclusion*, in *Creative Education*, Vol. 10, Issue 4, Scientific Research Publishing, 2019, pp. 766-783

individui, enti e istituzioni. L'indagine può essere condotta tramite strumenti quantitativi, ad esempio i questionari, strumenti qualitativi, ad esempio l'osservazione e le interviste più o meno strutturate, o con metodi misti che combinino i due diversi strumenti. Anche l'impiego di questa tipologia di dati, come per quelli secondari, ha alcuni vantaggi e svantaggi.

È vantaggioso utilizzare questa tipologia di dati perché fornisce informazioni attuali e pertinenti allo studio da svolgere e diminuisce il margine di errore rispetto alla raccolta dei dati da altre fonti. Invece, uno degli svantaggi nell'impiego di queste informazioni è legato alla possibilità che i dati non riflettano la realtà sociale. Infatti, i soggetti presi in esame tendono a modificare il proprio comportamento in presenza del ricercatore il quale altera quindi involontariamente i risultati ed ottiene informazioni temporanee.

In questo elaborato è stata scelta come tecnica di raccolta dati l'intervista telefonica semi-strutturata.

In relazione al tempo e ai mezzi disponibili per poter svolgere la presente indagine, è stato deciso di selezionare sette testimoni sulla base dei loro differenti ruoli e mansioni all'interno della destinazione Langhe e Roero e del territorio limitrofo (Figura 6).

Figura 6. Soggetti intervistati per il caso studio

CATEGORIA	DENOMINAZIONE	LOCALITÀ	PERSONA CONTATTATA	RUOLO	GIORNO
Istituzione	Ente Turismo Langhe Monferrato Roero	Alba	Carbone Mauro	Direttore	22.05.2020
Tour Operator	VIC	Alba	Sandri Irene	Titolare	18.06.2020
	Idea Tours	Asti	Vozza Ameriga	Titolare	18.06.2020
	Italian Delights	La Morra	Marone Denise	Titolare	18.06.2020
Associazione di Promozione Sociale	Piemonte Heritage	Asti	Von den Driesch Ursula	Guida turistica	23.07.2020
	Piemonte Heritage	Asti	Fazio Valeria	Guida turistica	23.07.2020
Società di trasporti	Aeroporto Cuneo-Levaldigi	Levaldigi	Milanese Anna	Direttrice	02.09.2020

Si è deciso di intervistare il Direttore dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero perché è il principale responsabile delle attività messe in atto sul territorio preso in esame in questa trattazione. I tre *tour operator* sono stati contattati, sotto indicazione del sig. Carbone, poiché si inseriscono tra quelli che offrono

principalmente pacchetti turistici per il mercato oggetto dell'analisi. Le due guide turistiche, invece, sono state consigliate dalla sig.ra Vozza, e sono state scelte per l'intervista in quanto esperte del segmento *target* del presente studio. Inoltre, una di esse è di nazionalità tedesca, perciò, oltre ad una visione oggettiva e professionale, ha potuto fornire un punto di vista soggettivo e personale. Infine, la Direttrice dell'Aeroporto di Cuneo-Levaldigi è stata intervistata per reperire maggiori informazioni riguardo l'introduzione a partire da novembre 2020 della tratta Monaco di Baviera – Cuneo-Levaldigi.

Prima dello svolgimento delle interviste è stata inviata una e-mail di presentazione della ricerca e di richiesta di un colloquio telefonico. Successivamente sono stati fissati con i singoli testimoni gli appuntamenti, realizzati nel periodo maggio-settembre 2020.

La scelta di utilizzare come strumento di ricerca l'intervista telefonica semi-strutturata è giustificata dalla necessità di raccogliere informazioni e considerazioni, anche personali, in un tempo ristretto dando la possibilità ai soggetti intervistati di esprimersi liberamente relativamente ai temi principali dello studio e a quelli ad essi connessi.

La traccia che è stata utilizzata per le interviste al Direttore dell'Ente del Turismo LMR, alle tre titolari dei TO e alle due guide turistiche ha seguito indicativamente la trattazione di alcuni punti di seguito riportati. Questi si dividono in due macro-temi:

Destinazione turistica Langhe e Roero

1. Nel territorio di Langhe e Roero, qual è l'ente di riferimento per l'organizzazione della destinazione turistica? Quali sono le sue principali mansioni?
2. Com'è organizzata la destinazione turistica a livello di aziende, consorzi, enti privati e pubblici?
3. Quali sono i principali elementi di attrattiva del territorio (anche a livello di attività ed eventi durante l'anno)?

4. In che modo si promuove la destinazione, attraverso quali canali?
5. Quali sono le conseguenze per il territorio circostante (infrastrutture, aree e città limitrofe)?
6. Cosa è cambiato con la presenza della pandemia in corso?

Mercato tedesco

1. Perché i turisti tedeschi scelgono l'Italia e le Langhe?
2. In che modo vengono a conoscenza di questa destinazione?
3. Come si muovono per venire in Italia? Come si muovono all'interno del territorio?
4. In che modo organizzano il proprio viaggio (da soli, via agenzia, via *tour operator*)?
5. A quanto ammonta la spesa media per soggiorno? Per cosa spendono?
6. Che tipo di pernottamento prediligono?
7. Cosa è cambiato con la presenza della pandemia in corso?

Alcuni dei punti affrontati sono stati ampliati e modificati a seconda dell'interlocutore e della direzione verso la quale ogni conversazione si è spostata. Inoltre, le domande sono state adattate, oltre che al ruolo ricoperto da ogni singolo intervistato, anche alle caratteristiche dell'organizzazione che esso rappresenta.

Invece, l'intervista svolta alla Direttrice dell'Aeroporto, Milanese Anna, ha seguito una traccia differente e anche in questo caso alcuni degli aspetti affrontati sono stati ampliati in base all'andamento della conversazione:

1. Vista la forte affluenza/presenza di turisti tedeschi sul territorio, era già stata pensata una tratta diretta tra Cuneo e la Germania? Se no, perché?
2. Come è nata l'idea di questo progetto? È stata una richiesta per l'*incoming* o per l'*outgoing*?
3. Quali sono le aspettative future per questa tratta?
4. Si conta di vendere più per il *business* o per il *leisure*?

5. In che modo l'aeroporto è collegato al resto della regione e in particolare modo al territorio di Langhe e Roero?
6. Esistono accordi con agenzie di trasporto locale?
7. Perché investire in un progetto così importante in questo momento di grande incertezza?

La durata media di ogni intervista è stata di circa 30-40 minuti e durante lo svolgimento di queste, ogni interlocutore si è dimostrato interessato alla ricerca in corso e disponibile a fornire informazioni e opinioni anche personali. Per questo motivo non si sono riscontrati particolari problemi né a livello di coinvolgimento dei singoli individui né nello sviluppo dei colloqui.

Infine, il contenuto delle sette interviste realizzate è stato rielaborato e analizzato al fine di individuare i concetti chiave rilevanti per il raggiungimento dell'obiettivo della presente indagine.

Capitolo IV

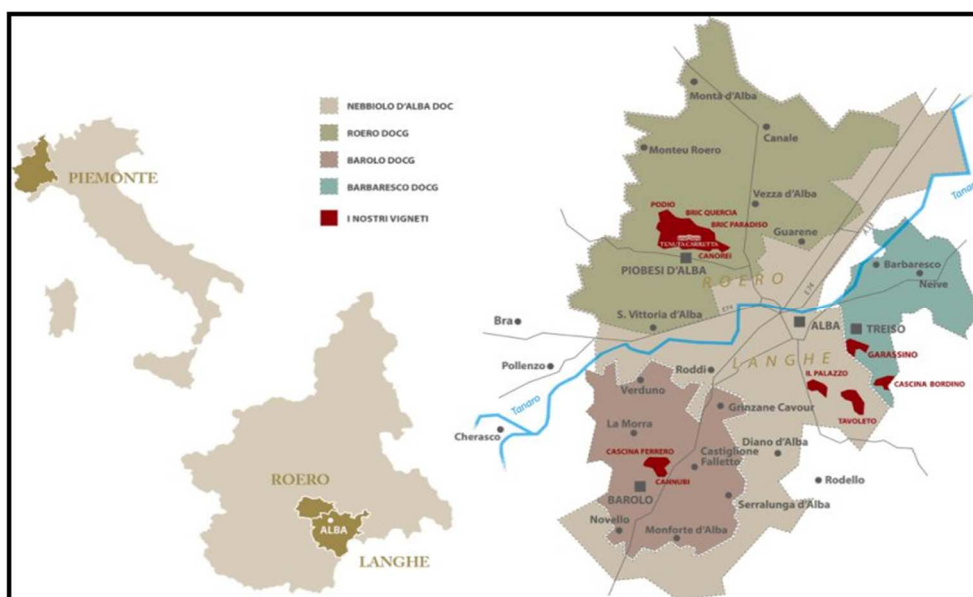
L'ANALISI DEI DATI DELLA RICERCA: FLUSSI TURISTICI TEDESCHI IN LANGHE E ROERO

4.1 Destinazione e viaggiatori

Destinazione Langhe e Roero

Il sito vitivinicolo piemontese di Langhe e Roero si situa a cavallo delle province di Cuneo e Asti ed è compreso tra il corso del fiume Tanaro e quello del Bormida (Figura 7).

Figura 7. Cartina territorio Langhe e Roero



Questo territorio si compone di colline intensamente coltivate a vite e di piccoli paesi e antichi borghi fortificati sulla cima dei colli e caratterizzati da castelli e musei. Le Langhe e il Roero oltre ad essere terra di ottimi vini e di importanti testimonianze storiche e culturali, sono il luogo di origine di altri prodotti tipici locali quali il tartufo, le nocciole e i formaggi (Agenzia Nazionale Turismo)⁷⁰.

Per tutte queste particolarità territoriali e culturali, le aree vitivinicole che compongono il territorio di Langhe e Roero sono state riconosciute a giugno 2014 Patrimonio Mondiale dell'Umanità (UNESCO, 2014)⁷¹ e sono entrate a far parte degli attuali 55 siti UNESCO italiani (2019)⁷².

Secondo quanto affermato dal Direttore dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, Carbone Mauro, durante l'intervista telefonica svolta in data 22 maggio 2020, la destinazione si compone di circa:

- 1800 piccole strutture ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere, parcellizzate su tutto il territorio che contano oltre 20 mila posti letto;
- 1300 ristoranti con un'offerta enogastronomica molto ricca e ricercata;
- 500 aziende vinicole a conduzione familiare di piccole dimensioni.

Inoltre, il Direttore ha dichiarato che l'ente di riferimento responsabile per l'organizzazione della destinazione turistica è l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, una Società Consortile a Responsabilità Limitata costituita ad agosto 2019 dall'accorpamento dell'ATL Langhe e Roero con sede ad Alba, con l'ATL Asti Turismo con sede ad Asti. Essa è riconosciuta dalla Regione Piemonte come Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica Locale e ne fanno parte 158 soci pubblici e privati⁷³.

⁷⁰ AGENZIA NAZIONALE TURISMO, *Le Langhe e il Roero*, <http://www.italia.it/it/idee-di-viaggio/natura-e-paesaggio/le-langhe-e-il-roero.html> (Ultima consultazione il 04 settembre 2020)

⁷¹ UNESCO, *Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato*, 2014, <http://www.unesco.it/it/PatrimonioMondiale/Detail/160> (Ultima consultazione il 04 settembre 2020)

⁷² UNESCO, *Patrimonio Mondiale*, 2019, <http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188#:~:text=In%20base%20alla%20Convenzione%20l,umanit%C3%A0.%3A%2055%20siti> (Ultima consultazione il 04 settembre 2020)

⁷³ ENTE TURISMO LANGHE MONFERRATO ROERO, *L'Ente Turismo*, <http://www.langheroero.it/l-ente-turismo> (Ultima consultazione il 05 settembre 2020)

Tale ente può essere considerato la DMO di questo specifico territorio. Il suo obiettivo principale, spiega Carbone, è quello di creare un turismo consapevole secondo il quale il visitatore entra nel vivo del prodotto turistico offerto andando alla scoperta di ciò che vi sta alla base.

La DMO territoriale svolge alcuni importanti compiti di gestione, comunicazione e promozione della destinazione tra cui (Carbone M.):

- accogliere i turisti e fornire loro informazioni riguardo le attività e i punti di interesse presenti nella località;
- gestire la comunicazione tramite l'ufficio stampa per raggiungere il mercato di riferimento ed entrare in contatto con gli attuali e possibili clienti;
- sviluppare il prodotto turistico a livello strategico e promuoverlo, soprattutto sul *web*, tramite un dialogo costante con gli operatori del settore al fine di soddisfare i bisogni di ognuno;
- innovare lo *storytelling* della destinazione per i turisti in base alle loro necessità e desideri. In questo particolare periodo storico si è reso necessario narrare di un territorio sicuro, sincero e che rispetta le normative di sicurezza sanitaria, sempre però mostrandone lo spirito reale e autentico. Le Langhe e il Roero da questo punto di vista sono avvantaggiati poiché sono caratterizzati da spazi aperti molto ampi dove è possibile mantenere le distanze di sicurezza interpersonali e continuare a vivere esperienze uniche nel loro genere in ogni stagione dell'anno.

Per promuoversi sul proprio mercato di riferimento, una destinazione turistica ha a propria disposizione diversi canali da poter utilizzare. Durante l'intervista al Direttore Carbone è emerso che fino a febbraio 2020, periodo precedente al Covid-19, la destinazione Langhe e Roero utilizzava strumenti sia *offline* che *online*. Durante il periodo di *lockdown* invece, l'unico canale utilizzabile è stato quello *online* in conseguenza alle restrizioni stabilite dei decreti ministeriali emanati in quel periodo.

I principali canali *offline* del territorio preso in esame, sono l'ufficio stampa dell'ATL, responsabile di tenere i contatti con le principali testate giornalistiche

locali e nazionali, e l'ufficio *marketing* e comunicazione dell'Ente del turismo, con il compito di sviluppare *brochure* e *dépliant* informativi e illustrativi della destinazione e di organizzare serate di presentazione della località o eventi durante i quali mostrare i prodotti e le bellezze del territorio.

I canali *online*, i quali in tempo di Covid-19 non hanno perso la loro funzionalità ma al contrario hanno aumentato la propria importanza sono, invece, i *social media* e i siti *Internet* dei diversi attori operanti nella destinazione. Tali strumenti, se usati in modo efficiente, sono in grado di mettere in contatto la località con il resto del mondo e questo permette di aumentare la notorietà del territorio e di tutte le attività e manifestazioni che vi prendono luogo.

Come afferma Carbone, gli eventi e le manifestazioni organizzati nel corso di tutto l'anno, insieme all'offerta enogastronomica locale, sono uno dei più importanti elementi di attrattiva del territorio di Langhe e Roero. Tra i più rilevanti ricordiamo:

- la Fiera del Tartufo Bianco che ha luogo ad Alba e muove tantissimi visitatori da tutto il mondo;
- l'Asta del Tartufo ad Alba che ha un fine puramente promozionale e durante la quale viene fatta una rassegna stampa di almeno 50 paesi;
- il Palio di Asti che, con i suoi 750 anni, promuove l'immagine e il posizionamento di un territorio ricco di storia.

Tuttavia, il Direttore Carbone ha identificato anche uno dei punti deboli più significativi per la destinazione: le infrastrutture e i trasporti per il turismo. Infatti, i collegamenti stradali e ferroviari sia interni sia quelli di collegamento con il resto del Piemonte sono scarsi e poco efficienti. Per questo motivo, a seconda della distanza fisica da percorrere, molto spesso i viaggiatori prediligono l'utilizzo della propria auto per spostarsi verso la destinazione e visitarla internamente. Altre volte essi prendono parte a viaggi di gruppo organizzati dove il mezzo di trasporto è un *autobus* dedicato che accompagna la comitiva nelle diverse tappe del *tour*. Infine, un'ultima alternativa per i turisti è recarsi a Torino, capoluogo di regione, attraverso

l'utilizzo di aerei o treni per poi muoversi in direzione Langhe e Roero con un'auto noleggiata sul posto (Carbone M.).

Nonostante le difficoltà legate all'inefficienza delle infrastrutture locali, il numero di turisti nazionali e internazionali in visita nel territorio di Langhe e Roero ha seguito, fino a febbraio 2020, un *trend* annuale di crescita positiva e costante. A seguito dello svilupparsi del Covid-19 in Italia e nel mondo, anche le Langhe e il Roero hanno chiaramente sofferto molto la mancanza dei turisti, soprattutto di quelli internazionali.

Tuttavia, la data del 25 agosto 2020 segna un importantissimo momento di svolta per la ripartenza dei flussi in ingresso in Piemonte e nello specifico nel territorio esame della presente trattazione. Infatti, in questa data è stato presentato all'aeroporto di Cuneo-Levaldigi, il nuovo progetto di *Air Dolomiti*, compagnia aerea italiana di *Lufthansa*, di aprire, a partire da novembre 2020, una nuova rotta aerea che collega Cuneo a Monaco di Baviera, l'*hub* più importante del gruppo tedesco e uno dei principali scali europei (Serafini L., 2020)⁷⁴. Questa è un'opportunità fondamentale per la destinazione e per il Piemonte in generale, che, come afferma il Presidente della Regione Cirio, "Da oggi è più vicino al mondo. Una porta di accesso a oltre 140 destinazioni in ogni parte del mondo. Il modo migliore per ripartire." (Longhin D., 2020)⁷⁵.

Flussi turistici in ingresso in Langhe e Roero

A seguito dall'analisi svolta sulle peculiarità della destinazione Langhe e Roero, al fine di raggiungere l'obiettivo del presente elaborato è necessario

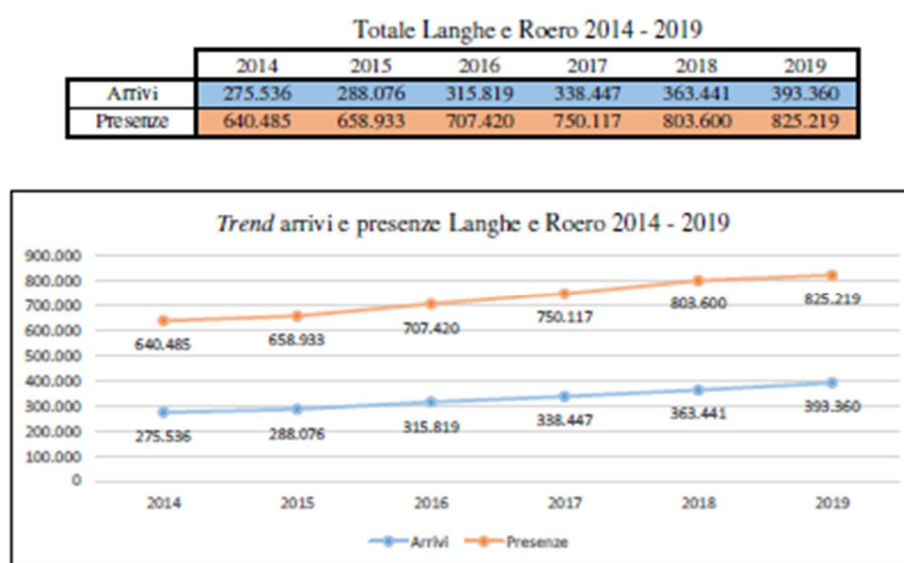
⁷⁴ SERAFINI L., *Da Levaldigi a Monaco con Air Dolomiti*, La Fedeltà, Fossano, 26 agosto 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.lafedelta.it/2020/08/26/da-levaldigi-a-monaco-con-air-dolomiti/> (Ultima consultazione il 06 settembre 2020)

⁷⁵ LONGHIN D., *Levaldigi guarda all'Europa, dal 16 novembre collegamento di Air Dolomiti con Monaco di Baviera. La compagnia del gruppo Lufthansa annuncia il nuovo volo: dieci frequenze settimanali*, La Repubblica, Torino, 25 agosto 2020. Articolo *online* all'indirizzo https://torino.repubblica.it/cronaca/2020/08/25/news/levaldigi_guarda_all_europa_dal_16_novembre_collegamento_di_air_dolomiti_con_monaco_di_baviera-265453455/ (Ultima consultazione il 06 settembre 2020)

analizzare il *trend* degli arrivi e delle presenze nazionali e internazionali in questo territorio nel periodo 2014-2019, focalizzandosi infine, sulle caratteristiche e sull'andamento dei flussi turistici in ingresso del mercato tedesco, *target* dello studio.

In base ai rapporti statistici annuali redatti da *VisitPiemonte*⁷⁶, DMO regionale, il *trend* di arrivi e presenze totali sul territorio di Langhe e Roero è positivo e crescente nel suo sviluppo dal 2014 al 2019 (Figura 8).

Figura 8. *Trend* arrivi e presenze totali Langhe e Roero 2014-2019



Fonte: Rielaborazione dell'autore dati *VisitPiemonte*

Mettendo in relazione gli arrivi del 2019 con quelli del 2014, si può notare una crescita del 42,76% corrispondente a 117.824 turisti italiani e stranieri ospiti negli esercizi ricettivi locali. Mentre, confrontando le presenze del 2019 con quelle del 2014, l'incremento è del 28,84% corrispondente a 184.734 notti trascorse da turisti italiani e stranieri negli esercizi ricettivi del territorio di Langhe e Roero (Figura 9).

Analizzando nel dettaglio la differenza percentuale di un anno rispetto all'anno precedente (Figura 9) si può notare che:

⁷⁶ VISITPIEMONTE, *Rapporti statistici*, <https://www.visitpiemonte-dmo.org/rapporti-statistici/> (Ultima consultazione il 19 agosto 2020)

- gli arrivi nel 2015, rispetto al 2014, sono aumentati del 4,55% e che le presenze arrivano ad essere quasi il 3% in più rispetto all'anno precedente;
- nel 2016 si è registrato un forte incremento di arrivi e presenze rispetto al 2015 (rispettivamente 9,63% e 7,36%);
- nel 2017 i flussi turistici, rispetto all'anno precedente, hanno avuto un aumento positivo ma inferiore se messi a confronto con la differenza percentuale tra il 2016 e il 2015 (7,16% di arrivi e 6,04% di presenze);
- il 2018 registra, sia negli arrivi che nelle presenze, una crescita rispettivamente del 7,38% e del 7,13% rispetto al 2017;
- la differenza percentuale di arrivi nel 2019 sul 2018 corrisponde al 8,23%, mentre le presenze sono aumentate del 2,69%.

Figura 9. Differenza percentuale arrivi e presenze sull'anno precedente Langhe e Roero 2014-2019

Anno	Presenze	Diff. % su 2014	Diff. % su 2015	Diff. % su 2016	Diff. % su 2017	Diff. % su 2018
2014	640.485					
2015	658.933	2,88%				
2016	707.420	10,45%	7,36%			
2017	750.117	17,12%	13,84%	6,04%		
2018	803.600	25,47%	21,95%	13,60%	7,13%	
2019	825.219	28,84%	25,24%	16,65%	10,01%	2,69%
Differenza 2014-2019	184.734					

Anno	Arrivi	Diff. % su 2014	Diff. % su 2015	Diff. % su 2016	Diff. % su 2017	Diff. % su 2018
2014	275.536					
2015	288.076	4,55%				
2016	315.819	14,62%	9,63%			
2017	338.447	22,83%	17,49%	7,16%		
2018	363.441	31,90%	26,16%	15,08%	7,38%	
2019	393.360	42,76%	36,55%	24,55%	16,22%	8,23%
Differenza 2014-2019	117.824					

Fonte: Rielaborazione dell'autore dati *VisitPiemonte*

A seguito di un'analisi più approfondita si può notare che, tra il 2014 e il 2018, si registrano sempre percentuali di arrivi di turisti provenienti dalla penisola italiana inferiori alla metà di quelli totali sul territorio di Langhe e Roero, e le presenze non superano quasi mai il 40% di quelle totali. Al contrario, nello stesso periodo, le percentuali di arrivi internazionali in quest'area sono molto consistenti

e sempre superiori al 51% del totale, e le presenze sono quasi sempre superiori al 60% (Figura 10).

Nel 2019 la situazione muta leggermente. Infatti, la percentuale di arrivi di turisti italiani raggiunge il 50,96%, mentre si riduce quella di visitatori provenienti da paesi esteri (49,04%). Inoltre, mettendo a confronto i dati relativi al 2019 con quelli del 2018, le presenze italiane aumentano (da 39,94% a 42,45%) e quelle estere diminuiscono (da 60,06% a 57,55%) (Figura 10).

È da notare che, benché la percentuale di presenze internazionali nel 2019 sia inferiore a quella relativa all'anno precedente, questa rimane comunque superiore a quella delle presenze italiane. Infatti, si registra un 42,45% di italiani a confronto con un 57,55% di stranieri (Figura 10).

Figura 10. Arrivi e presenze in Langhe e Roero 2014-2019

				%	Totale
2014	Arrivi	Italia	128.816	46,75%	275.536
		Estero	146.720	53,25%	
	Presenze	Italia	248.713	38,83%	640.485
		Estero	391.772	61,17%	
2015	Arrivi	Italia	134.892	46,83%	288.076
		Estero	153.184	53,17%	
	Presenze	Italia	256.591	38,94%	658.933
		Estero	402.342	61,06%	
2016	Arrivi	Italia	151.650	48,02%	315.819
		Estero	164.169	51,98%	
	Presenze	Italia	285.529	40,36%	707.420
		Estero	421.891	59,64%	
2017	Arrivi	Italia	159.991	47,27%	338.447
		Estero	178.456	52,73%	
	Presenze	Italia	288.373	38,44%	750.117
		Estero	461.744	61,56%	
2018	Arrivi	Italia	176.703	48,62%	363.441
		Estero	186.738	51,38%	
	Presenze	Italia	320.963	39,94%	803.600
		Estero	482.637	60,06%	
2019	Arrivi	Italia	200.453	50,96%	393.360
		Estero	192.907	49,04%	
	Presenze	Italia	350.316	42,45%	825.219
		Estero	474.903	57,55%	

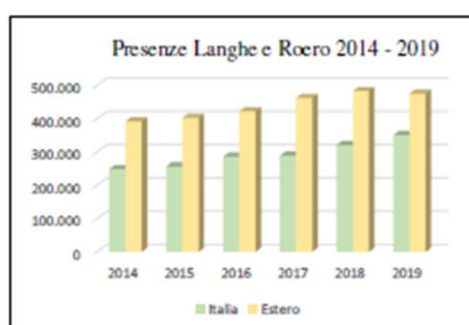
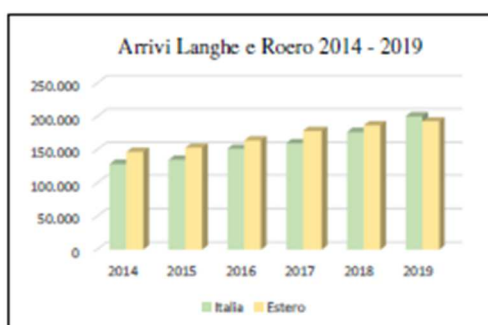
Fonte: Rielaborazione dell'autore dati *VisitPiemonte*

Perciò il *trend* di arrivi e presenze in Langhe e Roero, sia per quanto riguarda i turisti italiani che per quelli stranieri, ha un andamento crescente e costante nel periodo 2014-2018. Nel 2019 i flussi turistici italiani continuano la loro incessante

crescita, mentre gli arrivi internazionali subiscono un rallentamento e le presenze una diminuzione rispetto all'anno precedente (Figura 11).

Figura 11. *Trend* arrivi e presenze italiani e stranieri Langhe e Roero 2014-2019

		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arrivi	Italia	128.816	134.892	151.650	159.991	176.703	200.453
	Estero	146.720	153.184	164.169	178.456	186.738	192.907
Presenze	Italia	248.713	256.591	285.529	288.373	320.963	350.316
	Estero	391.772	402.342	421.891	461.744	482.637	474.903



Fonte: Rielaborazione dell'autore dati *VisitPiemonte*

Essendo i flussi turistici di origine estera molto numerosi sul territorio di Langhe e Roero, nonostante la loro riduzione nel 2019, è importante e necessario soffermare l'attenzione su di essi.

I dati forniti dall'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte mostrano che i paesi di provenienza sono molteplici e comprendono sia nazioni vicine, confinanti o meno con l'Italia, sia nazioni oltreoceano.

Nella figura sottostante (Figura 12) si possono osservare le percentuali relative ai flussi turistici stranieri divisi per paese di provenienza. Questo permette di capire quali sono le popolazioni principali che scelgono Langhe e Roero rispetto alla totalità dei turisti stranieri sul territorio.

Gli stati che ricoprono le prime quattro posizioni, rimangono costanti durante tutto il periodo preso in considerazione e sono Svizzera e Liechtenstein al primo posto, Germania al secondo e successivamente Francia e Stati Uniti. Al contrario, gli stati che ricoprono le ultime posizioni in tabella non seguono un andamento costante nel tempo. La loro alternanza casuale non garantisce la

possibilità di prevedere l'affluenza dei visitatori provenienti da tali paesi (Figura 12).

Figura 12. Composizione per paese di provenienza in Langhe e Roero

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Svizzera/Liechtenstein	26,17%	24,89%	25,40%	24,14%	24,30%	24,49%
Germania	15,22%	14,83%	15,03%	14,53%	13,87%	13,14%
Francia	7,87%	8,28%	8,35%	8,47%	8,47%	8,63%
USA	7,14%	7,62%	7,45%	7,48%	8,25%	8,38%
UK	4,47%	4,57%	4,38%	4,07%	4,43%	4,25%
Belgio	4,38%	3,93%	3,88%	3,81%	3,57%	3,58%
Paesi Bassi	4,21%	4,50%	4,67%	4,40%	4,39%	4,90%
Norvegia	3,77%	3,60%	3,50%	3,19%	3,46%	2,84%
Danimarca	3,28%	3,45%	3,31%	3,38%	3,38%	3,41%
Svezia	3,12%	2,94%	3,09%	3,52%	3,51%	4,05%
Altre provenienze	20,38%	21,41%	20,95%	23,02%	22,37%	22,35%

Fonte: Rielaborazione dell'autore dati *VisitPiemonte*

Mercato tedesco in Langhe e Roero

Grazie all'elaborazione dei dati ottenuti dalla DMO regionale è evidente come, lungo tutto il periodo esaminato, vi sia un forte interesse nella destinazione oggetto dello studio da parte di turisti provenienti dalla Germania.

Secondo la signora Von den Driesch Ursula, guida turistica di origine tedesca intervistata telefonicamente il 23 luglio 2020, le motivazioni principali di questi ingenti spostamenti derivano da un legame di amicizia-odio che si è instaurato tra italiani e tedeschi fin dai tempi di Goethe. Infatti, l'autore narrò nelle proprie opere il suo amore per il Belpaese trasmettendolo ai propri connazionali, i quali hanno iniziato a considerare l'Italia come una realtà accogliente nella quale regna una forte propensione al rapporto umano tra gli individui.

Un altro elemento che stimola i turisti di nazionalità tedesca a recarsi nella penisola italiana, come afferma Sandri Irene titolare del TO *Very Important Customers* di Alba durante l'intervista telefonica del 18 giugno 2020, è la forte presenza di ristoranti e bar italiani in Germania. Questi propongono una gamma molto vasta di prodotti provenienti da diverse parti d'Italia che attirano la clientela tedesca e la fanno appassionare alle specialità italiane. In particolar modo, le colline

langarole e del Roero rappresentano un alto livello di offerta enogastronomica, grazie alla grande varietà di vini conosciuti in tutto il mondo e ad una cucina tipica piemontese da assaporare in moltissimi ristoranti caratterizzati dai più importanti riconoscimenti culinari (Guida Michelin).

Dai colloqui telefonici svolti sia con le due guide turistiche, che con le tre titolari dei TO, emerge che il visitatore tedesco è attratto dall'Italia, e nello specifico dal territorio di Langhe e Roero, principalmente per la ricca offerta enogastronomica. Infatti, queste destinazioni vengono considerate “terre nelle quali si mangia e si beve bene” (Fazio V.).

Gli intervistati hanno sottolineato tuttavia, che questo non è l'unico elemento di attrattiva. Infatti, questa destinazione collinare piemontese è un luogo nel quale coloro che vi abitano prestano particolare attenzione alle esigenze dei propri ospiti, prendendosene cura e accompagnandoli lungo il loro viaggio, dove i paesaggi affascinano, dove si può imparare molto della cultura e delle tradizioni locali, e dove il clima permette di vivere a pieno ogni esperienza turistica (Von den Driesch U., Fazio V., Sandri I., Voza A., Marrone D.).

Tuttavia, l'emergenza sanitaria che il mondo sta attraversando ha modificato molte delle abitudini dei viaggiatori. Tutte le testimonianze raccolte si trovano d'accordo nell'affermare che:

- nel periodo precedente al Covid-19 i visitatori tedeschi avevano la propensione a partecipare a viaggi di gruppo organizzati con *autobus* e autista tedeschi, oppure a utilizzare la propria auto personale. Invece, gli spostamenti in aereo con arrivo negli aeroporti di Torino o di Milano rappresentavano meno del 5% del totale. Oggi invece, la tendenza si sposterà maggiormente sull'utilizzo dell'auto personale al fine di poter vivere con maggiore sicurezza la propria vacanza condivisa con una ristretta cerchia di congiunti. Tuttavia, con l'introduzione della nuova tratta aeroportuale diretta tra Monaco di Baviera e Cuneo-Levaldigi, la percentuale di coloro che sceglieranno un viaggio aereo potrebbe aumentare

notevolmente, soprattutto per le zone lontane dal confine italiano, vista la difficoltà nel raggiungere il territorio di Langhe e Roero in auto;

- precedentemente alla pandemia i turisti tedeschi prediligevano il pernottamento in albergo, in agriturismo o in affittacamere. Successivamente alla ripartenza dei flussi turistici, la percentuale di viaggiatori che preferiscono campeggi, *bed & breakfast* o alloggi vacanze potrebbe aumentare considerevolmente;
- nel periodo 2014-2019 la permanenza media dei viaggiatori di origine tedesca si aggirava sempre intorno ai 3 giorni, con una riduzione nell'ultimo anno. Nel periodo post *lockdown*, vissuto in Italia da febbraio a giugno 2020, il tempo di permanenza media di questi turisti potrebbe ridursi in conseguenza dell'insicurezza del periodo dovuta all'evoluzione del virus.

Un altro aspetto rilevante per la presente indagine riguarda le modalità con le quali i turisti tedeschi entrano in contatto con la destinazione. È necessario esserne al corrente poiché permette di instaurare con questo mercato una comunicazione diretta ed efficace.

Secondo quanto affermato da Vozza Ameriga, titolare del TO *Idea Tours* di Asti e intervistata il 18 giugno 2020, il passaparola è lo strumento di promozione più potente per comunicare con questo segmento di clientela. Questo perché i consumatori di nazionalità tedesca, come quasi la totalità dei consumatori, hanno molta considerazione dell'opinione altrui. Infatti, si fidano molto più di ciò che viene affermato da conoscenti e non, piuttosto che direttamente da chi gestisce la destinazione e offre un pacchetto turistico.

Per questo motivo è fondamentale che gli attori locali soddisfino in modo efficiente le esigenze dei propri ospiti e che lascino nella loro mente un'immagine positiva dell'esperienza vissuta. In questo modo essi avranno un ricordo da condividere con altri diventando così i principali promotori del prodotto turistico.

Marrone Denise, titolare del TO *Italian Delights* di La Morra durante l'intervista telefonica svolta in data 18 giugno 2020, ha dichiarato che nonostante l'importante ruolo del passaparola, i *tour operator* hanno dovuto svolgere un lavoro

considerevole per valorizzare la destinazione promuovendola tramite l'utilizzo della stampa sia italiana che tedesca.

Infine, tutti gli intervistati si sono trovati d'accordo nell'affermare che lo strumento prediletto dai visitatori di nazionalità tedesca per informarsi e documentarsi sulla località e sulle attività offerte, soprattutto in questo momento di emergenza sanitaria, è il canale *social*, quindi siti *Internet* e pagine di riferimento sui *social media*.

4.2 Quale strategia vincente per attrarre visitatori tedeschi?

Alla luce dei dati secondari reperiti dagli studi svolti da *VisitPiemonte* e dall'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, e da quelli primari estrapolati dalle interviste telefoniche svolte nel periodo maggio-settembre 2020, si può tentare di identificare quale possa essere la strategia di *marketing* più adatta per attrarre il *target* della presente trattazione.

Analizzando la letteratura che si è occupata di studiare il *Destination Marketing*, possiamo notare che vi sono molteplici strategie di *marketing* attuabili al fine di valorizzare un territorio attraendo turisti e visitatori.

Edgell D. L. e altri studiosi (1999)⁷⁷ hanno proposto, per il settore turistico, un approccio strategico di *marketing* in grado di enfatizzare la qualità, l'efficacia e l'efficienza del processo di promozione. Questa pianificazione strategica si costruisce su sei *step* quali l'analisi dei bisogni, la scelta del posizionamento strategico, lo sviluppo di un piano di *marketing* e la sua implementazione, la valutazione dei risultati raggiunti e la correzione di eventuali errori.

Nel 2002 King J.⁷⁸ sottolinea l'importanza di una strategia mirata al singolo individuo e non alla massa. Infatti, egli sostiene che le DMO dovrebbero saper

⁷⁷ EDGELL D. L. *et al.*, *Strategic marketing planning for the tourism industry*, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 8, Issue 3, 1999, pp. 111-120

⁷⁸ KING J., *Destination marketing organizations – connecting the experience rather than promoting the place*, in *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8, Issue 2, 2002, pp. 105-108

creare una promozione efficace capace di coinvolgere ogni singolo visitatore al fine di garantirgli di vivere l'esperienza che ricerca, evitando di valorizzare una destinazione con l'intento di raggiungere un mercato di massa.

In generale le DMO territoriali, per avere successo nei mercati turistici, devono essere capaci di interpretare i bisogni dei propri visitatori, identificare i migliori segmenti di mercato nei quali competere, sviluppare e lanciare prodotti appropriati e comunicare in modo efficace con i propri visitatori potenziali (Machlouzarides H., 2010)⁷⁹. Questo perché il turismo si inserisce in un contesto complesso, dinamico e in continuo mutamento che deve essere monitorato e controllato costantemente. Perciò, l'industria turistica deve saper fronteggiare nuove sfide, sempre più numerose, che derivano dai cambiamenti delle condizioni dell'ambiente circostante e delle abitudini di viaggio dei turisti (Middleton V. T. C. *et al.*, 2009)⁸⁰. Risulta quindi molto importante, che una destinazione sia in grado di offrire prodotti interessanti e accattivanti sotto il profilo del valore simbolico ed emozionale, oltre che dal punto di vista del rapporto tra la qualità attesa e il prezzo (Martini U., 2017)⁸¹.

Perciò, riuscire a sviluppare e attuare una strategia di *marketing* corretta ed efficace permette alla destinazione di differenziarsi ed essere maggiormente competitiva evitando di cadere nell'ultima fase del ciclo di vita di una destinazione turistica: la fase di obsolescenza e declino (Pike S. e Ryan C., 2004)⁸².

Come affermato precedentemente, non esiste un unico modello di *Destination Marketing*. Questo perché ogni destinazione possiede caratteristiche culturali, politiche e territoriali proprie che la differenziano dalle altre. Quindi, nell'attuare una strategia di promozione, ogni territorio deve tener conto della

⁷⁹ MACHLOUZARIDES H., *The future of destination marketing: the case of Cyprus*, in *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 1, Issue 1, 2010, pp. 83-95

⁸⁰ MIDDLETON V. T. C. *et al.*, *Marketing in Travel and Tourism*, IV ed., Elsevier, Oxford, 2009

⁸¹ MARTINI U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017

⁸² PIKE S. e RYAN C., *Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions*, in *Journal of Travel Research*, Vol. 42, Issue 4, 2004, pp. 333-342

propria storia, della propria struttura, dei propri obiettivi e di tutte le risorse che ha a propria disposizione (Martini U., 2017)⁸³.

Esiste però un processo organizzativo e relazionale applicabile a tutte le tipologie di destinazione e si dimostra utile per pianificare e perseguire strategie di *Destination Marketing*. Attraverso questo processo dinamico è possibile sviluppare e gestire diverse attività che permettono di migliorare la diffusione dell'immagine della destinazione, di rendere più attrattiva l'offerta e più efficiente la sua commercializzazione. L'obiettivo principale di questo processo è di puntare a costruire nel lungo periodo rapporti di fidelizzazione con i turisti (Martini U., 2017)⁸⁴.

Per spiegare il suddetto processo viene spesso utilizzato il modello circolare del *marketing* di Grönroos C. (Figura 13) (Martini U., 2017)⁸⁵. Questo modello si compone di tre fasi:

- la prima fase è caratterizzata da tutte le azioni di *marketing* messe in atto prima della vacanza. In questa fase l'obiettivo è quello di attrarre i potenziali visitatori verso la destinazione, creando consapevolezza nella loro mente relativamente al ruolo che questa ricopre nel soddisfare le loro specifiche motivazioni di vacanza. Perciò, è fondamentale che vengano elaborate strategie di comunicazione e commercializzazione che diano la possibilità di trasmettere un'immagine positiva e attrattiva della destinazione, valorizzando tutti gli elementi di differenziazione che portano il territorio ad emergere nel *set* di opportunità a disposizione del turista;
- la seconda fase si svolge durante il soggiorno di coloro che possono essere definiti "ospiti" della località e ha come obiettivo quello di coordinare le attività di accoglienza, informazione e fruizione della destinazione, al fine di garantire il soddisfacimento delle aspettative del visitatore durante tutta la vacanza;

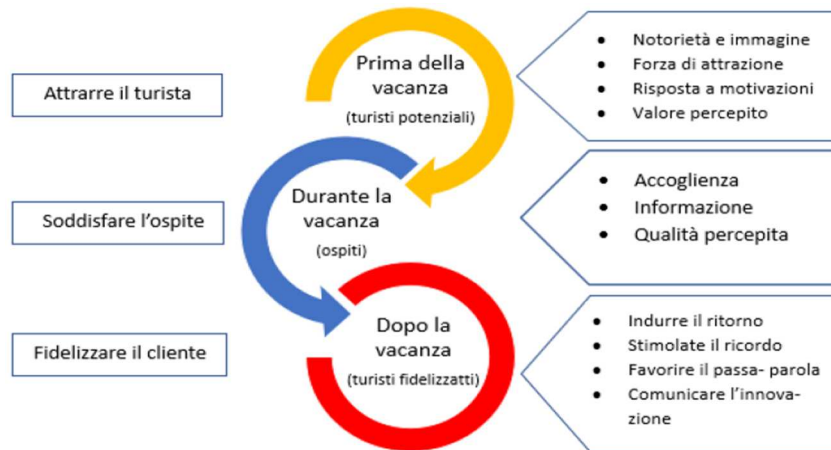
⁸³ MARTINI U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017

⁸⁴ *Ibidem*

⁸⁵ *Ibidem*

- la terza ed ultima fase è quella più complessa poiché avviene a vacanza conclusa. In questo *step* è fondamentale ideare politiche di *Customer Relationship Management* (CRM) opportune, al fine di garantire la fidelizzazione del cliente e favorire il passaparola.

Figura 13. Modello circolare del *marketing* di Grönroos C.



Fonte: Martini U., 2017

La DMO ha un ruolo centrale in tutto questo processo poiché è tenuta a concepire strategie di *marketing* per ogni singola fase del ciclo di vita della località turistica, al fine di garantire alla destinazione competitività di lungo termine (Martini U., 2017)⁸⁶.

Per il caso oggetto del presente studio, l'utilizzo di questo modello è di fondamentale importanza perché permette di accompagnare il segmento scelto come *target* lungo tutto il suo viaggio nella destinazione, da prima della partenza fino al rientro a casa.

Come è emerso dai dati condivisi dall'Osservatorio Turistico Regionale e dall'Ente del Turismo della destinazione oggetto dell'analisi, i visitatori provenienti dalla Germania si posizionano sempre al secondo posto per numero di arrivi e presenze lungo tutto il periodo 2014-2019. Per questo motivo esso può essere considerato un mercato consolidato e di rilievo per il territorio di Langhe e Roero.

⁸⁶ MARTINI U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017

Proprio perché questo è un segmento di clientela molto importante, la sua affluenza sul territorio non deve essere data per scontata. Al contrario devono essere sviluppate azioni che stimolino i visitatori a continuare a tornare nella destinazione al fine di vivere esperienze sempre nuove ed entusiasmanti.

Questo è il motivo per il quale si ritiene necessario proporre al mercato tedesco un'offerta turistica adattata alle abitudini, alle esigenze e ai desideri di ogni singolo individuo che sceglie la destinazione Langhe e Roero come meta del proprio viaggio.

L'idea è quindi quella di proporre ai visitatori soluzioni personalizzate, con una varietà circoscritta di opzioni e prodotti messi a disposizione. Queste proposte sono costruite sulla base di un'analisi *ex ante* delle preferenze dei turisti e di un'interazione più intensa e diretta con questi. Grazie alle informazioni, sia esplicite che implicite, relative alle preferenze personali fornite dai singoli individui, è possibile attuare una strategia di *marketing* mirata a coinvolgere ogni viaggiatore al fine di offrirgli un'esperienza su misura, riducendo il numero di proposte possibili, evitando così di raggiungere un mercato di massa.

4.3 Proposta in tempo di Covid-19

A seguito dell'analisi svolta relativamente alle particolarità della destinazione Langhe e Roero, ai dati sui flussi turistici in ingresso in essa e alle caratteristiche del mercato tedesco, è possibile sviluppare una proposta con alla base la volontà di compensare le carenze della destinazione Langhe e Roero.

Dalle interviste sottoposte al Direttore dell'Ente del turismo di Alba, alle titolari dei TO, alle guide turistiche del territorio e alla Direttrice dell'Aeroporto di Cuneo-Levaldigi è emerso che la mancanza più rilevante è legata all'incapacità di operare secondo una gestione comune e condivisa tra tutti gli attori del territorio. La difficoltà da parte dei soggetti locali nel comunicare un'immagine univoca della

destinazione in cui operano, complica la scelta di soggiorno ai turisti, i quali saranno più propensi ad optare per una meta diversa (Marchioro S., 2015)⁸⁷.

Per questo motivo, l'obiettivo principale della presente proposta è creare una rete formata dagli operatori pubblici e privati locali, capace di trasmettere un messaggio coerente e positivo della destinazione ai propri ospiti. Inoltre, potrebbe essere necessario mettere a disposizione dei soggetti operanti in Langhe e Roero e dei propri visitatori un punto di contatto che funga da tramite tra le due parti. Marchioro S. (2015)⁸⁸ afferma che dare vita ad una visione d'insieme della località turistica è possibile attraverso l'utilizzo di un processo di *Destination Management* efficiente e ben strutturato.

La modalità con la quale si è pensato di sviluppare questa idea di gestione della destinazione è tramite la creazione di un *team* dedicato che prenderà il nome di *Taste Langhe&Roero*. Questo non prenderà le vesti di una DMO territoriale, ma di un gruppo che collaborerà principalmente con l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica Locale⁸⁹, che fornirà i contatti degli attori locali e avrà funzione di garante per il nuovo soggetto entrante sul territorio. Inoltre, il gruppo lavorerà a stretto contatto con esperti di settore e rappresentanti di categoria.

Questo *team* dovrà essere in grado di assicurare:

- agli operatori locali, nonostante l'emergenza sanitaria in cui il mondo sta vivendo, un'affluenza di visitatori costante nel tempo e slegata dalla stagionalità della località;
- ai viaggiatori, vista la presenza del Covid-19, sicurezza, trasparenza e correttezza da parte dei soggetti del territorio nell'erogazione del proprio servizio, oltre ad un alto grado di qualità del prodotto turistico offerto.

⁸⁷ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

⁸⁸ *Ibidem*

⁸⁹ ENTE TURISMO LANGHE MONFERRATO ROERO, *L'Ente Turismo*, <http://www.langheroero.it/l-ente-turismo> (Ultima consultazione il 30 settembre 2020)

La filosofia che guiderà l'operato del gruppo sarà “*Don't worry, we'll take care of you!*”. In poche semplici parole, il *team* dimostrerà la propria volontà di prendersi carico, soprattutto in questo momento di grande incertezza, di ogni aspetto della vacanza del turista prestando particolare attenzione ad ogni sua minima esigenza o desiderio, aspetto ad oggi preso poco in considerazione nella destinazione. In questo modo, il gruppo potrà trasmettere un senso di sicurezza cosicché il viaggiatore sia portato ad affidarsi alle sue competenze (Gallucci F., 2014)⁹⁰.

Al fine di creare una relazione forte tra turisti e attori locali, che permetta ai primi di entrare in contatto con i secondi in modo semplice ed efficace, il *team* dovrà elaborare una strategia di *marketing* costruita sul sistema delle 4P di Kotler P. (1964)⁹¹: *Product, Price, Placement e Promotion*.

A livello di prodotto, *Taste Langhe&Roero* dovrà realizzare un sito *web* completo, intuitivo e facile da utilizzare e, vista la notevole importanza del mercato tedesco per il territorio di Langhe e Roero emersa durante lo studio svolto nella presente trattazione, questo dovrà essere costruito sulle preferenze e sulle abitudini di questo segmento di mercato. Ciò nonostante, il servizio offerto dal nuovo *team* sarà accessibile e utilizzabile anche da viaggiatori provenienti da altri paesi stranieri e da visitatori italiani.

Prendendo come esempio *VisitTrentino*, sito *web* per la promozione turistica e territoriale del Trentino-Alto Adige⁹², all'interno del sito del nuovo gruppo verranno messe a disposizione diverse tipologie di informazione. Esse saranno relative a strutture ricettive locali, a ristoranti e luoghi nei quali poter gustare prodotti tipici, ad attività ludico-ricreative o sportive, a luoghi della cultura e della tradizione, e a punti di interesse da non perdere. Inoltre, vista l'emergenza sanitaria che il mondo sta attraversando, il *team* si impegnerà a fornire anche aggiornamenti puntuali riguardanti l'andamento della pandemia nel territorio piemontese e

⁹⁰ GALLUCCI F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea S.p.A., Milano, 2014

⁹¹ KOTLER P., *Marketing mix decisions for new products*, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, Issue 1, 1964

⁹² VISITTRENTINO, <https://www.visitrentino.info/it> (Ultima consultazione il 30 settembre 2020)

proporrà attività che tengano conto del distanziamento interpersonale e delle norme di sicurezza per il Covid-19.

Nel sito, il turista sarà libero di ricercare ed esaminare le diverse possibilità e di mettersi successivamente in contatto con un addetto del *team* per la progettazione congiunta di un viaggio su misura. In alternativa egli potrà decidere di utilizzare in modo autonomo le informazioni presenti sulle pagine *web*, senza però usufruire di una consulenza esperta.

Per mettere in pratica la strategia di *marketing* ritenuta più adatta ad attrarre visitatori tedeschi, il sito dovrebbe essere il punto di partenza dell'esperienza personalizzata di ogni viaggiatore. Per questo motivo, all'interno di questo, ognuno di essi sarà coinvolto in prima persona nella creazione del proprio itinerario. Infatti, ogni visitatore avrà la possibilità di scegliere quale impronta dare al soggiorno sulla base delle proprie preferenze e necessità (Gallucci F., 2014)⁹³.

Taste Langhe&Roero si impegnerà anche nel porre rimedio al servizio di collegamento tra la destinazione e i territori esterni. Infatti, come è stato sottolineato dal Direttore dell'Ente Turismo LMR e dalla Direttrice dell'Aeroporto di Cuneo-Levaldigi, le infrastrutture e i trasporti locali sono quasi inesistenti e mal funzionanti.

Dallo studio svolto sulle preferenze per lo spostamento del mercato tedesco è emerso quanto questo prediliga i viaggi di gruppo organizzati con autista e *autobus* tedeschi. Tuttavia, a causa della presenza del Covid-19, questa modalità di viaggio è indubbiamente poco sicura, pertanto tenderà ad aumentare l'utilizzo dell'auto personale.

La presenza della nuova tratta aeroportuale Cuneo-Levaldigi – Monaco di Baviera, che verrà attivata a partire da novembre 2020⁹⁴, potrebbe facilitare l'affluenza dei turisti tedeschi, i quali avranno così la possibilità di raggiungere la

⁹³ GALLUCCI F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea S.p.A., Milano, 2014

⁹⁴ SERAFINI L., *Da Levaldigi a Monaco con Air Dolomiti*, La Fedeltà, Fossano, 26 agosto 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.lafedelta.it/2020/08/26/da-levaldigi-a-monaco-con-air-dolomiti/> (Ultima consultazione il 30 settembre 2020)

destinazione evitando i grandi scali del Piemonte e della Lombardia. La Direttrice Milanese Anna ha identificato l'aereo come il mezzo di trasporto più sicuro e idoneo in questo momento di crisi sanitaria, grazie alla presenza di un impianto di areazione adatto per il ricircolo d'aria.

Per agevolare la mobilità dei turisti che sceglieranno questa modalità di viaggio, *Taste Langhe&Roero*, seguendo l'esempio della maggior parte degli aeroporti italiani quali ad esempio Torino Caselle, Roma Fiumicino e l'aeroporto di Firenze, organizzerà un servizio navetta su richiesta che accompagni i visitatori arrivati in aeroporto nei punti di interesse della destinazione e viceversa, o che sia a loro disposizione durante tutto il soggiorno. In alternativa, proporrà un servizio di noleggio di auto ibride in aeroporto o, nella destinazione, di *scooter* elettrici ed *e-bike*, gestito da società locali operanti nel settore e convenzionate con il gruppo di esperti. La scelta dell'utilizzo di questi mezzi di trasporto ecologici è dettata dalla volontà di partecipare in modo concreto alla lotta per l'ambiente e allo sviluppo sostenibile del turismo promosso dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)⁹⁵.

Al fine di garantire un'offerta completa, il *team* metterà a disposizione dei propri ospiti un servizio di assistenza telefonica 24/24 e 7/7, rimanendo così fedele alla propria filosofia: "Non ti preoccupare, ci prenderemo cura noi di te!".

Per quanto riguarda i prezzi dei pacchetti turistici organizzati *ad hoc* da un responsabile del gruppo, questi varieranno a seconda del tipo di soggiorno scelto dal visitatore e secondo un sistema di *Revenue Management*. Essi dipenderanno quindi dalla tipologia di struttura ricettiva nella quale pernottare, di ristorante nel quale gustare prodotti tipici, di attività ed esperienze da vivere, di mezzo di trasporto con il quale spostarsi all'interno della destinazione, e dal periodo dell'anno in cui il soggiorno avrà luogo.

⁹⁵ UNWTO, *The One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2020, <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet> (Ultima consultazione il 30 settembre 2020)

Indifferentemente dall'ammontare conclusivo dell'offerta personalizzata, il visitatore che usufruirà del servizio di *Taste Langhe&Roero*, a seguito di una registrazione gratuita sul portale del gruppo, potrà entrare a far parte di una rete di clienti che hanno a propria disposizione alcune agevolazioni di prezzo su prenotazioni di diverso genere, legate a questioni più pratiche o ad aspetti più ricreativi, come avviene ad esempio per gli affiliati di *Booking.com*. Inoltre, per incentivare l'uso dell'auto personale o del noleggio auto/*scooter*, il *team* darà la possibilità, ai suoi iscritti e non, di acquistare una tessera per i parcheggi a pagamento ad un prezzo agevolato e differente in base alle diverse esigenze.

I turisti che sceglieranno di acquistare un pacchetto personalizzato, otterranno senza costi aggiuntivi anche un *pass* che darà accesso, per il periodo della vacanza, ad un dispositivo elettronico utile per la segnalazione della non corretta distanza interpersonale nel momento in cui ci si avvicina ad altri individui. Questo, al fine di garantire una sempre migliore e più sicura esperienza di viaggio ai propri clienti (OECD, 2020)⁹⁶.

Inoltre, affidandosi alle competenze del gruppo di esperti della destinazione, il visitatore sarà sicuro di ricevere sempre una proposta ottimale alle sue richieste e alla sua disponibilità a pagare. Infatti, il *team* stipulerà degli accordi con alcuni soggetti operanti sul territorio al fine di poter suggerire con certezza soluzioni alternative.

In questo modo, il viaggiatore si sentirà libero nella scelta della propria vacanza, accolto, coccolato e protetto sia dagli attori operanti sul territorio che dal *team* di esperti di *Taste Langhe&Roero*.

Per il *placement* dell'insieme di prodotti e servizi offerti dal nuovo gruppo, il canale medio rappresenta la scelta ottimale poiché permette al cliente, che non ha molta familiarità con la località, di avere un consulente che gli trasmette sicurezza

⁹⁶ OECD, *Covid-19: Risposte di policy per il turismo*, 02 giugno 2020, <http://www.oecd.org/cfe/leed/COVID-19-Tourism-Policy-Responses%20IT.pdf> (Ultima consultazione 30 settembre 2020)

e lo consiglia verso soluzioni adeguate alle proprie preferenze ed esigenze (Catena D. *et al.*, 2005)⁹⁷.

La distribuzione avverrà quindi tramite il sito *Internet* del *team* costruito per fornire informazioni riguardanti la destinazione. Il turista, a seguito della registrazione gratuita sul portale del sito e concluso il percorso di scelta per la costruzione in autonomia del proprio soggiorno, giungerà in una pagina destinata al riepilogo delle opzioni selezionate e dei dati personali inseriti, per poi procedere al pagamento del proprio pacchetto.

In alternativa, l'offerta di *Taste Langhe&Roero* sarà venduta da un responsabile del *team* il quale verrà contattato telefonicamente dai visitatori interessati. Essi avranno la possibilità di costruire il pacchetto turistico più adatto ai propri desideri insieme all'addetto che fornirà loro le informazioni relative alle diverse opzioni possibili. Egli comunicherà inoltre, i relativi preventivi delle varie proposte e accompagnerà i turisti alla scelta migliore. Una volta selezionato il pacchetto più idoneo, i viaggiatori vedranno comparire nella propria pagina personale del sito il riepilogo del soggiorno e la possibilità di procedere al pagamento. In aggiunta riceveranno una *e-mail* con indicato il *link* di collegamento al sito *web* per proseguire nei passaggi precedentemente descritti.

In entrambi i casi, a conclusione del processo di acquisto, i visitatori riceveranno un messaggio di posta elettronica con la conferma dell'avvenuto pagamento e un *file* scaricabile con i dettagli del viaggio.

Taste Langhe&Roero indirizzerà il proprio servizio a viaggiatori tedeschi che prediligono organizzare il proprio soggiorno sfruttando le informazioni reperibili *online*. Questo perché essi, costruendosi autonomamente l'itinerario, sono i turisti che potrebbero notare maggiormente le discrepanze nella gestione della destinazione. Inoltre, essi potrebbero rappresentare il segmento di mercato migliore per l'offerta del nuovo *team*, poiché questo punterà ad utilizzare principalmente una promozione *online* sfruttando strumenti di comunicazione quali il proprio sito

⁹⁷ CATENA D., *et al.*, *Promozione e commercializzazione del prodotto turistico accessibile*, Commissione Europea Direzione Generale Istruzione e Cultura, 2005

Internet e le pagine sui principali *social media*, il sito dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero e le sue pagine *Instagram* e *Facebook*, il sito *web* dell' Aeroporto di Cuneo-Levaldigi e una *newsletter* che gli iscritti alla rete di *Taste Langhe&Roero* riceveranno mensilmente con indicate le nuove iniziative e attività del territorio oltre ad offerte speciali e aggiornamenti sui temi principali della destinazione.

In questo modo i visitatori avranno la possibilità di conoscere il territorio anche prima e dopo il loro soggiorno in loco, vivendo così un'esperienza completa e unica costruita sulla base dei desideri personali grazie all'utilizzo del modello circolare del *marketing* di Grönroos C. (Martini U., 2017)⁹⁸. Una volta raggiunta la soddisfazione delle aspettative, questa sarà l'elemento fondamentale che porterà i turisti a condividere il proprio viaggio con la comunità *online* e *social* e con la propria cerchia di amici e familiari tramite il racconto e il passaparola.

Attraverso l'utilizzo di questa strategia di *marketing*, il nuovo *team* operante sul territorio sarà in grado di gestire in maniera coordinata e congiunta i diversi soggetti pubblici e privati della destinazione, garantendo un soggiorno esclusivo e personalizzato ai propri visitatori anche in questo periodo di grande insicurezza dovuta all'emergenza sanitaria che il mondo sta vivendo.

⁹⁸ MARTINI U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017

CONCLUSIONI

Nel corso del presente elaborato è stato analizzato il ruolo e il *trend* di sviluppo del settore turistico nel mondo e in Italia (UNWTO, 2020)⁹⁹, sottolineando la sua notevole importanza (13,2% del PIL nel 2018) per l'economia della penisola italiana (ENIT, 2019)¹⁰⁰.

A partire da febbraio 2020, il comparto turistico mondiale si è completamente congelato a causa della presenza del Covid-19 il quale ha reso impossibile qualsiasi tipo di spostamento e di contatto umano, elementi alla base del settore turistico (ISTAT, 2020)¹⁰¹. Questo ha portato gravi conseguenze all'economia nazionale e internazionale e ha reso necessario lo sviluppo di nuovi approcci strategici per soddisfare le nuove esigenze e desideri dei viaggiatori (OCSE Trento, 2020)¹⁰².

Per questo motivo la presente trattazione ha voluto focalizzare la propria attenzione in particolare sul tema del *Destination Management*.

Successivamente ad un'analisi puntuale della letteratura che studia la destinazione turistica in quanto prodotto, ci si è quindi concentrati sulla sua gestione strategica secondo un approccio volto a creare una visione d'insieme e una

⁹⁹ UNWTO, *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, Madrid, 2020

¹⁰⁰ Ufficio Studi ENIT su dati WTTC 2019, *Panoramica turismo in Italia – Turismo in cifre*, [http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica Turismo in Italia.html](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica_Turismo_in_Italia.html) (Ultima consultazione 03 ottobre 2020)

¹⁰¹ ISTAT, *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*, 29 aprile 2020

¹⁰² Centro OCSE di Trento per lo Sviluppo Locale, *Il futuro del Turismo nelle Aree Naturali: Impatto, Governance, Finanziamenti. Un laboratorio creativo per policy maker e professionisti del settore al tempo del Covid-19*, Trento, 2020

collaborazione tra gli attori pubblici e privati locali (Marchioro S., 2015)¹⁰³ al fine di valorizzare al meglio il territorio e offrire soluzioni adeguate alle nuove necessità e aspettative dei turisti in tempo di Covid-19.

Questi aspetti sono stati esaminati in quanto necessari per porre le basi per una ricerca più accurata del territorio collinare piemontese di Langhe e Roero e dei flussi turistici in ingresso, in particolare provenienti dalla Germania, in questa località nel periodo compreso tra il 2014 e oggi.

La suddetta destinazione è stata scelta come caso studio poiché in possesso di un grande potenziale di sviluppo soprattutto in questo momento di crisi sanitaria. Infatti, i visitatori, in conseguenza della presenza del Covid-19, tendono a ricercare luoghi più isolati nei quali poter svolgere attività all'aria aperta, vivendo esperienze turistiche in completa sicurezza (Mancini G., 2020)¹⁰⁴. Il sito vitivinicolo piemontese è caratterizzato da una naturale vastità degli spazi e della morfologia del territorio, e da un isolamento dei borghi e dei punti di interesse. Questo può permettere di garantire il distanziamento interpersonale e la sicurezza sanitaria di cui i visitatori sentono il bisogno (Ente Turismo LMR, 2020)¹⁰⁵.

L'indagine svolta ha avuto come obiettivo la ricerca di una possibile strategia di *marketing* vincente da attuare sul territorio oggetto dello studio per attrarre visitatori tedeschi in un momento così delicato e particolare come quello attuale.

Il *target* è stato selezionato a seguito di un'analisi dei dati e delle informazioni relative ai flussi turistici in ingresso in Langhe e Roero tra il 2014 e oggi, estrapolati dai rapporti statistici annuali di *VisitPiemonte*¹⁰⁶. Da questi è emerso che, lungo tutto il periodo preso in esame, i viaggiatori provenienti dalla

¹⁰³ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

¹⁰⁴ MANCINI G., *Le vacanze? Italiane, sicure e più brevi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 22 luglio 2020. Articolo *online* all'indirizzo <https://www.ilsole24ore.com/art/le-vacanze-italiane-sicure-e-piu-brevi-ADTFWlf> (Ultima consultazione il 03 ottobre 2020)

¹⁰⁵ ENTE TURISMO LANGHE, MONFERRATO, ROERO, *Relazione 2019. Assemblea dei soci*, Alba, 26 giugno 2020

¹⁰⁶ VISITPIEMONTE, *Rapporti statistici*, <https://www.visitpiemonte-dmo.org/rapporti-statistici/> (Ultima consultazione il 03 ottobre 2020)

Germania hanno mostrato un forte interesse nella destinazione registrando percentuali tra il 13,14% e il 15,22% della totalità dei turisti internazionali in ingresso sul territorio.

Considerata l'importanza di questo segmento di mercato per il sito collinare piemontese, si è ritenuto necessario svolgere un'analisi relativa alle preferenze e alle abitudini di viaggio di questo, con lo scopo di sviluppare azioni che invogliano i viaggiatori a continuare a tornare a vivere esperienze uniche nella destinazione.

Al fine di fornire una possibile risposta alla domanda di ricerca del presente elaborato, si è pensato di attuare una strategia di *marketing* mirata a coinvolgere ogni visitatore prima, durante e dopo il soggiorno, offrendogli così un'esperienza completa e personalizzata sulla base dei propri desideri e bisogni.

Per questo motivo al termine della trattazione, è stata presentata una proposta di sviluppo della destinazione Langhe e Roero costruita seguendo il sistema del *marketing mix* di Kotler P. (1964)¹⁰⁷.

Essa punta a creare una visione d'insieme della località attraverso l'utilizzo di un approccio di *Destination Management* con lo scopo di trasmettere un messaggio e un'immagine coerente e condivisa della destinazione tra gli attori che vi operano. Questo potrebbe portare al miglioramento del soggiorno dei visitatori (Marchioro S., 2015)¹⁰⁸ i quali, vedendo soddisfatte le proprie esigenze, sarebbero invogliati a condividere la propria esperienza tramite il passaparola *offline* e *online*, e a tornare nuovamente nella destinazione sicuri di essere accolti a braccia aperte, ma a distanza.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), ancor prima che la pandemia colpisse l'umanità, aveva dichiarato il 2020 "*The year of Tourism and Rural Development*". A seguito della crisi dovuta al Covid-19, l'UNWTO ha deciso di istituire un programma a supporto della ripartenza del settore turistico: "*The One*

¹⁰⁷ KOTLER P., *Marketing mix decisions for new products*, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, Issue 1, 1964

¹⁰⁸ MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015

Planet Sustainable Tourism Programme” (UNWTO, 2020)¹⁰⁹. L’obiettivo di questo piano è aumentare l’impatto dello sviluppo sostenibile del settore turistico entro il 2030, promuovendo e ampliando le pratiche di produzione e consumo sostenibile (UNWTO, 2020)¹¹⁰.

Al fine di trattare gli innumerevoli temi che caratterizzano questo programma, sono stati invitati alcuni esperti di settore ad intervenire durante alcuni *webinar* organizzati dall’UNWTO.

Per la presente ricerca, una teleconferenza che ha suscitato particolare interesse è stata quella dal titolo “*Innovating in wine tourism in the context of Covid-19*” la quale è stata trasmessa in *live streaming* il giorno 22 settembre 2020.

Durante il suddetto seminario *online* organizzato dall’UNWTO e dall’OIV “*Organisation Internationale de la Vigne et du Vin*”, si sono susseguite diverse rappresentanti di istituzioni e associazioni che fondano il proprio lavoro sul turismo enogastronomico. Un aspetto emerso durante il *webinar* è la volontà di creare una cooperazione intersettoriale e interculturale tra regioni, paesi e continenti.

Alla luce di quanto appena affermato, potrebbe essere particolarmente interessante approfondire, in un’analisi futura, l’operato di località turistiche italiane o internazionali che attueranno politiche di ripartenza del settore turistico secondo il piano di sviluppo rurale dell’UNWTO. Questo potrebbe essere messo successivamente a confronto con la proposta pensata per la destinazione di Langhe e Roero con lo scopo di evidenziarne similitudini e differenze e creare una collaborazione tra i diversi territori con l’obiettivo di crescere, migliorandosi vicendevolmente.

¹⁰⁹ UNWTO, *The One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2020, <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet> (Ultima consultazione il 04 ottobre 2020)

¹¹⁰ *Ibidem*

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

ASHWORTH G. e GOODALL B., in BELLAGAMBA A. *et al.*, *Letteratura italiana ed internazionale sul destination management*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 67

BENCARDINO F., *Turismo e territorio. L'impatto economico e territoriale del turismo in Campania*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010

BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Press, Milano, 2000

BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management*, Vol. 21, Issue 1, 2000, pp. 97-116

BUTLER R. W., *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*, in *Canadian Geographer*, Vol. 24, n. 1, 1980, pp. 5-12

Centro OCSE di Trento per lo Sviluppo Locale, *Il futuro del Turismo nelle Aree Naturali: Impatto, Governance, Finanziamenti. Un laboratorio creativo per policy maker e professionisti del settore al tempo del Covid-19*, Trento, 2020

DAVIDSON e MAITLAND, in BELLAGAMBA A. *et al.*, *Letteratura italiana ed internazionale sul destination management*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 67

DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000

- EDGEELL D. L. *et al.*, *Strategic marketing planning for the tourism industry*, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 8, Issue 3, 1999, pp. 111-120
- EISENHARDT K. M., *Building theories from case study research*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Issue 4, Academy of Management, 1989, pp. 532-550
- EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003
- ENTE TURISMO LANGHE, MONFERRATO, ROERO, *Relazione 2018. Assemblea dei soci*, Alba, 28 giugno 2019
- ENTE TURISMO LANGHE, MONFERRATO, ROERO, *Relazione 2019. Assemblea dei soci*, Alba, 26 giugno 2020
- FARYADI Q., *PhD Thesis Writing Process: A Systematic Approach—How to Write Your Methodology, Results and Conclusion*, in *Creative Education*, Vol. 10, Issue 4, Scientific Research Publishing, 2019, pp. 766-783
- FILIPPONE A. *et al.*, *Questioni di Economia e Finanza. Gli stranieri in vacanza in Italia: prodotti turistici, destinazioni e caratteristiche dei viaggiatori*, Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia, Numero 501, luglio 2019
- FOGLIO A., *Il marketing del turismo: Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*, Franco Angeli Editore, Milano, 2015
- GALLUCCI F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea S.p.A., Milano, 2014
- ISTAT, *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*, 29 aprile 2020
- KING J., *Destination marketing organizations – connecting the experience rather than promoting the place*, in *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8, Issue 2, 2002, pp. 105-108
- KOTLER P., *Marketing mix decisions for new products*, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, Issue 1, 1964
- KOTLER P. *et al.*, *Marketing Management. XV Edizione*, Pearson Education Italia, Milano, 2017

- LEIPER N., *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne, 1995
- LONGO A., “*Italia-turisti, è amore eterno*”, *Italia Oggi*, 03.02.2020, p. 19
- MACHLOUZARIDES H., *The future of destination marketing: the case of Cyprus*, in *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 1, Issue 1, 2010, pp. 83-95
- MARCHIORO S., *Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto*, Università degli studi di Padova, 2015
- MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino, 2005
- MARTINI U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017
- MIDDLETON V. T. C. et al., *Marketing in Travel and Tourism*, IV ed., Elsevier, Oxford, 2009
- MORRISON A. M., BRUEN S. M., ANDERSON D. J., *Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets*, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 7, Issue 1, 1998, pp. 1-19
- MORRISON A. M., *Marketing and managing tourist destinations*, II ed., Routledge Editore, Londra, 2018
- PIKE S. e RYAN C., *Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions*, in *Journal of Travel Research*, Vol. 42, Issue 4, 2004, pp. 333-342
- PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, p. 56
- RAIMONDO M. A., *Personalizzazione, marca e identità del consumatore*, Egea S.p.A., Milano, 2012
- TRIPODI C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*, Egea S.p.A., Milano, 2014

UNWTO, *UNWTO Tourism Highlights*, Madrid, 2017

UNWTO, *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for new challenges*, Madrid, 2019, p. 12

UNWTO, *UNWTO Tourism Definitions*, Madrid, 2019

UNWTO, *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, Madrid, 2020

YIN R. K., *Case study research: design and methods*, V ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2014

AGENZIA NAZIONALE TURISMO, *Le Langhe e il Roero*.

<http://www.italia.it/it/idee-di-viaggio/natura-e-paesaggio/le-langhe-e-il-roero.html>

BANCA D'ITALIA, *Indagine sul turismo internazionale*, 05 giugno 2020.

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2020-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_05062020.pdf

CASADEI M., *L'Italia perde 31 milioni di turisti stranieri, mancano incentivi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 16 giugno 2020.

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-italia-perde-31-milioni-turisti-stranieri-mancano-incentivi-ADH50PX>

DOVE Viaggi del Corriere della Sera, *Estate 2020 in Italia: attesi benefici per 21 miliardi di euro*, 23 aprile 2020.

<https://viaggi.corriere.it/eventi/estate-2020-in-italia-come-ripartire-dal-turismo-nazionale/>

ENTE TURISMO LANGHE MONFERRATO ROERO, *L'Ente Turismo*.

<http://www.langheroero.it/l-ente-turismo>

LONGHIN D., *Levaldigi guarda all'Europa, dal 16 novembre collegamento di Air Dolomiti con Monaco di Baviera. La compagnia del gruppo Lufthansa annuncia il nuovo volo: dieci frequenze settimanali*, La Repubblica, Torino, 25 agosto 2020.

https://torino.repubblica.it/cronaca/2020/08/25/news/levaldigi_guarda_all_europa_dal_16_novembre_collegamento_di_air_dolomiti_con_monaco_di_baviera_-265453455/

LONELY PLANET, *Viaggiare ieri e oggi. Che cosa è cambiato?*, maggio 2011.

<https://www.lonelyplanetitalia.it/articoli/costume-e-societa/viaggiare-ieri-oggi-che-cosa-cambia>

MANCINI G., *Le vacanze? Italiane, sicure e più brevi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 22 luglio 2020.

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-vacanze-italiane-sicure-e-piu-brevi-ADTFWLF>

NINJA MARKETING, *Nuove strategie di marketing turistico: il caso Four Seasons*, 14 febbraio 2012.

<https://www.ninjamarketing.it/2012/02/14/nuove-strategie-di-marketing-turistico-il-caso-four-seasons-case-study/>

NINJA MARKETING, *Lastminute.com compie 20 anni e racconta com'è cambiato il modo di viaggiare*, 15 ottobre 2018.

<https://www.ninjamarketing.it/2018/10/15/lastminute-travel-online/>

SERAFINI L., *Da Levaldigi a Monaco con Air Dolomiti*, La Fedeltà, Fossano, 26 agosto 2020.

<https://www.lafedelta.it/2020/08/26/da-levaldigi-a-monaco-con-air-dolomiti/>

TORTELLI A., direttore del Centro di Studi Turistici di Firenze, seminario *Dal Gran Tour al Gran Turista* tenutosi a Firenze il 14 marzo 2018.

<http://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/>

Ufficio Studi ENIT su dati WTTC 2019, *Panoramica turismo in Italia – Turismo in cifre*.

[http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica Turismo in Italia.html](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/Panoramica_Turismo_in_Italia.html)

UNESCO, *Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato*, 2014.

<http://www.unesco.it/it/PatrimonioMondiale/Detail/160>

UNESCO, *Patrimonio Mondiale*, 2019.

<http://www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/188#:~:text=In%20base%20alla%20Convenzione%20l%27umanit%C3%A0.%3A%2055%20siti>

UNWTO, *UNWTO Glossary of Tourism Terms*, 2019.

<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms#:~:text=Tourism%20is%20a%20social%2C%20cultural,%20or%20business%2Fprofessional%20purposes>.

UNWTO, *The One Planet Sustainable Tourism Programme*, 2020.

<https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet>

VISITPIEMONTE, *Rapporti statistici*.

<https://www.visitpiemonte-dmo.org/rapporti-statistici/>

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare i miei genitori, Raffaele e Susanna, mio fratello Matteo e mia sorella Teresa per aver sempre creduto in me e per avermi insegnato a credere in me stessa e nelle mie capacità. Sapere di poter contare sempre sul loro sostegno incondizionato è stato fonte di grande motivazione nell'affrontare tutto il mio percorso di studi. Desidero ringraziarli anche perché mi hanno trasmesso la passione per la scoperta e perché mi hanno aperto gli occhi al mondo, grazie ai numerosi viaggi intrapresi fin da quando ero molto piccola. Ritengo che sia stato grazie a loro se ho iniziato a nutrire un forte interesse per l'argomento oggetto della mia trattazione.

Un ringraziamento lo devo al prof. Tripodi, correlatore della mia tesi, il quale attraverso la sua passione e le sue conoscenze trasmesse durante le spiegazioni in aula, ha alimentato in me un grande desiderio di approfondimento per il tema del *Destination Management*.

Un grande grazie va indubbiamente alla prof.ssa Marozz la quale, accettando di essere mia relatrice, mi ha accompagnata lungo la realizzazione dell'analisi svolta e nella stesura del mio elaborato, dimostrandosi sempre molto presente e aperta al confronto.

Inoltre, desidero ringraziare con tutto il cuore la sig.ra Carnevale Nella e la sig.ra Ricciardi Annalisa, dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero di Alba, per il loro tempo e la loro grande disponibilità nell'aiutarmi nel reperimento dei dati e delle informazioni necessarie al mio studio. In qualsiasi momento e per qualunque necessità le interpellassi sono state sempre pronte a rispondermi e ad assistermi.

Un ringraziamento lo voglio porgere anche a Chiara, “gemella” di nascita, compagna di viaggi e presenza quotidiana importante in questi due anni, a Davide, che mi ha tirata fuori dal guscio quando mi sono sentita sola ed estranea al contesto circostante, a Ramona, a Gianluca e a tutti gli altri compagni con i quali ho condiviso anche solo un pezzetto di questo percorso.

In ultimo, ma non per importanza, voglio ringraziare Alessandro. In quest’ultimo anno, nonostante la lontananza forzata in fase di *lockdown* e le difficoltà che abbiamo dovuto affrontare, è sempre stato al mio fianco, pronto a supportarmi e a spronarmi a dare il meglio di me ogni giorno.